

Alexandre Lenzi

**Inversão de papel: prioridade ao digital  
como um novo ciclo de inovação  
para jornais de origem impressa**

Tese submetida ao Programa de  
Pós-Graduação em Jornalismo da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina para a obtenção do  
Grau de Doutor em Jornalismo.  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Raquel  
Ritter Longhi

Florianópolis  
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Lenzi, Alexandre

Inversão de papel: prioridade ao digital como um  
novo ciclo de inovação para jornais de origem  
impressa / Alexandre Lenzi ; orientadora, Raquel  
Ritter Longhi, 2017.  
312 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Catarina, Centro de Comunicação e Expressão,  
Programa de Pós-Graduação em Jornalismo,  
Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Jornalismo. 2. Jornalismo digital. 3.  
Convergência. 4. Inovação. 5. Reportagem multimídia.  
I. Longhi, Raquel Ritter. II. Universidade Federal  
de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Jornalismo. III. Título.

Alexandre Lenzi

INVERSÃO DE PAPEL: PRIORIDADE AO DIGITAL  
COMO UM NOVO CICLO DE INOVAÇÃO  
PARA JORNAIS DE ORIGEM IMPRESSA

Esta tese foi julgada adequada para a obtenção do título de Doutor em Jornalismo e aprovada pelo Programa de Pós-Graduação em Jornalismo, da Universidade Federal de Santa Catarina.  
Florianópolis, 20 de outubro de 2017

---

Professora Doutora Raquel Ritter Longhi  
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Jornalismo

Banca Examinadora:

---

Professora Doutora Raquel Ritter Longhi (Orientadora)  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Professor Doutor Antonio Claudio Brasil Gonçalves  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Professor Doutor Mauro Cesar Silveira  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Professora Doutora Rita de Cássia Romeiro Paulino  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Professora Doutora Elizabeth Saad Corrêa (videoconferência)  
Universidade de São Paulo

---

Professor Doutor Ramón Salaverría (videoconferência)  
Universidade de Navarra



## AGRADECIMENTOS

*Agradeço em especial a todos os colegas e professores do PósJor da UFSC, onde tive o orgulho de fazer especialização, mestrado e agora o doutorado, aprofundando cada vez mais os estudos e a paixão pelo jornalismo. Agradecendo a todos professores com quem tive o prazer de conviver nestas diferentes jornadas, cito em especial minha orientadora do doutorado, professora Dra. Raquel Ritter Longhi, sempre paciente, disposta e encorajadora.*

*Um agradecimento muito especial também para o professor Dr. Ramón Salaverría, que muito generosamente me recebeu para um período de estágio como pesquisador visitante no Center for Internet Studies and Digital Life, na Universidade de Navarra, em Pamplona, na Espanha. Foi uma etapa de grande aprendizado, crucial para a realização desta pesquisa.*

*Agradeço aos professores que integraram a banca de avaliação da tese, pelo interesse, pela disponibilidade e pelas importantes observações: Dr. Ramón Salaverría, Dra. Elizabeth Saad, Dr. Antonio Brasil, Dr. Mauro Cesar Silveira e Dra. Rita Paulino.*

*Muito obrigado a todos os jornalistas que foram entrevistados, principalmente aqueles com quem conversei pessoalmente, pela receptividade e pela disposição em me atender em meio a sempre agitada rotina de redação.*

*Agradeço ainda aos colegas e gestores das empresas onde trabalhei, que sempre permitiram e incentivaram a divisão de tarefas entre mercado e academia. Cito aqui, entre eles, Claudio Thomas e Jacqueline Iensen, estes também jornalistas de mercado e professores universitários.*

*À Gabrielle, com quem nestes últimos anos dividi, além da mesa/escritório e do armário/biblioteca, as aflições e ansiedades (muitas) da construção de uma tese.*

*Por fim, agradeço ainda à família, aos amigos e aos colegas de profissão que vivem na prática os desafios que estudamos na academia.*



“A próxima fase da Revolução Digital trará uma verdadeira fusão de tecnologia com indústrias criativas como a mídia, a moda, a música, o entretenimento, a educação, a literatura e as artes. Até agora, boa parte da inovação consistiu em despejar vinho velho - livros, jornais, editoriais, diários, músicas, programas de TV, filmes - em novas garrafas digitais. Mas a interação entre a tecnologia e as artes resultará, por fim, em formas de expressão e formatos de mídia totalmente novos”.

Walter Isaacson,  
Os inovadores,  
2014, p. 502.





## RESUMO

A presente tese aponta a priorização da produção de conteúdo informativo para plataformas digitais em redações com um fluxo de trabalho até então regrado pelo ritmo do impresso como um novo e necessário ciclo de inovação em empresas jornalísticas. Trata-se de uma inversão de papel que acarreta mudanças de formatos narrativos e de processos de produção, com impactos em diferentes frentes, promovendo, por exemplo, a antecipação das jornadas de trabalho e a criação de diferentes deadlines dentro do mesmo dia. Um movimento que exige investimento em pessoal, tanto em quantidade quanto em qualidade, diante da necessidade de novos perfis. A partir de entrevistas em profundidade com lideranças estratégicas de oito jornais, entre empresas do Brasil, da Argentina e da Espanha, busca-se problematizar essas mudanças vivenciadas no cenário atual e também aquelas projetadas para o futuro de curto e de médio prazo. Ao final do trabalho, são apresentadas 10 ideias condensadas em um guia com exemplos de boas práticas para redações convergentes, com a identificação de demandas para o exercício da reportagem multimídia no cenário contemporâneo, onde o digital é a prioridade.

**Palavras-chave:** Jornalismo digital. Convergência. Inovação.



## **ABSTRACT**

The present thesis points to the prioritization of informative contents' production for digital platforms, as a new and needed cycle of innovation, in newsrooms which were used to have a workflow ruled by printed editions. This so called paper and role inversion entails changes in terms of narratives formats and production processes. It also has impacts in many levels, such as anticipation of working time and creation of different deadlines during the same day. This movement requires new profiles workforces, demanding investments for quantity and quality of personnel. The intent of this work is to problematize those changes in current scenario and to question changes expected for a short and medium term future. Therefore, in-depth interviews with newspaper's leaders of Brazil, Argentina and Spain were considered. At the end of this thesis, 10 ideas will be presented, condensed as a guide with examples of good practices for convergent newsrooms. This mentioned guide will also identify requirements for multimedia reports production in contemporary scenario, where digital is priority.

**Keywords:** Digital journalism. Convergence. Innovation



## RESUMEN

La presente tesis apunta la priorización de la producción de contenido informativo para plataformas digitales en redacciones con un flujo de trabajo hasta entonces regido por el ritmo del impreso como un nuevo y necesario ciclo de innovación en empresas periodísticas. Se trata de una inversión de roles que acarrea cambios de formatos narrativos y de procesos de producción, con impactos en diferentes ámbitos, promoviendo, por ejemplo, la anticipación de las jornadas de trabajo y la creación de diferentes deadlines dentro del mismo día. Un movimiento que exige inversión en equipos, tanto en cantidad como en calidad, ante la necesidad de nuevos perfiles. A partir de entrevistas en profundidad con líderes estratégicos de ocho periódicos, entre empresas de Brasil, Argentina y España, se busca problematizar esos cambios vivenciados en el escenario actual y también aquellos proyectados para el futuro de corto y de medio plazo. Al final del trabajo, se presentan 10 ideas condensadas en un tipo de guía con ejemplos de buenas prácticas para redacciones convergentes, con la identificación de demandas para el ejercicio del reportaje multimedia en el escenario contemporáneo, donde el digital es la prioridad.

**Palabras clave:** Periodismo digital. Convergencia. Innovación



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Especial <i>Snow Fall</i> , do <i>The New York Times</i> .....	73
Figura 2 – Frame da animação de <i>Snow Fall</i> .....	74
Figura 3 – Especial <i>25 años sin Franco</i> , do <i>El Mundo</i> .....	75
Figura 4 – <i>Newsgame</i> em <i>Tudo Sobre Belo Monte</i> , da <i>Folha</i> .....	77
Figura 5 – HQ em <i>Tudo Sobre O Rio em Transformação</i> .....	78
Figura 6 – Primeira edição do <i>UOL TAB</i> traz entrevistas em vídeos.....	81
Figura 7 – Primeira edição do <i>UOL TAB</i> traz entrevistas em áudios.....	81
Figuras 8 e 9 – Especial multimídia do <i>O Globo</i> sobre febre amarela..	82
Figura 10 – <i>Filho da Rua</i> , reportagem especial de <i>Zero Hora</i> .....	85
Figura 11 – <i>Lições da Turma 11F</i> , de <i>ZH</i> , amplia presença de vídeos..	86
Figura 12 – Vídeo produzido para reportagem <i>Refugiados</i> , de <i>ZH</i> .....	87
Figura 13 – <i>ESMA: sobrevivientes del infierno</i> , do <i>Clarín</i> .....	89
Figuras 14 e 15 – <i>Fukushima, vidas contaminadas</i> , do <i>El País</i> .....	91
Figura 16 – Redação do <i>O Estado de S. Paulo</i> , dezembro de 2016.....	191
Figura 17 – Redação da <i>Folha de S. Paulo</i> , março de 2017.....	194
Figura 18 – Nova organização da redação de <i>O Globo</i> .....	197
Figuras 19 e 20 – Redação do <i>O Globo</i> , março de 2017.....	199
Figura 21 – Redação de <i>Zero Hora</i> janeiro de 2017.....	212
Figura 22 – Redação do <i>El Mundo</i> , outubro de 2016.....	223
Figuras 23 e 24 – Redação do <i>El País</i> , outubro de 2016.....	226
Figura 25 – Nova organização da redação do <i>El País</i> .....	228





## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Variação da circulação total (impressa + digital) entre 2015 e 2016.....	149
Tabela 2 – Variação da circulação impressa entre 2015 e 2016.....	149
Tabela 3 – Variação da circulação digital entre 2015 e 2016.....	150



## SUMÁRIO

Introdução.....	21
<b>Capítulo 1 – Quase tudo se transforma: apuração, produção, narrativa e distribuição na era da internet.....</b>	<b>31</b>
1.1 – O jornalismo explora os recursos da nova plataforma.....	31
1.2 – A convergência como desafio moderno.....	50
1.3 – A grande reportagem multimídia como expressão plena do jornalismo on-line.....	69
1.4 – Um novo perfil profissional em construção.....	94
<b>Capítulo 2 – Entre ciclos de crises e inovações: impulsos para um cenário de mudanças.....</b>	<b>113</b>
2.1 – Uma nova crise, nem a primeira, nem a última.....	113
2.2 – Alerta para riscos de precarização e desprofissionalização.....	126
2.3 – Em busca de um novo modelo de negócio.....	146
2.4 – A necessária inovação constante.....	170
<b>Capítulo 3 – Dentro das redações: um panorama atual e indicações de novos caminhos.....</b>	<b>189</b>
3.1 – A rotina em transformação em jornais de referência.....	189
3.1.1 – <i>Estadão</i> e <i>Folha</i> , concorrentes com estratégias semelhantes...	189
3.1.2 – As mudanças do <i>O Globo</i> .....	195
3.1.3 – <i>Zero Hora</i> , um regional que faz frente aos nacionais.....	204
3.1.4 – <i>Clarín</i> e <i>The New York Times</i> , do pioneirismo aos desafios contemporâneos.....	214

