



Changes in News Work: Implications for Newsroom Managers

George Sylvie; Peter Gade
 Journal of Media Business Studies, Vol.6 N° 1 (Spring 2009) © 2009
 36 páginas

Ideias-chave

Conceitos-chave

Gestão dos media
 Jornalismo
 Organização
 Empreendedorismo
 Inovação e criatividade
 Mudanças tecnológicas
 Redacção
 Agência
 Liderança
 Convergência
 Cultura
 Trabalho de equipa

- A área de gestão dos media atravessa fortes mudanças. As incertezas e complexidades que daí derivam têm exigido:
 - reavaliação das missões, do foco e da organização
 - reavaliação dos recursos requeridos e disponíveis
 - reavaliação do ambiente de trabalho onde esses processos têm lugar;
- As tomadas de decisão desempenham um papel central na gestão dos media. Contudo, existem alguns factores que actuam no sentido de constringer essas decisões, mais concretamente: tempo, valores e tomadas de decisão, estruturas processuais;
- A cultura presente nas redacções é normalmente identificada como uma atitude de defesa ou resistência à mudança, dado que a mesma é por base orientada para a tradição;
- A diversidade de culturas dentro da organização de media é um aspecto crucial. Os gestores de media devem saber integrar os valores dos vários grupos de forma a incentivarem a inovação e a criatividade;
- À medida que os media noticiosos vão sofrendo profundas mudanças, torna-se necessário promover fortemente a criatividade organizacional, essa criatividade encontra reflexo na reorganização das estruturas, o que, por sua vez, provocará grandes alterações nos papéis de gestão;
- Os gestores de media sentem uma necessidade crescente de melhorarem a sua forma de actuar e de assumirem um espírito empreendedor nas redacções, garantindo a flexibilidade no trabalho, bem como o trabalho de equipa.

Rating (1 corresponde a muito fraco e 10 corresponde a muito bom)

Geral	Aplicabilidade	Inovação	Estilo
9	9	9	8



A Reter

A leitura deste *paper* permitirá a concretização dos seguintes objectivos:

- 1) Apurar até que ponto as mudanças ocorridas na gestão dos media têm implicações ao nível das tarefas de gestão;
- 2) Identificar os principais constrangimentos que se colocam ao processo de tomada de decisão por parte dos media;
- 3) Compreender a importância da diversidade cultural dentro das empresas de media como forma de garantir a criatividade e inovação exigidas;
- 3) Perceber as implicações do processo de mudança para os papéis de gestão dos media noticiosos.

O presente artigo analisa as mudanças na gestão, a partir de dois níveis básicos, mais concretamente: as tarefas de gestão; e o consequente impacto nos papéis de gestão. Coloca, assim, em discussão questões como a emergente convergência, a digitalização, e as mudanças na indústria, questões que têm efeito directo sobre o funcionamento das redacções.

A leitura remete, também, para os antecedentes do processo de gestão ao focar duas áreas principais: a cultura; e os recursos organizacionais.

A temática dos recursos engloba aspectos como:

Tempo, e como a tecnologia redefine a nossa percepção do mesmo, a prática de gestão deste, e o seu impacto nas rotinas de trabalho;

Valores e tomadas de decisão, e como os valores da organização e os seus elementos moldam os recursos organizacionais do conhecimento, assim como as respostas organizacionais ao seu respectivo ambiente;

Estruturas processuais, e como as redacções estão a reorganizar as suas operações para que a multimédia se torne mais flexível e inovadora.

No que respeita à cultura, analisa-se a influência da gestão na criação e promoção de um ambiente de trabalho produtivo, incluindo o valor de trabalho intelectualmente atraente, e como esse trabalho afecta a satisfação dos empregados, as noções de profissionalismo, ao mesmo tempo que as expectativas económicas exercem constrangimento sobre este.

É analisada também a importância de: facilitar a confiança; ajudar os empregados a reconhecer as necessidades de uma mudança; aceitar e participar na criação de organizações inovadoras; remover as barreiras que se colocam à criatividade, o que envolve partilhar o poder com os funcionários bem como elaborar respostas criativas para os desafios e oportunidades da indústria; valorizar as pessoas, o que envolve integrar a redacção com os seus múltiplos *stakeholders* numa parceria com outros departamentos da organização e com os cidadãos; e ainda o paradoxo que emerge ao se abarcar a diversidade, pois considera-se que a diversidade contribui para as múltiplas visões e perspectivas, ainda que reduza a coesão organizacional necessária para gerir a incerteza.