3.2 – O redirecionamento rumo à priorização do digital.....	221
3.2.1 – <i>El Mundo</i> em busca de novos ajustes.....	221
3.2.2 – <i>El País</i> se transforma para inovar.....	224
3.2.3 – <i>Gazeta do Povo</i> , entre demissões e inovações.....	238
Conclusões.....	247
Um guia com ações para priorizar o digital.....	253
Referências.....	275
Apêndices.....	297
Anexos.....	301

## INTRODUÇÃO

Em uma redação de um jornal impresso do início da década de 1990, logo após chegar para o trabalho, no começo da tarde, um repórter recebe a pauta para a matéria do dia em um pedaço de papel com poucas informações e, se tiver sorte, alguns números de telefones das potenciais fontes. Antes de iniciar a apuração, o jornalista faz uma rápida pesquisa pelas edições recentes do jornal para lembrar o que já foi dito sobre o tema. Conversa com um ou dois colegas que já escreveram sobre o assunto para identificar as boas fontes e conseguir resgatar um número de celular. Parte, então, para a apuração. Faz algumas conversas por telefone e agenda um encontro pessoalmente com o principal entrevistado. Já no local da entrevista, anota tudo em um bloquinho de papel, enquanto um colega fotógrafo registra a cena. O repórter também recebe cópias impressas de relatórios e documentos que poderão contribuir com dados para a matéria. De volta à redação, troca ideias com o editor para definir o gancho e então escreve o texto, como de costume, no final da tarde, com o horário se aproximando do deadline. A matéria é finalizada, editada e ganha um último corte já na página em processo de diagramação. Há mais de 20 anos, cenas como a descrita acima eram a rotina de redações. Desde então, muita coisa mudou. Para o bem e para o mal.

Um olhar otimista nos faz pensar, inicialmente, no que mudou para melhor. O acervo disponível para a pesquisa sobre qualquer assunto, por exemplo, é imensurável a partir da chegada da internet aos computadores das redações, embora o desafio de filtrar fontes confiáveis venha se intensificando. Encontrar um e-mail, um telefone ou um canal em alguma rede social de uma potencial fonte com relativa facilidade também passou a ser algo comum. A velocidade do acesso às respostas, ao retorno da fonte, à divulgação de dados oficiais, à publicação de relatórios e estudos é em um ritmo próprio do novo cenário, sempre acelerado. Tudo isso, em potencial, pode contribuir para um jornalismo mais plural, mais diversificado e mais completo.

Mas o otimismo não pode virar ingenuidade. É preciso reconhecer limitações e problemas reais que ainda estão longe de apresentarem uma solução definitiva. Com a ajuda da internet no processo de apuração, é fato que o jornalista passou a ir com menos frequência para a conversa cara a cara com as fontes, a participar menos do levantamento de dados em campo, e algo se perde quando isso acontece com muita frequência. O repórter que está hoje nas redações também tem muito mais funções do que aquele que tinha como principal

rotina a cena descrita acima, quando este basicamente apurava e escrevia. Hoje, entre novas atribuições possíveis, estão produzir fotos, áudios e vídeos; ajudar na edição destes conteúdos; estar atento às demandas das redes sociais; e participar mais diretamente da publicação e distribuição do material finalizado, o que reflete na necessidade de uma ampliação da jornada de trabalho.

Para completar, o jornalista concorre diretamente com colegas de outras empresas, independentemente da plataforma em que divulgam suas matérias, e com profissionais de outras áreas que passaram a abastecer canais de divulgação de conteúdos informativos com finalidades diversas, seja de forma profissional ou mesmo amadora. Buscar compreender melhor como empresas jornalísticas de origem na produção de publicações impressas estão reagindo diante de tantas mudanças, e como estão planejando seus próximos passos, é o objetivo desta tese. A ideia é identificar procedimentos que permitam contribuir para a indicação de boas práticas.

Estamos diante do cenário de convergência das redações, que tem como uma das principais características o fato de a mesma equipe de jornalistas poder produzir matérias para diferentes plataformas, o que promove oportunidades e desafios em diferentes frentes. Em relação aos novos formatos do conteúdo jornalísticos, tema de tantas pesquisas nestas últimas décadas, avanços tecnológicos permitem repensar constantemente a apresentação das notícias e reportagens para ambiente on-line, com a produção de conteúdos com uma narrativa cada vez mais multimídia, interativa e imersiva. Por outro lado, a estratégia adotada pelas empresas de comunicação exige uma reorganização da equipe profissional que integra a redação, o que envolve uma aproximação direta com grupos profissionais de áreas distintas do jornalismo, em um cenário marcado por rápidas transformações, assunto que também merece a atenção de pesquisadores da área. Experiências práticas para adequações ao novo contexto ocorrem em redações jornalísticas mundo afora, mas ainda busca-se um modelo de referência.

Para realização desta pesquisa, olha-se com mais atenção para a prática da chamada grande reportagem multimídia, produção jornalística que tem permitido a exploração de diferentes recursos em uma mesma unidade informativa e exigido novas habilidades e competências dos seus produtores. Busca-se observar como redações jornalísticas convergentes que em um passado não muito distante produziam exclusivamente edições impressas, agora estão organizadas ou se organizando para garantir a produção de conteúdos com este perfil multimídia.

A opção por pesquisa voltada ao jornalismo on-line não representa detrimento em relação às práticas consolidadas em jornais impressos ou emissoras de rádio e televisão. Mas, sim, a percepção de que a internet desponta como a plataforma na qual as novas gerações se encontram e, portanto, não pode ser ignorada por qualquer segmento empresarial que seja. Mais do que impressões, estatísticas oficiais confirmam que o Brasil caminha de forma acelerada para uma crescente inclusão digital. Embora a televisão siga como meio de comunicação predominante no país, a Pesquisa Brasileira de Mídia (PBM) 2016 demonstra que praticamente a metade dos brasileiros, 49%, usava internet naquele ano. Entre este grupo de usuários, o percentual daqueles que a utilizavam todos os dias cresceu dos 26% registrados na PBM 2014, para 37% na PBM 2015, chegando a 50% na PBM 2016. A pesquisa de 2015 trazia ainda um recorte por idade, apontando que entre os jovens com até 25 anos, o índice dos que acessavam a internet todos os dias já era de 65% naquele ano.

Vale ressaltar que com o crescimento da demanda para dispositivos móveis, como tablets e smartphones, uma fatia expressiva dos brasileiros com acesso à internet já gasta mais de cinco horas do seu dia conectado. Ainda segundo a PBM 2016, considerando apenas os dias de semana, de segunda-feira a sexta-feira, 29% dos entrevistados que utilizam a internet acessavam a rede mais de 300 minutos por dia; e incluindo os finais de semana neste cálculo, o índice era de 26%.

O uso de plataformas digitais para leitura de jornais também tem aumentado significativamente, revela a pesquisa. Em 2016, entre os entrevistados que afirmavam ler jornais, 66% alegavam fazê-lo prioritariamente na versão impressa, contra 30% em versões digitais (no ano anterior, a diferença era mais significativa: 79% preferiam o impresso e apenas 10% as versões digitais). Mas é preciso aumentar ainda mais esta participação digital, em quantidade e em velocidade maior do que a vivenciada nestes últimos anos, um dos grandes desafios que as empresas jornalísticas têm pela frente. Os dados aqui apresentados já demonstram uma real evolução. Em um país com as dimensões do Brasil, no entanto, há que se reconhecer o problema da exclusão digital em regiões específicas. Mas culpar a internet ou ignorá-la não é o caminho. Alegar que a internet e o computador criaram uma nova forma de exclusão seria o mesmo que afirmar que, ao inventar a impressão com tipos móveis no século 15, Johannes Gutenberg criou o analfabetismo, já compararam, entre outros, pesquisadores como Sérgio Amadeu Silveira (2001) e Bernardo Kucinski (2005).

Diante do proposto, a presente pesquisa parte de uma reflexão sobre as mudanças na rotina de produção nas redações convergentes, trazendo no primeiro capítulo uma revisão bibliográfica sobre conceitos como multimídia e convergência, voltados para a prática da nova geração do jornalismo on-line. Após anos replicando no ambiente virtual o que se fazia em outras plataformas, passou-se finalmente a buscar uma linguagem cada vez mais própria para o ambiente digital, tendo-se consciência das vantagens e também das limitações específicas do novo contexto. Sob o ponto de vista destas novas possibilidades narrativas, aborda-se a prática da grande reportagem multimídia, que ao mesmo tempo em que potencializa o uso de novos recursos no trabalho jornalístico, também passa a exigir novas demandas dos profissionais envolvidos em sua produção. O foco específico na grande reportagem multimídia deve-se ao entendimento de que, diante das dificuldades de multimídia cada notícia, é a reportagem que ganha destaque como o gênero jornalístico onde uma “multimídia” pode ser melhor explorada (LENZI, 2016a), ou seja, onde os diferentes recursos agora disponíveis podem ser melhor trabalhados. Com investimento em tempo e pessoal, pode-se planejar e definir, desde a fase de elaboração da pauta, aqueles recursos a serem trabalhados de forma a garantir uma produção multimídia, sempre atento para a preocupação com preservação da característica da complementaridade entre as informações apresentadas ao longo da narrativa.

Tema de inúmeras e amplas pesquisas nestas últimas décadas, o próprio termo convergência também é problematizado a partir do entendimento deste como um processo complexo com impactos em diferentes frentes: tecnológica, empresarial, profissional e editorial, usando apenas aquelas citadas pelo pesquisador espanhol Ramón Salaverría (2008). Entende-se que no atual contexto, para consolidação como um futuro promissor para as empresas jornalísticas, o processo de convergência das redações precisa ir muito além de mantras como “todo mundo faz tudo” ou “produzir mais com menos”. A preocupação com a qualidade do material final jornalístico não pode desaparecer diante de uma necessidade de economia financeira.

O cenário de crise e os reflexos da busca pela redução de despesas nas companhias jornalísticas são abordados no segundo capítulo, a partir de um olhar sobre questões éticas e legais da organização das redações convergentes. Problematizam-se as alternativas que empresas jornalísticas apresentam para adaptar-se à nova realidade. No Brasil, os trabalhadores de empresas jornalísticas são contratados tradicionalmente por meio de contrato formal, regido pela



Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Mas existem as opções de vínculos por meio de contratos de pessoa jurídica (terceirização); ou por prestação de serviços como freelancers, com pagamento individual por trabalho realizado; modelos que estão em alta no mercado.

Chama-se a atenção, também, para pesquisas de autores como Mick e Lima (2013), Figaro (2013) e Silva (2011), entre outras, confirmando que grandes empresas estão renovando os contratos de trabalho e inserindo novas cláusulas, exigindo que o mesmo trabalhador produza conteúdo para diversas plataformas (vídeo, áudio, texto e foto) sem a necessidade de pagamento adicional, contribuindo para uma crescente precarização da profissão.

Processos de demissões e, conseqüentemente, redações mais enxutas fazem parte deste cenário. Divulgado pelo Volt Data Lab <sup>1</sup>, levantamento sobre as demissões no Brasil aponta que 1.867 jornalistas foram dispensados entre janeiro de 2012 e junho de 2017 – incluindo profissionais como jornalistas, fotógrafos, designers etc. Considerando também profissionais de outras áreas destas mesmas empresas, como os setores de administração, publicidade e departamento gráfico, o total de demissões no mesmo período chega a 6.126. O monitoramento do Volt Data Lab é realizado junto a empresas de comunicação em todo o país e sites de notícias especializadas.

Diante do contexto de crise, no qual redações jornalísticas vivem um momento de instabilidade financeira e replanejamento editorial, adaptando-se às novas plataformas e a novos padrões de lucratividade, o mercado procura um novo modelo de negócio e uma real inovação se faz necessária. O redirecionamento da prioridade do produto impresso para o conteúdo digital, com sua conseqüente transformação no fluxo de trabalho, é então entendido como um novo e necessário ciclo de inovação em empresas jornalísticas. O jornal impresso ainda tem um peso importante na rentabilização financeira, mas priorizar o conteúdo informativo on-line representa um olhar para o futuro, buscando garantir que as novas gerações de leitores consumam o que foi produzido por empresas profissionais. E conseguir que estes novos consumidores paguem pelo produto jornalístico é, ao mesmo tempo, um complexo desafio que envolve mudanças culturais e novas estratégias comerciais. Vale ressaltar aqui a opção pelo estudo de empresas jornalísticas com

---

<sup>1</sup> Banco de dados publicado e mantido por Volt Data Lab, com atualização em 9/6/2017. Disponível em <<http://passaralhos.voltdata.info/>>. Visitado em junho de 2017.

fins lucrativos, diante do reconhecimento de um modelo profissional que se consolidou ao longo da história recente.

O terceiro e último capítulo apresenta descrições e reflexões sobre a prática do jornalismo on-line em oito empresas jornalísticas que tiveram gestores entrevistados: os espanhóis *El País* e *El Mundo*, o argentino *Clarín*, e os brasileiros *Folha de S. Paulo*, *Gazeta do Povo*, *O Estado de S. Paulo*, *O Globo* e *Zero Hora*. O olhar para dentro das redações foi uma parte crucial deste trabalho. Afinal, usando as palavras de Érik Neveu, “compreender o trabalho dos jornalistas é, antes de tudo, vê-lo sendo feito, dentro das salas e nas reuniões de redação, nas entrevistas, na caça às imagens, no jogo das negociações e informações de autoridades divulgadas na mídia” (NEVEU, 2006, p. 16).

Para definição deste objeto empírico, foram selecionadas empresas jornalísticas que se consolidaram como veículos impressos e que, até então, também estão presentes na plataforma on-line com a prática da grande reportagem multimídia. Todas passaram da fase de apenas reproduzir o conteúdo original da versão impressa no meio on-line, para trabalhar também reportagens multimídia e outros conteúdos planejados especificamente para a divulgação na internet. Das oito empresas pesquisadas, quatro delas foram visitadas pessoalmente (*El País*, *El Mundo*, *O Globo* e *Zero Hora*) e quatro tiveram profissionais entrevistados por e-mail (*Clarín*, *Folha de S. Paulo*, *Gazeta do Povo* e *O Estado de S. Paulo*). No total, foram 24 profissionais. Buscou-se realizar entrevistas com informantes privilegiados, entendendo estes como “pessoas que, pela sua posição, ação ou responsabilidades, têm um bom conhecimento do problema” (QUIVY e CAMPENHOUDT, 2005, p. 71). Destas 24 entrevistas, 18 foram realizadas *in loco* durante as visitas às redações, sendo estas devidamente gravadas em áudio, e as outras seis foram realizadas e registradas por e-mail.

No *El País*, foram seis entrevistas no dia 19 de outubro de 2016: o diretor adjunto do jornal, David Alandete; a chefe de transformação digital do grupo Prisa, Noelia Fernández Arroyo; a responsável pelas audiências e redes sociais do grupo Prisa, Pilar Millán Galante; o repórter especial Daniel Verdú; a chefe de inovação Guiomar del Ser; e o subdiretor de canais digitais Bernardo Marín. No *El Mundo*, outros quatro jornalistas no dia 20 de outubro de 2016: o redator chefe e gestor da redação, Miguel Gomez Vazquez; o subdiretor do site, Vicente Ruiz; a gerente de redes sociais Lorena González; e a repórter multimídia Lorena Álvarez.

Já no Brasil, foram cinco entrevistas em *Zero Hora* no dia 30 de janeiro de 2017: a diretora de redação Marta Gleich; o editor-chefe

Nilson Vargas; a coordenadora de produção Juliana Jaeger; a editora de vídeo Raquel Salib; e o editor do caderno digital *ZH Noite*, Guilherme Becker. E mais três no *O Globo* em 10 de março de 2017: o diretor de redação Ascânio Seleme, o editor-executivo multimídia Chico Amaral, e a repórter especial Ana Lúcia Azevedo.

E por e-mail, para complementar o levantamento, ainda foram entrevistados o editor-chefe do argentino *Clarín*, Darío D’Atri, em 26 de outubro de 2016; a coordenadora de desenvolvimento editorial do *O Estado de S. Paulo*, Carla Miranda, em 19 de dezembro de 2016; e três profissionais da *Folha de S. Paulo* entre fevereiro e março de 2017: a editora Camila Marques; o secretário de redação da área de produção, Roberto Dias; e o repórter especial Marcelo Leite. Já na reta final deste trabalho, também foi entrevistado por e-mail o diretor de redação da *Gazeta do Povo*, Leonardo Mendes Júnior, no dia 7 de junho de 2017.

Optou-se pela entrevista como ferramenta complementar à pesquisa bibliográfica por acreditar em sua relevância e em sua eficiência na busca de informações e opiniões não disponíveis em registros e fontes documentais. Informações estas que também foram contextualizadas e problematizadas diante dos demais dados levantados durante a pesquisa. Como reconhece George Gaskell (2002), entre outros pesquisadores, a entrevista qualitativa pode fornecer informação contextual valiosa para ajudar a explicar achados específicos, uma vez que proporciona os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação. Segundo o autor, o objetivo da entrevista qualitativa é “uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos” (GASKELL, 2002, p. 65). No caso deste trabalho, o contexto é o cenário contemporâneo das redações convergentes.

Todas as empresas selecionadas contam com redações convergentes, dentro do conceito aqui apresentado, segundo o qual um mesmo grupo de profissionais produz conteúdos em diferentes formatos para diferentes plataformas. Mas buscou-se escolher empresas com perfis e alcances distintos: o jornal espanhol *El Mundo* foi um dos pioneiros na prática de reportagem multimídia; o conterrâneo *El País* também aposta fortemente no ambiente on-line, com versões adaptadas para outras nacionalidades, inclusive para os brasileiros; o argentino *Clarín* destaca-se com frequência em premiações internacionais pela inovação em formatos; o jornal *Folha de S. Paulo* é o jornal diário nacional com maior tiragem no Brasil, seguido de perto pelo conterrâneo *O Estado de S. Paulo* e pelo carioca *O Globo*; e o jornal

diário *Zero Hora*, pertencente ao grupo empresarial RBS, tem a maior tiragem do Sul do Brasil, com sede em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul. A inclusão da *Gazeta do Povo* na pesquisa deve-se ao peculiar momento vivido pelo jornal paranaense, que naquele mês de junho de 2017 deixava de ter edições diárias de sua versão impressa para priorizar a produção de conteúdo jornalístico para plataformas digitais, em especial para aplicativos móveis.

Entende-se que pesquisa semelhante poderia encontrar resultados relevantes ao estudar jornais de qualquer outro país, mas diante da necessidade prática de uma escolha viável dentro do tempo e dos recursos disponíveis para o presente trabalho, optou-se pela visita em campo ao mercado espanhol, tendo o autor realizado estágio como pesquisador visitante na Universidade de Navarra, entre os meses de outubro e novembro de 2016, sob orientação do professor Ramón Salaverría; e pelo mercado brasileiro, foco deste estudo desde o seu início. A inclusão do mercado argentino, por meio da entrevista com o editor do *Clarín*, deve-se ao protagonismo identificado pelas produções do jornal em experimentações com novos formatos digitais.

Também de forma complementar, são abordados estudos recentes sobre a organização da redação do jornal norte-americano *The New York Times*, embora não se tenha obtido sucesso na tentativa de entrevistas com alguns de seus gestores.

Ao final do trabalho, o resultado de um diálogo entre a pesquisa de campo e a revisão bibliográfica é apresentado com uma perspectiva propositiva. Nas conclusões, são indicadas, em formato de um guia, práticas bem sucedidas que foram pensadas para a realidade brasileira e as principais demandas identificadas para o funcionamento de uma redação multimídia. Apesar do desafio de estudar um cenário no qual as mudanças ocorrem rapidamente, busca-se construir com a indicação de boas práticas para as redações convergentes, abordando paralelamente as experiências encontradas nas oito redações pesquisadas com estudos que apontam oportunidades e desafios para a produção multimídia, refletindo sobre as condições de trabalho oferecidas aos profissionais responsáveis pelo conteúdo publicado em diferentes plataformas. Neste contexto, como premissa, é importante lembrar que o que exige muita competência para ser feito em um único meio – impresso, televisivo, radiofônico ou digital – torna-se ainda mais difícil quando se demanda do jornalista atuação em mais de uma frente.