O artigo remete, igualmente, para as implicações dessas mudanças nos papéis de gestão, sendo consideradas de três formas:

Agência, revendo como os gestores ganham influência organizacional, a sua posição na hierarquia, e as oportunidades e constrangimentos na tentativa de serem agentes;

Empreendedorismo, explorando como os novos gestores necessitam sobretudo de pensar sobre a criação de novas competências de redacção, como fazer e antecipar as oportunidades de mercado e como inculcar uma forte perspicácia empresarial nas redacções;

Trabalho de equipa, considerando o quanto a gestão das estruturas de equipa altera o papel de gestão e as ferramentas de gestão necessárias ao sucesso.

Por último, clarifica-se como é que estas tarefas e papéis em mutação redefinem a forma e a função da gestão na redacção; identificam-se algumas das forças paradoxais e contra-intuitivas; e simultaneamente tenta-se apurar muitos dos desafios que envolvem os gestores.

É um texto particularmente recomendado aos gestores e empresários de media, bem como aos profissionais de Media e a todos os estudantes de Gestão, em geral.

Resumo

1. Identificar os principais constrangimentos ao processo de tomada de decisão e compreender as mudanças inerentes à gestão dos media

A gestão dos media, tal como os próprios media, encontra-se em processo de mudança. As incertezas e complexidades enfrentadas pelos media, têm exigido que as organizações reavaliem as suas missões, o seu foco e organização, os recursos requeridos e disponíveis, e o ambiente onde o trabalho é efectuado. Todas estas questões têm implicações ao nível da gestão.

As empresas de media descobriram que a tecnologia tem modificado o modo como as audiências consomem as notícias e procuram informação, dando às audiências um maior numero considerável de opções e controlo sobre o conteúdo que escolhem. À medida que as novas audiências se deslocam para o online, descobrem mais *outlets* e produtos de media, aumentando assim a competição sobre os nichos da audiência (em particular os que não estão acostumados a pagar pelos conteúdos de media).

Com os seus modelos empresariais quebrados e receitas online insuficientes que ajudem a sua transição para o digital e o móvel, as empresas de media estão a cortar nos recursos das redacções enquanto que, ao mesmo tempo, fazem por ser tornar mais estratégicas, inovadoras, flexíveis e orientadas para o mercado.

A elaboração de respostas à incerteza recai largamente na gestão, cuja posição em termos organizacionais fornece oportunidades de prestígio e liderança.

Tal como o sugerem Bass e Avolio (1994), os maiores líderes efectivos transformam, seguem as aspirações dos não gestores e criam seguidores para abranger as suas aspirações de gestão. Estes líderes encorajam a criatividade, inspiram a motivação e consideram as necessidades individuais dos funcionários. Ao mesmo tempo que avançam com as inovações, inspiram os membros da organização a considerar as possibilidades futuras e os novos meios com vista a atingir esse futuro.

As tomadas de decisão desempenham um papel central na gestão. As decisões permitem aos media operar e lucrar como normalmente o fazem, no entanto, as tomadas de decisão de sucesso permanecem de alguma forma ilusórias, tendo em conta que muitos factores actuam no sentido de as constranger, entre os quais: tempo, mudança e incerteza, complexidade do corpo de funcionários, mecanismos de regulação, e a falta de informação de qualidade.

A maior parte destes elementos são "recursos". Devido ao facto das organizações de media enfrentarem diversas frentes de desafios, inúmeros investigadores têm procurado classificar esses recursos/activos a partir de diversas perspectivas. O que se apresenta é uma súmula dessas considerações:

Tempo – a digitalização aumenta a capacidade para fornecer informação e notícias a qualquer momento e em qualquer lugar onde os utilizadores considerem que se adequa, potenciando a criação de novas estruturas temporais ou percepções do tempo. O tempo comprimiu-se e acelerou, o que naturalmente tem implicações no modo como os gestores irão tomar decisões, expressar e partilhar conhecimento, visto que o tempo actua normalmente como o grande constrangimento nas tomadas de decisão. Com as tecnologias

"The more current study (Schmitz Weiss, 2008) of the online newsrooms of the Chicago Tribune and El Norte (of Monterrey, Mexico) documented the evolution of online journalism and its structural impact. Teams and workgroups of three or more individuals co-existed with structures and shapes that changed with the circumstances six (The Chicago Tribune) or nine (El Norte) times."

modernas a fornecerem um crescente volume de informação a grande velocidade, a forma como um gestor de redacção dá sentido a isso tem uma importância crescente.