No cenário das redações convergentes, existe o risco real de os profissionais serem avaliados mais pelo número de funções que realizam e pela quantidade de conteúdo que geram, do que por suas qualidades

jornalísticas. Diante deste quadro, o que se busca reforçar é que, assim como os novos formatos de conteúdo e suas potencialidades narrativas, a lógica de produção também muda e precisa ser repensada a partir de diferentes perspectivas, sendo a questão financeira apenas uma delas. Bons exemplos identificados ao longo deste estudo permitem vislumbrar um caminho a ser seguido, onde o digital aparece como o destino final



## **CAPÍTULO 1 – Quase tudo se transforma: apuração, produção, narrativa e distribuição na era da internet**

### 1.1 – O jornalismo explora os recursos da nova plataforma

Não mais um jornal impresso, mas sim uma marca digital que, por enquanto, ainda publica seu conteúdo em papel. A definição que o diretor adjunto do tradicional jornal espanhol *El País*, David Alandete, apresenta em entrevista em outubro de 2016, é um exemplo concreto da dimensão das transformações que a indústria jornalística está vivenciando nestas últimas décadas.

A internet possibilitou novas formas de apresentação do material jornalístico e, conseqüentemente, transformou o processo de produção e de distribuição do conteúdo apurado. Já são mais de 20 anos de experimentação e testes em redações mundo afora, inicialmente replicando no meio on-line o que se fazia em outras plataformas. No começo, a internet era, sobretudo, um canal a mais para divulgar o que jornais impressos, emissoras de rádio e de TV produziam para seus veículos de origem. Mas aos poucos, diante dos recursos que só a rede oferece e trabalhando com técnicas em constante modernização, passou-se produzir conteúdo jornalístico pensado especificamente para o ambiente on-line, aproveitando características como, por exemplo, a hipertextualidade e o novo alcance proporcionado, a multimídia como integração de diferentes recursos em um mesmo produto informativo, e a interatividade como uma nova forma de se relacionar com o público consumidor. Neste contexto, ao explorar estas e outras características, a apresentação da notícia e da reportagem na internet é (ou pelo menos tem potencial para ser) diferente das publicadas em papel ou exibidas na rádio ou na TV. São diferenças que se apresentam tanto em qualidades e potencialidades, quanto, é preciso reconhecer, também em riscos e limitações.

O processo de apuração, por exemplo, foi diretamente afetado. Ao mesmo tempo em que ampliou o alcance a diferentes fontes, oficiais ou não, a rede contribuiu para substituir o trabalho de entrevista pela opção de coleta de informações em agências de notícias e em sites e redes sociais de órgãos públicos, empresas, personalidades e até mesmo de pessoas comuns. E o conceito de curadoria, no sentido de mediação, ganha força neste novo contexto de apuração jornalística, mostram autores brasileiros como Elizabeth Saad Corrêa (2012) e Carlos Castilho e Christianne Coelho (2014).

Castilho e Coelho (2014) lembram que embora a ideia de curadoria venha sendo usada em diversos campos do conhecimento humano, foi a partir das mudanças tecnológicas das últimas décadas que o conceito ganhou relevância no segmento industrial e comercial, e, logo, também no jornalismo. Neste último, a curadoria foi impulsionada, acrescentam, com o desenvolvimento dos algoritmos de seleção, filtragem, agregação de valor e disseminação de dados. Os pesquisadores afirmam que a oferta noticiosa em grande quantidade existente na internet “criou o ambiente propício para que a curadoria surgisse como um instrumento capaz de recomendar as informações mais adequadas às necessidades e desejos de leitores, ouvintes, telespectadores e internautas” (CASTILHO e COELHO, 2014, p. 306).

Em dissertação em que estuda definições e características da apuração na internet, Vivian de Azevedo Virissimo (2009) ressalta que as buscas na rede mundial englobam não só os sites de órgãos institucionais e oficiais, mas também as novas fontes do ciberespaço: os usuários independentes em redes sociais ou blogs e também bancos de dados. Desta forma, reconhece como fator positivo o alcance do jornalista a uma maior pluralidade de fontes e, logo, de opiniões.

Para a pesquisadora, este é o grande diferencial da apuração na internet, uma vez que é fornecido aos jornalistas “o acesso aos especialistas e atores da sociedade civil envolvidos em temáticas variadas, para tratar de forma consistente questões associadas ao interesse público, diversificando as temáticas propostas pelas fontes institucionais” (VIRISSIMO, 2009, p. 43).

A autora acrescenta, ainda, que o acesso a bases de dados públicas favorece um novo modelo de produção de notícia, “porque ocorre a variação da divulgação de números fornecidos pelo governo a todos os meios de comunicação para pesquisas exclusivas empreendidas pelos próprios profissionais da redação” (idem, p. 49).

Trata-se, em potencial, de um processo que se denominou originalmente jornalismo assistido por computador ou reportagem assistida por computador, na sigla RAC, do inglês Computer Assisted Reporting (GARRISON, 1998; PAUL, 1999), e evoluiu para o que é chamado de jornalismo de dados ou, ainda, de jornalismo guiado por dados (LORENZ, 2010). Sobre a diferença entre os dois conceitos que surgem em momentos distintos, Mirko Lorenz (2010) afirma que a RAC era e é prioritariamente uma técnica, e não um processo afetando todo o fluxo de trabalho do jornalismo de maneira fundamental. O que não desvaloriza a reportagem assistida por computador, ressalta o autor: “O uso de buscas computadorizadas em grandes bases de dados continua



sendo uma habilidade extremamente importante para o jornalismo investigativo. Mas o jornalismo guiado por dados é diferente, fazendo da RAC um elemento na cadeia de eventos futuros” (LORENZ, 2010, p. 10, tradução livre)<sup>2</sup>.

No Brasil, o tema é estudado com profundidade por pesquisadores como Suzana Barbosa (2007, 2013) e Marcelo Träsel (2014). Para este último, “o jornalismo guiado por dados (JGD) compreende diversas práticas profissionais, cujo ponto em comum é o uso de bases de dados como principal fonte de informação para a produção de notícias” (TRÄSEL, 2014, p. 106). Entre as práticas, o autor brasileiro aponta técnicas de reportagem assistida por computador (a já citada RAC), a visualização de dados, a infografia, a criação e manutenção de bases de dados e a política de acesso à informação e ainda a transparência pública de governos.

Mas pontos desfavoráveis das mudanças no processo de apuração também precisam ser reconhecidos. Se por um lado, é valorizado o favorecimento a pluralidade de informações na apuração jornalística na internet, Virissimo (2009) aponta que, por outro lado, “essa quantidade ilimitada de dados implica a difícil tarefa de distinção das informações relevantes da ampla quantidade de dados falsos encontrados na rede” (VIRISSIMO, 2009, p. 95). Fazer o filtro das informações disponíveis é uma atividade que exige tempo, preparo e experiência, recursos nem sempre disponíveis.

Ainda do ponto de vista crítico, o conceito de “jornalista sentado” é outro que aparece com frequência nos estudos sobre a apuração informativa na internet. O pesquisador Érik Neveu (2006) explica a diferença entre “jornalista de pé” (do francês, *journaliste debout*) e o “jornalista sentado” (*journaliste assis*): o primeiro “designa um jornalismo orientado para a coleta de informação em campo (reportagem, investigação)” (NEVEU, 2006, p. 19), enquanto o segundo “designa um jornalismo mais orientado para o tratamento (formatação de textos alheios, gênero editorial ou comentário) de uma informação que ele não coletou” (idem, p. 20). Um trabalho que não deveria ser confundido com o de edição, pois é realizado pelo próprio repórter e não pelo editor. O conceito de jornalista sentado está mais próximo, sim, é da ideia de curadoria.

---

<sup>2</sup> “The use of computer searches in large databases remains an extremely important skill for investigative journalism. But data-driven journalism is rather different, making CAR one element in the chain of future events” (texto original).

Em sua dissertação de mestrado em Comunicação, Fábio Henrique Pereira (2003) aplica os conceitos de Érik Neveu para estudar o jornalismo on-line e aponta a produção realizada por um profissional sentado dentro da redação como “resultado de uma sobreposição de constrangimentos técnicos, sociais e econômicos” (PEREIRA, 2003, p. 11). Para o pesquisador brasileiro, o “jornalista sentado” “não é mais o profissional que busca informações, mas o que compila a partir de um número infindável de fontes” (idem, p. 110).

E já em 2003, Pereira alertava que embora o trabalho “de pé” não será extinto, o “trabalho sentado” tende a se firmar cada vez mais nas redações. “É preciso que, em algum momento da cadeia de produção noticiosa, a prática de reportagem seja utilizada. Mas, dentro da lógica do custo-benefício, o jornalismo sentado é muito mais rentável para as empresas jornalísticas” (idem, p. 112).

Além da apuração, a formatação dos conteúdos passou por transformações significativas. E neste quesito, o espaço ilimitado é uma das características mais facilmente reconhecidas como qualidade da plataforma on-line, desde que isso não represente redundância e/ou conteúdo prolixo. Esta característica é melhor compreendida como potencialidade positiva a partir da perspectiva do hipertexto, que por meio de links (ou hiperlinks) conduz o leitor de forma não necessariamente linear para outros textos, inclusive de outros sites. Ou ainda, no caso da hipermídia, para galerias de fotos, vídeos, animações, áudios e/ou infográficos. Por ter sido uma das primeiras características incorporadas à linguagem jornalística na rede, a hipertextualidade (ou hipermídia) encontra-se em um estado mais avançado. Afinal, a característica hipermidiática já existia também no computador desconectado, por meio de recursos como o CD-ROM (Compact Disc Read Only Memory, traduzido literalmente como memória somente para leitura em CD), mas ganhou novas e mais amplas dimensões com a internet. Pode-se, ainda, considerar recursos como as notas de rodapé, os índices remissivos e os sumários de publicações tradicionais como exemplos embrionários de ferramentas para conduzir o leitor a caminhos que, da mesma forma que os links digitais, quebram a linearidade inicialmente prevista da leitura.

Do ponto de vista teórico, a origem do conceito também não é recente. Como lembram Noci e Salaverría (2003), a teoria sobre hipertexto remonta a 1945 se considerada como referência o famoso artigo de Vannevar Bush, *As we may think*, publicado na revista *Atlantic Monthly*, em que era apresentada a ideia do Memex, uma máquina conceitual para armazenar grandes quantidades de informação; ou ainda

a 1965 quando o termo é usado pela primeira vez em uma comunicação que Theodore Nelson apresentou na conferência nacional daquele ano da Association for Computing Machinery, nos EUA. Considerado um dos pais do conceito, Theodore Nelson (in FERRARI, 2014b), entende o hipertexto como um texto elástico (*stretch text*) que se expande e se contrai conforme as solicitações do leitor, fazendo com que o mesmo assuma o comando da ação, trocando filmes, vídeos, diálogos, textos, imagens como se estivesse em uma grande biblioteca digital.

J. B. Pinho (2003) afirma que a principal característica do hipertexto é a sua “maneira natural de processar informação, funcionando de uma maneira parecida com a mente humana, que trabalha por associações de ideias e não recebe a informação linearmente” (PINHO, 2003, p. 50). Lucia Leão (2001) acrescenta que o conceito de texto flexível requer e cria um leitor ativo, que, ao percorrer o sistema, faz existir um espaço que se desdobra, estabelecendo elos e delineando um tipo próprio de leitura. “Com o novo tipo de interatividade possível através do computador, novas relações emergem e o leitor passa a ter uma função capital, pois sem ele a obra se reduz à mera potencialidade” (LEÃO, 2001, p. 42).

O recurso do hipertexto é, também, uma alternativa importante para combater a questão da superficialidade. Por meio dos links oferecidos, o que era inicialmente uma notícia curta pode se transformar em um relato mais profundo. Pollyana Ferrari (2014b) defende que em uma redação digital, o princípio da hipermídia deve ser o de informar não mais de maneira linear, com começo, meio e fim da notícia, mas sim construir matérias múltiplas sobre o mesmo assunto, permitindo que o leitor que assim desejar possa se aprofundar no tema abordado.

No entanto, nem a consolidada prática da hipertextualidade está livre de críticas. Embora reconheçam uma liberdade de escolha do leitor diante dos caminhos sugestivos criados pelo hipertexto, Marcushi e Xavier (2004) ressaltam que se trata de uma liberdade possível, mas não a ideal, pois o produtor do texto eletrônico é quem decide disponibilizar ou não os links. “Esses links hipertextuais podem, diga-se de passagem, apenas respaldar o ponto de vista do seu autor, embora a transparência das ideias e posições seja um traço inerente à própria concepção da rede informacional” (MARCUSHI e XAVIER, 2004 p. 173). Os dois autores defendem, ainda, que ao mesmo tempo em que o princípio não-linear de construção do hipertexto pode contribuir para aumentar as chances de compreensão global do texto, existe também um risco real de a falta de linearidade fragmentar o hipertexto de tal maneira que pode deixar o leitor iniciante desorientado e disperso:

O uso inadequado dos links pode dificultar a leitura por quebrar, quando visitados indiscriminadamente, as isotopias que garantiriam a continuidade do fluxo semântico responsável pela coerência, tal como ocorre em uma leitura de texto convencional. Tal dispersão pode gerar indisposição e abandono da leitura pelo hiperleitor como mostram as pesquisas, na perspectiva cognitivista, de Foltz, Dee-Lucas e Britt, Rouet e Levonen e Perfetti <sup>3</sup> (MARCUSHI e XAVIER, 2004, p. 173).

Críticas válidas e que merecem ser consideradas ao utilizar-se da hipertextualidade no jornalismo. Mas de forma alguma ao ponto de abrir mão do recurso. Os próprios pesquisadores que fazem as ressalvas aqui apresentadas reconhecem a possibilidade diante dos novos recursos de organizar “melhor e mais ricamente o discurso, aumentando, mas não garantindo, a chance do dito ser compreendido dentro das possibilidades de interpretações mais esperadas pelo seu autor” (MARCUSHI e XAVIER, 2004, p. 177).

Além de não-linear, o aprofundamento nos conteúdos jornalísticos produzidos para a internet é cada vez menos monomídia, conceito que se aplica no caso de produções, por exemplo, exclusivamente com reportagens em textos ou apenas em áudio ou somente com imagens. E é justamente no processo de multimídiação da produção jornalística que surge uma série de novos desafios, diante da proposta de promover uma real integração entre diferentes conteúdos apresentados em distintos formatos. Em sua essência, entendida como a utilização de duas ou mais mídias na mesma produção informativa, a prática multimídia não é exclusividade do ambiente on-line. No impresso, ao usar texto, infográfico e fotos para noticiar o mesmo fato, já temos uma prática multimídia. Na TV tradicional, imagens e áudios também se complementam. No on-line, todos os recursos estão lá, mas com o diferencial de que a condução da leitura é feita pelo usuário, criando um novo padrão de interatividade com a notícia. Usando uma metáfora de Javier Díaz Noci (2001), na multimídiação, 1+1+1 soma algo mais do que 3.

---

<sup>3</sup> in DILLON, Andrew; LEVONEN, Jarmo J; ROUET, Jean François; & SPIRO, Rand (Eds). **Hypertext and cognition**. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum, 1996.

Steve Hill e Paul Lashmar (2014), em seu guia para o jornalismo on-line, apontam a característica multimídia como uma das principais vantagens da divulgação de notícias na internet, no sentido de poder fornecer uma variedade de conteúdo em textos, áudios e vídeos, que podem ser facilmente atualizados. Os autores entendem que, entre as implicações de uma mentalidade multimídia, está a necessidade de entender mais sobre programação e de exigir profissionais mais flexíveis na forma como trabalham. “Precisamos nos tornar malabaristas e lidar com as demandas do nosso tempo. Devemos entender as tradições e a importância do jornalismo. Precisamos entender como a tecnologia funciona, mas esta é um meio para atingir um fim. É o relato que mais importa” (HILL e LASHMAR, 2014, p. 9, tradução livre)<sup>4</sup>.

É interessante observar que apesar das inovações da produção jornalística multimídia, o texto ainda tende a aparecer como elemento principal, fio condutor para as demais peças e recurso básico para introduzir e contextualizar o tema. O termo *longform* tem sido aplicado para narrativas onde textos longos e aprofundados são o grande atrativo. Raquel Longhi e Kérley Winques (2015) lembram a dimensão narrativa verticalizada, favorecendo a publicação de textos longos, tem se destacado com maior frequência na grande reportagem multimídia (GRM, na abreviação) e em portais específicos de *longform*. Em alguns casos, a GRM é também dividida em capítulos ou seções, que possibilitam ao usuário diferentes caminhos de leitura. Estas direções de leitura, segundo as autoras, aparecem simultaneamente em grandes reportagens multimídia mais recentes, produzidas a partir de 2012.

Tanto na forma de artigos como em grandes reportagens multimídia, o jornalismo *longform* institui uma narrativa que tem variado em dois padrões de leitura. No caso específico das grandes reportagens multimídia, tais narrativas podem ser de dimensões verticais ou horizontais. Considera-se narrativa verticalizada aquela em que a leitura se dá pela barra de rolagem ou *scrolling*. Entende-se como narrativa horizontal, aquela feita a partir de capítulos ou seções (LONGHI; WINQUES, 2015).

---

<sup>4</sup> “We need to become jugglers and cope with competing demands for our time. We must understand the traditions and importance of journalism. We need to understand how the technology works, but it is a means to an end. It is the story that matters most” (texto original).

Mas outros elementos além do texto, mesmo quando não protagonistas da peça informativa, têm papel representativo na narrativa on-line. Ao estudar a característica da multimídia, Salaverría (in CANAVILHAS, 2014) chama a atenção para a importância da integração eficiente entre os diferentes elementos: o texto, o som, as imagens e o vídeo, assim como outros que possam surgir no futuro, devem estar coordenados para que o resultado seja harmonioso, mesmo sendo essa uma tarefa mais complicada do que parece.

O autor espanhol indica alguns critérios que facilitam a coordenação de elementos multimídia na composição do material informativo. São eles: 1) compatibilidade (usar elementos cujo seguimento simultâneo possa ser realizado sem esforço para o público em geral, sem que exista uma competição pela atenção do internauta que acabe dispersando-o), 2) complementaridade (união de elementos que se enriqueçam mutuamente), 3) ausência de redundância (um certo grau de repetição é aceitável e até desejável, mas a excessiva redundância aborrece o público), 4) hierarquização (determinar qual é a linguagem que melhor se adequa à transmissão de cada peça do conteúdo), 5) ponderação (para limitações, como tempo, espaço, velocidade da internet, entre outras) e 6) adaptação (respeito básico à plataforma on-line, com uso de tipografias, cores e dimensões espaciais do meio).

Também no sentido de buscar uma linguagem com recursos que se complementem, Janet Kolodzy (2013) alerta que ao ter mais opções à disposição, os jornalistas precisam ser criteriosos. “Só porque você pode utilizar um determinado formato ou ferramenta de mídia não significa que você tem que usá-lo. A chave é usar as ferramentas certas para o trabalho de informar as notícias ao público da melhor maneira possível” (KOLODZY, 2013, p. 7, tradução livre)<sup>5</sup>.

A ideia da produção multimídia se amplia, ainda, por meio de conceitos como *crossmídia* (*crossmedia*, em inglês) e *transmídia* (*transmedia*), mais presentes na indústria do entretenimento e na publicidade. Derivada da palavra inglesa que significa cruzar ou atravessar, a ideia de *crossmídia* consiste em distribuir um mesmo conteúdo em diferentes mídias, meios ou canais, mas sem a alteração da mensagem. De forma distinta, *transmídia* significa também a transmissão de conteúdo em diferentes mídias, meios ou canais, mas com este conteúdo variando de acordo com cada meio, com o desafio de

---

<sup>5</sup> “Just because you can use a certain format or media tool does not mean you have to use it. The key is to use the right tools for the job of informing the news audience in the best way possible” (texto original).

que cada meio complemente de alguma forma a mensagem transmitida. Assim, se o receptor utilizar somente um dos meios disponíveis, ele terá apenas uma parte da mensagem. Henry Jenkins (2009) apresenta a ideia de *transmídia storytelling* como o consumo de diferentes conteúdos que fazem parte do mesmo universo de história em vários dispositivos.

Uma história *transmídia* desenrola-se através de múltiplas plataformas de mídia, com cada novo texto contribuindo de maneira distinta e valiosa para o todo. Na forma ideal de narrativa *transmídia*, cada meio faz o que faz de melhor – a fim de que uma história possa ser introduzida num filme, ser expandida pela televisão, romances e quadrinhos; seu universo possa ser explorado em games ou experimentado como atração de um parque de diversões. Cada acesso à franquia deve ser autônomo, para que não seja necessário ver o filme para gostar do game, e vice-versa. Cada produto determinado é um ponto de acesso à franquia como um todo. A compreensão obtida por meio de diversas mídias sustenta uma profundidade de experiência que motiva mais consumo (JENKINS, 2009, p. 138).

Indrek Ibrus e Carlos A. Scolari (2012) entendem que a *transmídia storytelling* é o uso da estratégia *crossmídia* com propósito narrativo. “Muitas experiências *crossmídia* não incluem uma narrativa que conecta as diferentes entidades de conteúdo. Ao mesmo tempo, todas experiências de *transmídia storytelling* são *crossmídia* – no sentido de que são distribuídas por plataformas de mídia usando uma variedade de formatos” (IBRUS e SCOLARI, 2012, p. 8, tradução livre)<sup>6</sup>.