Uma boa decisão significa combinar a informação de um ou mais sistemas. Em épocas de mudança como a actual, o gestor de redacção deve-se adaptar aos novos sistemas de informação (exemplo: equipas de projecto, equipas virtuais, relatórios da Web...), sendo de esperar que o gestor faça inicialmente por combinar os novos sistemas com o antigo com o intuito de alcançar decisões.

Os gestores das notícias estão a redefinir a sua percepção do tempo. Isso, pode resultar em factores de ameaça, uma vez que os novos gestores do topo estão a dispensar menos tempo à redacção, o que os distancia das rotinas diárias e das experiências dos jornalistas que trabalham para eles.

Valores e tomadas de decisão – Os valores desempenham um papel integral e fundamental na organização. Numa primeira instância, e no caso da criação de sentido, porque a identidade da pessoa determina a forma como esta lida com uma situação, sendo que os valores ajudam a criar essa identidade. Segundo, porque o conhecimento pode ser tácito, explícito ou cultural. Terceiro, porque as decisões são asseguradas pelos valores. Nenhuma discussão em torno das tomadas de decisão deveria excluir os valores pessoais em interacção com a estrutura que os acompanha.

Sylvie e Huang descobriram que os valores jornalísticos e organizacionais influenciam significativamente as tomadas de decisão racionais; por sua vez, os valores sociais influenciam no sentido de uma tomada de decisão intuitiva e espontânea (mais aberta a alternativas e mais inovadora); e apuraram ainda que evitar uma tomada de decisão é influenciado positivamente pelos valores sociais mas influenciado negativamente pelos valores jornalísticos e organizacionais.

Os estudos de Lowrey (2005, 2006) sobre os gestores de redacções em parcerias de convergência ilustram o quanto a incerteza tem impacto sobre as tomadas de decisão. Os gestores estão mais propensos a recorrer às rotinas e a soluções convenientes quando observam elevados níveis de incerteza no ambiente. Ou seja, os gestores reconhecendo esses elevados níveis de incerteza, por exemplo, em compreender as suas audiências, os competidores ou a disponibilidade de recursos, apresentam uma menor propensão em aplicar uma abordagem racional nas tomadas de decisão, recorrendo, em vez disso, a decisões que aparentam ser mais seguras.

Estruturas processuais – Os papéis dos jornalistas profissionais continuam a multiplicar-se e a evoluir à medida que as tecnologias relacionadas com o jornalismo sofrem alterações e fornecem plataformas de multimédia. A força de trabalho tornou-se gradualmente, e graças à convergência, mais adaptável, treinada numa variedade de técnicas, e mais móvel. As organizações de media tentam reconfigurar-se com o objectivo de se assemelharem a outras organizações sintonizadas com a mudança – flexíveis, convergentes, desenhadas para fomentar a criatividade e a inovação e posicionadas para competir em múltiplos níveis. Portanto a necessidade de uma tomada de decisão rápida e de uma resposta de mercado apresenta maior ênfase nestas estruturas mais flexíveis.

A consolidação dos media, a fragmentação das audiências e as mudanças tecnológicas requereram um pensamento apoiado na convergência entre jornalistas e media. Sem qualquer dúvida, se esta tendência se mantiver, muitas organizações de media vão depender dos grupos para melhorar e promulgar uma tomada de decisão, tornando a coordenação e a cooperação cada vez mais importantes no cenário de tomadas de decisão.

2. Promover a diversidade cultural nas organizações de media, combatendo o cepticismo anti-cultural existente que concebe esta como um entrave à inovação e à criatividade

A cultura está presente quando um grupo compartilha de pressupostos básicos sobre um dado tema e esses pressupostos determinam as percepções,