Também estudioso do tema, Fernando Irigaray (2014, 2015) ressalta a importância da participação do público/audiência para que um conteúdo possa ser realmente considerado como *transmídia*. Para o autor argentino, trata-se de um relato que supera a ideia de *multiplataforma*, de produto enriquecido, de história adaptada ou até mesmo de *narração participativa*:

---

<sup>6</sup> “Many crossmedia experiences do not include a narrative that connects the different content entities. At the same time, all transmedia storytelling experiences are crossmedia – in the sense that they are distributed across media platforms using a variety of media forms” (texto original).

Trata-se de um novo sistema estético, narrativo e tecnológico personalizado, que põe em contato obras diferentes, imbricadas e acessíveis a partir de diferentes pontos da história. Cada peça implica uma mediação diferente, expõe formas de recepção distintas, modelos de apropriações diversos, permitindo a transformação da obra original em obras derivadas. Este tipo de relato depende fundamentalmente da participação ativa das comunidades de conhecimento, apresentando novas exigências aos consumidores. Refere-se a uma nova estética que surge como resposta a convergências dos meios de comunicação. (...) A transmídia storytelling necessita que os atores participantes estejam dispostos a interagir e fazer parte da trama. (...) Neste sentido, propomos diferenciar o relato transmídia de um multimídia, no qual a produção nutre-se das possibilidades expressivas dos diferentes códigos para contar uma história em uma única plataforma digital (IRIGARAY, 2015, p. 168-169, tradução livre)<sup>7</sup>.

São experiências que trabalham diretamente com a promoção da interatividade, outra característica que ganha novos alcances no jornalismo on-line. Para autores como Alejandro Rost (in CANAVILHAS, 2014), Nikki Usher (2014), Carlos Scolari (2008), João Canavilhas (2007) e Janet Kolodzy (2006, 2013), entre outros, a interatividade é uma das características essenciais da web, entendida como a capacidade gradual que um meio de comunicação tem para dar maior poder aos utilizadores tanto na seleção de conteúdos

---

<sup>7</sup> “Se trata de un nuevo sistema estético, narrativo y tecnológico personalizado, que pone en contacto obras diferentes, imbricadas y accesibles desde diferentes puntos de la historia. Cada pieza conlleva una mediatización diferente, expone formas de recepción distintas, modelos de apropiaciones diversas, permitiendo la transformación de la obra original en obras derivadas. Este tipo de relato depende fundamentalmente de la participación activa de las comunidades de conocimientos, planteando nuevas exigencias a los consumidores. Hace referencia a una nueva estética que surge como respuesta a la convergencia de medios. (...) El transmedia storytelling necesita que los actores participantes estén dispuestos a interactuar y formar parte de la trama (...) En este sentido, proponemos diferenciar el relato transmedia de uno multimedia, en donde la producción se nutre de las posibilidades expresivas de los diferentes códigos para contar una historia sobre una única plataforma digital” (texto original).



(interatividade seletiva) como em possibilidades de expressão e comunicação (interatividade comunicativa). Rost (in CANAVILHAS, 2014, p. 60, tradução livre) proporciona um quadro comparativo da evolução vivida nas últimas décadas em relação à esta interatividade tanto seletiva, quanto comunicativa. O jornal impresso oferece sua dose de interatividade seletiva com o controle pelo leitor do ritmo e a sequência da leitura, além de um precedente de interatividade comunicativa com as cartas de leitores, mesmo diante de todas as suas limitações. A televisão tem no controle remoto a ferramenta para exercer a interatividade seletiva, mas também tem suas limitações em relação à interatividade comunicativa reconhecida pelo autor. E o rádio é apontado como o meio, por um lado, menos interativo em possibilidades de seleção já que as suas mensagens se apresentam de forma linear e sequencial, sem condições de retroceder, nem avançar, nem procurar uma notícia, e, por outro lado, é o meio que tradicionalmente teve maior abertura à interatividade comunicativa, tendo no exemplo de uma simples chamada telefônica ao vivo a presença da opinião da audiência.

Com a internet, o cenário muda significativamente. Seja para publicações exclusivamente on-line, seja para veículos tradicionais que criam suas versões para a web para ampliar alcance. A interatividade seletiva é fortemente presente, com opções de seleção e personalização de conteúdo, para citar apenas um exemplo, e a interatividade comunicativa se faz presente por meio de publicações de comentários e compartilhamento em redes sociais, ambos em tempo real.

João Canavilhas (2014) organiza trabalho que reúne diferentes pesquisadores destacando sete principais características na prática contemporânea do webjornalismo. Além das aqui já citadas hipertextualidade, multimidialidade e interatividade; são abordados como aspectos positivos outros quatro pontos: a memória (defendida por Marcos Palacios como um elemento de produção de contexto e adição de profundidade para o produto jornalístico), a instantaneidade (apresentada por Paul Bradshaw como o desafio de contar o que está ocorrendo no momento), a personalização (em que Mirko Lorenz propõe diferentes níveis de personalização de conteúdo jornalístico na web no sentido de reunir, classificar e filtrar o material disponível em resposta às novas necessidades das audiências) e a ubiquidade (que segundo John V. Pavlik, no atual contexto da mídia, implica que qualquer um, em qualquer lugar, tem acesso potencial a uma rede de comunicação interativa em tempo real, promovendo o chamado jornalismo produzido com a colaboração do cidadão e o jornalismo orientado por dados, ao

mesmo tempo em que acarreta questões como o declínio da privacidade e sua substituição por uma sociedade da vigilância global).

Destes quatro novos aspectos, aqui interessa mais especificamente a questão da instantaneidade, como uma nova versão das transmissões ao vivo já consolidadas em emissoras de rádio e de TV, o que reflete em novas formas de pensar a distribuição do conteúdo jornalístico na internet, impulsionadas também por novas ferramentas disponibilizadas por redes sociais, como o recurso de streaming do Facebook. Paul Bradshaw lembra que no contexto do jornalismo on-line, o desafio fundamental é que “agora as notícias estão a ser produzidas sem as limitações do espaço físico que sustentava a organização das redações. A captação de notícias, a produção e distribuição podem, agora, ocorrer simultaneamente – e serem potencializadas” (BRADSHAW, in CANAVILHAS, 2014, p. 116).

No entanto, ao mesmo tempo em que é vista como um potencial, a instantaneidade também tem sido alvo de críticas, diante do risco de acarretar uma superficialidade ao conteúdo jornalístico produzido para a internet, ameaçando inclusive a credibilidade do meio. O senso comum é o de enxergar a superficialidade como uma consequência da agilidade da publicação on-line, na busca pela cobertura em tempo real, pela divulgação dos fatos muitas vezes enquanto eles ainda estão ocorrendo.

Esse não é um debate novo. A cobertura em tempo real pelas emissoras de rádio e de TV também é frequentemente apontada como mais superficial do que as reportagens impressas. Pode até ser, quando se compara a primeira versão da notícia do on-line, do rádio ou da TV com a reportagem do jornal impresso publicada no dia seguinte ao fato ocorrido. Mas uma primeira versão da notícia on-line deve trazer o que se sabe sobre o fato naquele momento, com as primeiras informações devidamente checadas, mas ainda sem a história contextualizada, assim como faz um boletim urgente no rádio ou na TV.

É preciso lembrar, ainda, que a notícia on-line traz um diferencial pertinente em relação ao rádio e a TV: ela pode ser atualizada em tempo real e constantemente, enquanto é exibida com destaque no portal em paralelo aos outros assuntos do momento, como uma das opções de leitura disponíveis para o internauta. Já a frequência da atualização no rádio ou na TV em seus formatos tradicionais se aproxima da possível no on-line apenas quando a programação da emissora está voltada naquele momento exclusivamente para o determinado acontecimento, abrindo mão dos outros noticiários possíveis. Desta forma, a notícia on-line pode crescer e ser aprofundada ao longo do dia. Para uma comparação mais justa, a versão on-line equivalente à reportagem do

impresso é aquela que está no ar no fim do dia e não a primeira nota publicada na internet. Mesmo considerando a superficialidade como uma ameaça ainda presente na produção factual, isso não justifica criar um rótulo generalizado para a prática do jornalismo on-line. Esta questão merece ser revista principalmente diante das novas práticas da grande reportagem multimídia pelos jornais on-line. Da mesma forma que emissoras de rádio e de TV conseguem produzir conteúdos com profundidade, a web também abriga amplas reportagens.

As críticas ao jornalismo on-line fazem mais sentido nos casos em que, na prensa por divulgar determinado fato na frente dos concorrentes ou mesmo por inexperiência profissional, o trabalho de checagem não é feito com a devida competência ou responsabilidade. Mas este, no entanto, é um problema que pode ocorrer independentemente da plataforma de publicação do material, embora potencializado pela nova dinâmica de produção jornalística para a internet. Como resultado, diante do crescente número de novos portais, sites e blogs jornalísticos, não são poucos os exemplos de erros de informação que estampam manchetes na internet.

Mesmo com uma transparente correção informando o leitor sobre o erro ocorrido, a credibilidade é abalada. As edições da Pesquisa Brasileira de Mídia de 2015 e de 2016 trazem elementos que reforçam esta preocupação. É alarmante a baixa confiança que os brasileiros têm no jornalismo produzido para a internet. Em 2015, a maioria dos entrevistados afirmou confiar pouco ou nada nas notícias veiculadas em redes sociais (71%), nos blogs (69%) e nos sites (67%). Em relação aos jornais impressos, o índice dos leitores que confiam pouco ou nada nas notícias era de 40%.

Em 2016, o quadro de desconfiança se agrava, com a maioria dos entrevistados afirmando que confiam pouco ou nunca confiam nas notícias consumidas por meio de redes sociais (84%), blogs (83%) ou sites (78%). Em relação aos jornais impressos, o índice dos leitores que confiam pouco ou nada nas notícias se manteve nos 40%.

Otto Groth (2011), em texto produzido originalmente no início do século 20, já defendia o presente imediato como o mais importante para o jornalismo, mas, muito antes da popularização da internet, alertava para os riscos do “repórter apressado”:

(...) a ânsia por atualidade do jornalista – em parte partindo de si mesmo, em parte sob a influência da concorrência – evoluiu para um impulso que cresceu além da demanda e que se tornou

diretamente independente do seu senhor e talvez o tenha tornado escravo. E isto poderia ser um motivo para recobrar a consciência sobre si mesmo e colocar um fim aos exageros frequentes do princípio da atualidade (GROTH, 2011, p. 261).

E ao tratar da característica da universalidade dos jornais, Groth também via nestas muitas potencialidades ao mesmo tempo em que reconhecia um significativo risco da superficialidade:

Por causa dela (a universalidade), o jornalista tem que “saber de tudo um pouco”; ela forma também a sua vida e o seu pensamento, lhe traz reconhecimento e fracasso. Ela exige astúcia e mobilidade não menos do que a atualidade; ela o enriquece com muito saber, mas também rouba-lhe a concentração, leva-o à volubilidade e à superficialidade do pensamento, à leviandade e à prepotência do juízo; o saber variado se torna facilmente o não saber direito (GROTH, 2011, p. 217).

O risco crescente da superficialidade também é ressaltado por autores contemporâneos como Sylvia Moretzsohn (2002), Ciro Marcondes Filho (2009), Mauro Wolf (2012) e Thaïs de Mendonça Jorge (2013). Para a primeira, a estrutura industrial da empresa jornalística está montada para atender a demanda da velocidade, consumida como um fetiche, em um contexto onde chegar na frente torna-se mais importante do que dizer a verdade. Embora traga críticas específicas ao meio on-line, a autora reconhece que “a lógica do tempo real afeta a prática do jornalismo como um todo, radicalizando a corrida contra o tempo que sempre marcou a profissão” (MORETZSOHN, 2002, p. 130). A questão é que agora, com a internet, ao mesmo tempo potencializa-se esta velocidade e os riscos que derivam dela.

Em um contexto marcado pelo império da pressa, Wolf (2012) e Jorge (2013) também alertam para a ameaça de as novas redações se transformarem em instrumentos poderosos do ponto de vista dos fluxos informativos, mas que provocam um empobrecimento na qualidade da informação e uma desvalorização da função jornalística, o que resultaria em prejuízos para a sociedade. “Num local onde as notícias vêm aos jornalistas e não o contrário, o tipo de jornalismo praticado pode

realmente se focar na embalagem do produto feito-em-série com o objetivo de provocar impacto no consumidor” (JORGE, 2013, p. 255).

Com pesquisa em busca da excelência no jornalismo on-line, David A. Craig (2011) também aborda a questão da agilidade como um desafio, ainda maior no caso da cobertura de notícias de última hora. E defende o padrão ético construído ao longo dos anos na prática jornalística, com verificação rigorosa e diversidade de fontes, como um pré-requisito do qual não se pode abrir mão em nome da velocidade. Mas reconhece, no entanto, que diante de problemas como a limitação de tempo e/ou de pessoal e da própria natureza multifacetada e complexa do ambiente on-line, os esforços de jornalistas talentosos podem não ser suficientes para um padrão de excelência. Ou seja, sem equipe e estrutura adequadas, é real o risco de o jornalismo on-line não aproveitar ao máximo as suas potencialidades:

Não há maneira de fazer jornalismo em qualquer meio sem tempo ou pessoal limitados, especialmente na atmosfera de pressão econômica no início do século 21. Mas estes limites ainda ameaçam a capacidade do jornalismo on-line para alcançar o seu potencial. É fácil a superficialidade, ao invés da profundidade / abrangência, se tornar a norma (CRAIG, 2011, versão para tablets, sem numeração de páginas, tradução livre)<sup>8</sup>.

Para Cohen e Schmidt (2013), a velocidade é importante pois cada geração será sempre capaz de produzir e consumir mais informação do que a anterior, e as pessoas terão pouca paciência para mídias incapazes de acompanhar o ritmo. Mas eles não deixam de refletir sobre os riscos existentes e defendem uma espécie de seleção natural dos meios, diante do conteúdo que os diferentes veículos serão capazes de oferecer e, principalmente, da confiança depositada nessas instituições. “O público vai apostar na credibilidade da informação, na precisão da análise e no critério de importância das notícias” (COHEN e SCHMIDT, 2013, p. 57).

---

<sup>8</sup> “There is no way to do journalism in any medium without limited time or staffing, especially in the atmosphere of economic pressure in the early 21st century. But these limits still threaten the ability of online journalism to achieve its potential. It is easy for superficiality rather than comprehensiveness to become the norm” (texto original).

Diante das características aqui relatadas e da proposta de integração de diferentes elementos em uma mesma narrativa, a produção de conteúdo jornalístico transforma-se em algo novo, algo que só pode ser oferecido no ambiente on-line. Sem entrar na questão da nomenclatura de novos gêneros do jornalismo na internet, entende-se que a nova reportagem on-line não é a mesma do impresso, da TV ou da rádio. Assim como a rádio trouxe uma agilidade impossível no impresso, como a TV trouxe o dinamismo das imagens, agora o ambiente on-line traz a potencialidade de integrar as diferentes mídias em uma mesma narrativa e oferecer um novo padrão de interatividade.

Desta forma, entende-se que o processo de inovação tem se repetido ao longo dos últimos anos. Ao estudar os meios de comunicação diante de outros momentos de renovação tecnológica, Marshall McLuhan (1979) já afirmava que o meio é a mensagem, ou seja, um novo ambiente transforma a mensagem em relação ao modelo praticado até então. Trata-se de um movimento contínuo de evolução, não necessariamente de substituição, e que no caso da produção on-line multimídia ainda enfrenta uma série de testes e de adaptações de linguagens e também de processos produtivos. Mas um movimento que não pode mais ser ignorado.

Em estudo com ampla revisão bibliográfica e pesquisa etnográfica nas redações do portal brasileiro *UOL* e do jornal argentino *Clarín*, Thaís de Mendonça de Jorge (2013) fala em mutações no jornalismo. Neste sentido, o produto jornalístico seria um objeto mutável (oscilante, sujeita a mutações) e mutante (sempre em mudança), em um contínuo processo de mudanças para se adaptar à sociedade, ao contexto e aos suportes que lhe são oferecidos. E que agora se repete com a produção jornalística para a internet. Os argumentos da autora para explicar esta hipótese se desenvolvem em duas linhas paralelas: uma linha sócio-histórica, defendendo que a notícia vem mudando em função dos tipos de sociedade; e uma linha tecnológica, identificando o que seria uma mutação mais intensa diante do advento da internet. Para Thaís Jorge, o novo texto jornalístico digital significa uma composição que engloba a escrita, a imagem, o som.

O texto da notícia deixa de ser unitário para assumir outras maneiras de apresentação, que incluem o uso de imagens e sons, além de programas que permitem fazer uma seleção por interesse, propiciando ao leitor a oportunidade de publicar, editar, interagir. As mudanças na notícia

não acontecem sem transformações no processo cognitivo: muda quem faz (os jornalistas), muda o que é feito (o conteúdo da notícia, ou seja, o conhecimento) e muda quem consome (os leitores) (JORGE, 2013, p. 17).

Desta forma, não mudam os fatos, que na metáfora da autora seriam o DNA da informação. O que muda, é o modo de colhê-los, processá-los, apresentá-los. Arriscando um olhar para o futuro, Thaís Jorge acredita que uma nova geração de usuários possivelmente se dedicará mais à imagem e ao som, e utilizará novos mecanismos para se inteirar dos acontecimentos. A mutação que ocorre agora em função da internet seria mais uma de um longo processo histórico, em que o produto noticioso sempre buscou suportes mais estáveis. Entre outros pontos de mutação apontados pela autora na evolução do jornalismo, estão a implantação do padrão de pirâmide invertida (o relato a partir do fato mais importante ou interessante, e não mais em ordem cronológica); a fundação das agências de notícias; a estruturação das empresas jornalísticas; e introdução dos gêneros notícia, reportagem e entrevista.

Refazendo uma trajetória brasileira, que segue a internacional, embora com alguma defasagem, Thaís Jorge lembra que:

(...) o jornalismo brasileiro começou opinativo, evoluiu para o domínio da língua no estilo panfletário; prosseguiu na exploração de uma nova linguagem e de novas técnicas de apuração; assumiu os estilos interpretativo e informativo, diversificou conteúdos e, enfim, encontrou a internet (JORGE, 2013, p. 134-135).

Assim, entende-se que, juntas, características como a hipertextualidade, a multimídia e a interatividade, propiciam a mutação mais recente da notícia, quando transportada para o meio digital. A autora faz, ainda, uma diferenciação entre mutação verdadeira, aquela que é uma transformação visível e imediata, e falsa mutação, mudança de um produto de um campo para outro, sem alterar muitas das características. As variações na apresentação do produto jornalístico na rede constituem uma mutação verdadeira; enquanto o que ocorre quando um meio impresso transporta o conteúdo à internet, no fenômeno também conhecido como *shovelware*, seria uma falsa mutação, defende Thaís Jorge. “Uma mutação verdadeira se deu, por exemplo, quando veículos passaram a ser formatados especialmente para a rede ou mesmo

quando sítios baseados na imprensa tradicional criaram produtos específicos para o espaço virtual” (JORGE, 2013, p. 160).

Entusiastas das novas tecnologias, pesquisadores como Manuel Castells (2013) e Pierre Lévy (2010a, 2010b, 2011) apontam um cenário de revolução muito além do jornalismo e da comunicação. Na sociedade em rede definida por Manuel Castells, o autor acredita que “uma transformação tecnológica de dimensões históricas similares está ocorrendo 2.700 anos depois da criação do alfabeto, ou seja, a integração de vários modos de comunicação em uma rede interativa” (CASTELLS, 2013, p. 414). Trata-se da formação de um novo padrão que, pela primeira vez na história, integraria no mesmo sistema as modalidades escrita, oral e audiovisual da comunicação humana. São mudanças significativas como a da própria noção de tempo, onde o tempo linear e mensurável estaria sendo fragmentado e dando lugar para o tempo intemporal, com a cultura da virtualidade real associada a um sistema multimídia eletronicamente integrado contribuindo para a transformação no sentido de simultaneidade e intemporalidade, defende:

Por um lado, a informação instantânea em todo o globo, mesclada a reportagens ao vivo de lugares vizinhos, oferece instantaneidade temporal sem precedentes aos acontecimentos sociais e expressões culturais. (...) Por outro lado, a mistura de tempos na mídia dentro do mesmo canal de comunicação, à escolha do espectador/interagente, cria uma colagem temporal em que não apenas se misturam gêneros, mas seus tempos tornam-se síncronos em um horizonte aberto sem começo, nem fim, nem sequência (CASTELLS, 2013, p. 553).

Compartilhando do entusiasmo diante das novas tecnologias, Pierre Lévy (2010b) defende que a emergência do ciberespaço, definindo este como o espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial dos computadores e das memórias dos computadores, representa um efeito tão radical sobre a pragmática das comunicações quanto teve, em seu tempo, a invenção da escrita. O autor, no entanto, considera um erro pensar que o virtual substituiu o real e critica a ideia de substituição de um meio antigo por um novo, lembrando, por exemplo, que a fotografia não substituiu a pintura, o cinema não substituiu o teatro e nem fala-se menos desde que a escrita foi inventada. Lévy troca o termo substituição por complexificação:



Nem os dispositivos de comunicação, nem os modos de conhecimentos, nem os gêneros característicos da cibercultura irão pura e simplesmente substituir os modos e gêneros anteriores. Irão antes, por um lado, influenciá-los e, por outro lado, forçá-los a encontrar seu “nicho” específico dentro da nova ecologia cognitiva. O resultado global será (já é!) uma complexificação e uma reorganização da economia das informações, dos conhecimentos e das obras (LÉVY, 2010b, p. 225).