"For example, while news organizations may have plenty of creative personnel, when a convergence-intent manager essentially asks them to do more within shorter deadline cycles, the most frequent reply is 'how?' (Covington, 2006). This constitutes a plea for improved structure, improperly addressed during the Minneapolis newspaper's team experiments in which journalists felt less empowered and unsure about the chain of command (Neuzil et al., 1999) and, again, when Spanish media firm Novotécnica managers created an integrated newsroom complete with training but 'no safety net whatsoever' "

pensamentos, sentimentos e certos comportamentos desse mesmo grupo. Os membros atingem o consenso nestes pressupostos devido ao sucesso na implementação de certas crenças e valores. A cultura tem sido frequentemente equiparada a uma atitude de defesa ou resistência à mudança, dado que a mesma é orientada para a tradição, combinando a aprendizagem prévia e correções com a acrescida segurança proporcionada pela estabilidade. É perpetuada através da comunicação e confirmação contínuas de um conhecimento partilhado entre os membros. Em contraste, os agentes efectivos da mudança - abertos, responsáveis, inovadores, confiáveis, sinceros, que possuem capacidades administrativas, competências relacionais e de liderança, e especialização - parecem ter traços de carácter influente e vivaz. Estes tentam preservar a estabilidade mediante o recurso a crenças, atitudes, valores e pressupostos, de forma a fornecer alguma certeza e valor aos seus membros. Diversos académicos organizacionais sublinharam o papel importante da liderança no topo da gestão, na criação de culturas organizacionais e em influenciá-las no sentido de mudarem.

O fenómeno da convergência, **as novas tecnologias e os novos media colocaram os gestores de media no que parece ser uma permanente incerteza estratégica**. As estratégias de condução do mercado terão que ser multilaterais e mais complexas. Este multilateralismo irá requerer maior confiança entre os grupos, cujo profissionalismo coloca muito valor no cepticismo.

A utilização de abordagens de gestão dominantes, tais como os estilos tradicionais, de cima para baixo, autoritários, tão prevalentes nas redacções, já não são hoje suficiente. Numa oferta de convergência que junte, por exemplo, um jornal e uma estação televisiva, o processo de tomada de decisão terá também que apresentar alterações, dado que os jornais empregam uma abordagem mais lenta. A estratégia de parceria entre grupos é atípica, sem um planeamento e apoio do topo da gestão, tal estratégia não terá sucesso. Os gestores das redacções terão que ser criativos, as suas estratégias deverão produzir segurança. Os planos concebidos devem também fomentar uma comunicação intensiva, a assistência mútua, a colaboração e mutua tomada de decisão, sendo que todos estes aspectos são facilitadores da criatividade. Criar um ambiente de confiança requer conhecimento de como trabalham os grupos pequenos, os seus métodos de comunicação e as estratégias de liderança do grupo. A construção da confiança envolve diferentes níveis de gestão diferenciada. À medida que as organizações noticiosas se tornam mais integradas, os gestores de topo vêm o seu tempo e atenção "colocados de parte" pelo envolvimento em equipas inter-departamentais, no planeamento estratégico e na gestão de iniciativas organizacionais.

Organizações inovadoras promovem a criatividade, o que requer, e ao mesmo tempo promove, a colaboração: primeiro, a colaboração por parte dos gestores; e segundo, a colaboração por parte dos colegas de trabalho em forma de apoio ou *input*. A fomentação da criatividade requer que os gestores de media desenvolvam alguma perícia na promoção da aprendizagem. Isto vai requerer menor supervisão e estrutura nalgumas áreas, e mais noutras.

Para que as organizações de media promovam culturalmente uma experimentação frequente, colaboração, relações e *networking*, cálculo do risco, *branding*, flexibilidade, treino, reorganização, foco no cliente, e uma mentalidade de crescimento empresarial nas suas organizações, tal como é actualmente recomendado por alguns, os gestores das redacções terão que aprender a negociar entre diferentes comunidades e culturas, e terão que tentar evitar o cepticismo anti-cultural inerente, ao reunirem pessoas de diferentes unidades organizacionais e culturas e ao criarem conflito. Integrar os grupos requer alguma premeditação. Ao estruturarem, reenquadrarem a mudança vindoura, os gestores de media devem contemplar os seus subordinados e outros valores, particularmente à medida que recebem mais grupos para a mesa de criatividade. A forma como o gestor gere a diversidade é um aspecto crucial que deve ser tido em conta.

Os gestores ocidentais perceberam, tradicionalmente, a criatividade concretizada em métodos e/ou produtos inovadores, até os japoneses terem defendido um grande envolvimento dos funcionários como uma pré-condição; e os académicos terem sugerido a diversidade na gestão como uma consequência

"American newspapers, thanks to the Knight Foundation's Newsroom Training Initiative (McLellan and Porter, 2007) and the American Press Institute's Newspaper Next Project (2006), acknowledge that newspapers need to retool their leadership and management and learn how to successfully engineer change."

lógica e como uma influência/factor dessa criatividade. Contudo, esta diversidade na gestão tem um paradoxo que lhe é inerente: apesar das suas vantagens ao encorajar a criatividade, a diversidade destrói a coesão, conduz a mais conflitos, a maiores reviravoltas, a uma menor integração social e a mais problemas de comunicação, do que no caso de ambientes homogéneos. Os gestores de redacção terão portanto que aceitar, confrontar e transcender estes paradoxos.

Ou seja, as mudanças vindouras sugerem que a tarefa de gestão de uma redacção não só mudará, como sofrerá também uma transformação a nível funcional. As pressões relacionadas com o tempo tornarão os prazos limite num paradoxo; as tomadas de decisão serão constantes, não lineares, e um exercício na gestão do conhecimento – desde o controlo até à coordenação. Os editores terão que redefinir gradualmente as notícias e repensar as recomendações para a sua produção. Com efeito, as definições tradicionais das notícias estão sob constante fogo, pois é um conceito orientado socialmente.

3. Reconhecer as implicações das mudanças para os papéis de gestão dos media

À medida que as descrições do trabalho dos media continuam a mudar, à medida que se recorre a mais tentativas de fomentar a criatividade, e à medida que a comunicação aumenta, os media irão reorganizar-se a si próprios, e os gestores irão provavelmente adoptar novos papéis. Essas alterações nos papéis manifestam-se ao nível dos conceitos de *agência*, *empreendedorismo* e *trabalho de equipa*.

Agência – Desenvolvida inicialmente nas pesquisas da economia organizacional, focada na relação gestores-accionistas, a *teoria da agência* defende que os indivíduos têm frequentemente a oportunidade e competência para influenciar e agir na organização. Normalmente, um elemento principal (por ex. investidor, dono da empresa ou organização) delega autoridade num agente, o que por sua vez, toma decisões influenciando os interesses principais. A agência engloba a apetência para a gestão na fixação dos objectivos organizacionais, nas decisões e na distribuição de recursos de forma a atingir os objectivos, isto através da chefia, poder, comunicação e criação de culturas organizacionais.

Os agentes-gestores exercem influência pois a sua respectiva posição na organização dá-lhes a possibilidade de liderança, identificando prioridades e orientando o comportamento dos funcionários. Os líderes iniciam, manejam, alteram e (possivelmente) destroem a cultura organizacional frequentemente. Durante o processo de mudança, os funcionários esperam que os gestores determinem uma visão dos resultados dessa mudança, as suas oportunidades positivas, e os métodos que conduzem a isso.

Contudo, a convergência e outras prováveis mudanças nos media irão requerer estratégias em mutação. Schumpeter sugere que as organizações necessitam de se auto-destruírem criativamente, ou seja, descartar a ineficiência ou os métodos arcaicos e reorganizarem-se de novas formas. Do mesmo modo, a convergência dos media transferirá o poder para os não gestores, o que resultará numa perda dos controlos estruturais e hierárquicos. Muitas pesquisas mostraram que os gestores intermédios podem também conduzir as estratégias organizacionais. Assim sendo, os gestores que estão no topo necessitam de olhar para os gestores intermédios como tradutores e vendedores da mudança estratégica nos níveis mais a baixo, para melhor compreenderem como manter a mudança enquanto princípio básico diário.

Empreendedorismo – uma consequência disto é a criatividade. Tornar-se empreendedor poderá, contudo, colocar problemas. Os gestores das redacções deveriam experimentar novas soluções para os problemas emergentes, reconhecer quando uma situação necessita de mudança, defender iniciativas promissoras ao direccionarem os recursos necessários para a concretização das mesmas, facilitar a flexibilidade organizacional requerida, e ainda conduzir outros a ajustar o seu próprio comportamento.

Muito do empreendedorismo deriva de um acto criativo, e habitualmente as organizações de jornalismo praticam o "como criar a ordem a partir do caos", e

não como “criar em geral”. Portanto, as redações para além de facilitarem a confiança, tentam improvisar, contratar mais pessoas criativas, promover uma gestão participativa, equipas inter-disciplinares e outros métodos que estimulem o *brainstorming*, a colaboração e a criatividade.

Trabalho de equipa - Os empregados vêm habitualmente o gestor como um supervisor, um treinador, ou mentor – alguém num cargo superior e potencialmente condescendente. Enquanto supervisor, tradicionalmente os deveres do gestor das redações incluem: planejar, motivar, solucionar problemas, avaliar e geralmente controlar. Com efeito, os supervisores influenciam e têm vários tipos de poder, o menor deles derivando da sua experiência e especialização como jornalistas mestres.

A transição para um trabalho de equipa requer gestão para se aceitar uma estrutura menos dirigida para o controlo, reconhecendo que o conhecimento especializado que estimula a inovação não reside na gestão, mas entre os empregados que fazem o conhecimento funcionar. Em concordância com isto, as organizações reestruturam-se em equipas, procurando capacitar os seus empregados e compreender que uma estrutura descentralizada e estável:

Cria um mecanismo para os empregados trazerem as suas especializações para uma única conversação, trocando ideias, o que resulta num crescente conhecimento e criatividade organizacionais;

Capacita os empregados, dando-lhes mais autonomia e autoridade sobre o seu trabalho, situação esta que deverá aumentar a sua disposição, as conexões ao trabalho e a produtividade, de formas que beneficiem a organização.

Quando há uma mudança nas funções de gestão das redações, isso irá requerer a respectiva conversão de editores e directores. Estes gestores irão perder a exclusividade da propriedade da “agência”. O “empreendedorismo” irá substituir em parte a “agência”, mas com o propósito de aprender para encorajar e capacitar outros, ao mesmo tempo que subverte os constrangimentos guiados pelo controlo.

4. Principais notas conclusivas

Este artigo desenvolve uma perspectiva conceptual das mudanças na gestão dos media. As organizações de media noticiosas foram geralmente mais lentas que outras organizações no que toca a adoptar abordagens de gestão moderna, tendo em conta os ambientes relativamente estáveis que a elas estiveram associadas. Estas beneficiaram de vastas audiências de massas, posições de mercado bem estabelecidas e escalas económicas significativas.

O poder deslocou-se dos media para as suas audiências, dando aos consumidores maior poder de escolha e controlo, sugerindo por conseguinte às empresas de media que se tornem mais dirigidas para o exterior, que atinjam um maior conhecimento e relações com as audiências, mas também que meçam as oportunidades de mercado emergentes.

De acordo com isto, as empresas de media procuram inovar, reorientar as estruturas e competências, descentralizar o controlo e nivelar as hierarquias, bem como assimilar os interesses não noticiosos dos departamentos e a especialização nas redações. Os novos gestores vêm-se a si próprios a conduzir esforços no sentido de mudar a cultura das redações de formas que vão além da sua especialização. As tarefas requeridas exigem um novo tipo de gestor: uma equipa que partilhe informação e autoridade, respeitando os subordinados, promovendo a criatividade e a diversidade, e possuindo competências interpessoais. Ironicamente, as forças da mudança também restringem o processo de inovação. As empresas de media, com uma historia de expectativas de lucro elevado, sentem-se constrangidas pelo controlo corporativo dos recursos financeiros e humanos no jornalismo.

Os media vêm o tempo comprimir-se de inúmeras formas, o que por conseguinte pressiona os gestores de media a empenharem-se em melhorar a agência e em assumir um espírito empreendedor nas redações, com vista a um trabalho mais flexível e de equipa. À medida que o trabalho dos media sofre

modificações, que promover a criatividade se torna mais fácil e que a comunicação aumenta, é adicionada a convergência, fruto da necessidade humana em reduzir a dissonância e dar sentido ao ambiente.

Os investigadores também terão que mudar a sua perspectiva relativamente ao processo de gestão. As questões que os mesmos investigam devem não só contemplar a gestão do conhecimento, a concepção e as capacidades de aprendizagem, mas também o *multi-tasking*, a gestão em tempo real, as relações inter-grupais, a gestão de um projecto, os grupos em mudança contínua e especialmente a coordenação.

Sobre os autores

George Sylvie é professor associado na University of Texas da Austin School of Journalism. É repórter jornalístico, editor, colunista, escritor editorial e educador. É um especialista em tecnologia, mudança, inovação, e tomadas de decisão na indústria da Imprensa.

Peter Gade é professor associado no College of Journalism and Mass Communication, na Universidade de Oklahoma. A área que em que lecciona e investiga relaciona-se com as questões da mudança organizacional e dos desenvolvimentos na indústria da imprensa, gestão de media, papel dos media noticiosos na democracia e filosofia jornalística.