Lévy (2010a) defende que toda criação equivale a utilizar de maneira original elementos preexistentes, e que todo uso criativo, ao descobrir novas possibilidades, atinge o plano da criação. E acrescenta, em obra posterior: “Considerar o computador apenas como um instrumento a mais para produzir textos, sons ou imagens sobre suporte fixo equivale a negar sua fecundidade propriamente cultural, ou seja, o aparecimento de novos gêneros ligados à interatividade” (LÉVY, 2011, p. 41). Bolter e Grusin (2000) abordam perspectiva semelhante no livro *Remediation*, ao trabalhar o conceito de remodelação como uma das características que definem as novas mídias digitais, no sentido de que os novos meios de comunicação remodelam formas de mídia anteriores, apresentando-se como versões melhoradas em um processo permanente na história das tecnologias de informação. No atual cenário, a internet estaria remodelando o jornal impresso, o livro, a televisão e o rádio, entre outros, para a presença no ambiente digital. Um processo, contudo, que não substitui completamente um meio por outro, como destacam:

O novo meio pode remodelar tentando absorver a forma mais antiga inteiramente, de modo que as discontinuidades entre os dois são minimizadas. O próprio ato de remodelação, no entanto, garante que o meio mais velho não pode ser totalmente apagado; o novo meio continua dependente do mais antigo de maneiras reconhecidas ou não reconhecidas (BOLTER e GRUSIN, 2000, p. 47)<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> “The new medium can remediate by trying to absorb the older medium entirely, so that the discontinuities between the two are minimized. The very act of remediation, however, ensures that the older medium cannot be entirely effaced; the new medium remains dependent on the older one in acknowledged or unacknowledged ways” (texto original).

O conceito também é trabalhado no sentido de convergência, diante da maior diversidade de tecnologias digitais na nossa cultura. Desta forma, ao trazer duas ou mais tecnologias juntas, a remodelação multiplicaria as possibilidades (BOLTER e GRUSIN, 2000, p. 225). Aplicado ao contexto do jornalismo, o conceito de convergência é abordado e problematizado no tópico seguinte.

## 1.2 – A convergência como desafio moderno

O princípio básico das redações convergentes é o de manter uma equipe multimídia capacitada para informar em diferentes formatos a serem divulgados em distintas plataformas. Em um mesmo grupo, jornalistas produzem conteúdos em textos, fotos, áudios, vídeos e infográficos que alimentarão sites de notícias e empresas de segmentos tradicionais (impresso, rádio ou TV, ou até mesmo ambos).

Modelos de organização que tentam viabilizar isto na prática são testados em empresas de comunicação com resultados diversos e ainda não se atingiu um padrão de referência totalmente livre de críticas. O principal alerta é para o risco de transformar a convergência em uma justificativa para cortes de gastos e redução de pessoal, afetando também a qualidade do material final. Mas antes de entrar neste ponto é importante um olhar mais amplo sobre o conceito de convergência, em suas diferentes dimensões.

Referência nos estudos sobre o tema, Henry Jenkins (2009) entende convergência como uma palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais. São transformações que incluem, entre outras ações, o fluxo de conteúdos por meio de várias plataformas de mídia e a cooperação entre as múltiplas indústrias midiáticas. Embora seja um entusiasta do que chama de cultura da convergência, o autor reforça o coro de que os velhos meios de comunicação não estão sendo substituídos pelos novos, mas suas funções e status é que estão sendo transformados pelas tecnologias mais recentes:

O conteúdo do meio pode mudar (como ocorreu quando a televisão substituiu o rádio como meio de contar histórias, deixando o rádio livre para se tornar a principal vitrine do rock and roll), seu público pode mudar (como ocorre quando as histórias em quadrinhos saem de voga, nos anos

1950, para entrar num nicho, hoje) e seu status social pode subir ou cair (como ocorre quando o teatro se desloca de um formato popular para um formato de elite), mas uma vez que um meio se estabelece, ao satisfazer alguma demanda humana essencial, ele continua a funcionar dentro de um sistema maior de opções de comunicação. Desde que o som gravado se tornou uma possibilidade, continuamos a desenvolver novos e aprimorados meios de gravação e reprodução do som. Palavras impressas não eliminaram as palavras faladas. O cinema não eliminou o teatro. A televisão não eliminou o rádio. Cada meio antigo foi forçado a conviver com os meios emergentes. É por isso que a convergência parece mais plausível como uma forma de entender os últimos dez anos de transformações dos meios de comunicação do que o velho paradigma da revolução digital (JENKINS, 2009, p. 41).

Mark Deuze (2004, 2007 e 2009) trata da convergência em diferentes perspectivas e destaca dois principais pontos de vista: o da produção e o do consumo. A produção envolve, por exemplo, uma convergência física, de lugar, que contempla a integração de estruturas nos sites de produção de conteúdo midiático. Ao tratar do consumo, o autor aponta a convergência de identidade, que envolve a questão da identidade profissional versus o culto ao amador. Trata ainda da convergência da experiência, que abrange o modo como as pessoas interagem com a mídia diante das novas plataformas. Desta forma, a convergência refere-se a questões que vão desde a coordenação entre os distintos objetivos da empresa no processo de produção de mídia (produção de conteúdo, comércio, criatividade e conectividade) até a inclusão das diversas partes interessadas (profissionais, audiências, fontes, patrocinadores) neste contexto. “Convergência não é apenas um processo tecnológico. Convergência midiática também deve ser vista como tendo uma lógica cultural própria, borrando as linhas entre produção e consumo, entre fazer mídia e utilizar a mídia (...)” (DEUZE, 2007, versão para tablets, sem numeração de páginas, tradução livre)<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> “Convergence is not just a technological process. Media convergence must also be seen as having a cultural logic of its own, blurring the lines between production and consumption, between making media and using media (...)” (texto original).

Para Janet Kolodzy (2006 e 2009), a convergência também é entendida como, além de um modo de fazer, um novo modo de pensar. Quando se trata de jornalismo, segundo a autora, significa usar todos os meios ao seu potencial máximo para alcançar um público diversificado e cada vez mais distraído:

Convergência reorienta o jornalismo para sua missão principal – informar o público sobre o seu mundo da melhor maneira possível. Mas hoje em dia, a melhor maneira não é apenas um caminho; jornal ou televisão ou a internet. A melhor maneira é uma forma de mídias múltiplas (...) Para ser bem sucedido em convergência, os jornalistas precisam entender os pontos fortes de cada meio ou veículo de comunicação e trabalhar para desenvolver e fornecer notícias que encaixem esses pontos fortes (KOLODZY, 2006, p. 4, tradução livre)<sup>11</sup>.

Em trabalho posterior, a autora acrescenta:

Convergência no jornalismo significa o encontro de jornalistas e certos tipos de jornalismo que têm operado em esferas separadas - jornais, revistas, rádio, televisão e on-line - para fornecer notícias de qualidade em todos os formatos diferentes. Essa união pode envolver recursos e informações compartilhados. Pode envolver a elaboração conjunta de reportagens e a produção de projetos. Pode envolver “bandas de um homem só” ou “jornalistas mochila” - uma pessoa fazendo a produção de notícias para todos os formatos diferentes. Pode envolver a narrativa multimídia on-line ou o que poderia ser chamado de “apresentação convergente”. Pode envolver

---

<sup>11</sup> “Convergence refocuses journalism to its core mission – to inform the public about its world in the best way possible. But nowadays, the best way is not just one way; newspaper or television or the Internet. The best way is multiple media way (...) To be successful at convergence, journalists need to understand the strengths of each news medium or outlet and work to develop and provide news stories that dovetail with those strengths” (texto original).

algumas ou todas essas variações (KOLODZY, 2009, p. 37-38, tradução livre)<sup>12</sup>.

Janet Kolodzy (2006 e 2009) acredita que as organizações de mídia estão experimentando a convergência com o objetivo de oferecer notícias de alta qualidade em todos os formatos disponíveis. Mas alerta para um risco frequente, quando a convergência é vista como um benefício para os acionistas da companhia de mídia e não como um benefício para os jornalistas ou para leitores, telespectadores ou navegadores. Para a autora, a convergência no jornalismo exige mudanças na forma como as organizações de notícias pensam a notícia e sua cobertura, como elas produzem as notícias e como elas entregam a notícia. Desta forma, Kolodzy (2009) afirma que o medo nas redações diante da convergência centra-se na noção de que esta pode fazer sentido do ponto de vista empresarial, mas não de forma jornalística. A preocupação, aponta, é de que a convergência responda mais à lucrativa e econômica realidade das empresas e menos ao interesse de atender às necessidades do público por demanda de informações. A autora lembra que organizações de notícias que estão experimentando a convergência, no entanto, argumentam que para a convergência funcionar bem, as necessidades do público devem substituir as estratégias corporativas e o público deve ser percebido como o vencedor final de seus esforços.

Também trazendo o tema especificamente para a prática do jornalismo, Ramón Salaverría (2008) percebe a convergência como:

(...) um processo multidimensional que, facilitado pela implantação generalizada das tecnologias de telecomunicações digitais, afeta os âmbitos tecnológico, empresarial, profissional e editorial dos meios de comunicação, propiciando uma integração de ferramentas, espaços, métodos de trabalho e linguagens anteriormente

---

<sup>12</sup> “Convergence in journalism means the coming together of journalists and certain types of journalism that have been operating in separate spheres – newspapers, magazines, radio, television, and online – to provide quality news in all those different formats. That coming together can involve shared resources and information. It can involve joint reporting and production on projects. It can involve “one-man bands” or “backpack” journalists – one person doing the reporting and producing of news for all the different formats. It can involve multimedia storytelling online or what could be called “convergence presentation”. It can involve some or all of these variations” (texto original).

desintegrados, de forma que os jornalistas elaboram conteúdos que são distribuídos por meio de múltiplas plataformas, mediante as linguagens próprias de cada uma (SALAVERRÍA, 2008, p. 404, tradução livre)<sup>13</sup>.

São âmbitos que se relacionam, mas que de forma individual tratam de pontos mais específicos. A dimensão tecnológica, por exemplo, abrange a revolução instrumental dos processos de produção de conteúdo jornalístico; a editorial envolve as inovações de linguagens; o âmbito empresarial corresponde à diversificação midiática experimentada pelas empresas de comunicação nos últimos anos e os desafios da integração; e o profissional compreende os impactos nos processos de trabalho, perspectiva que mais nos interessa nesta pesquisa.

Em entrevista (Anexo 2), o professor Salaverría (2016) explica que a convergência tem como pré-requisito o funcionamento destas quatro esferas: tecnológica, empresarial ou organizacional, profissional e editorial ou de conteúdos. Em cada uma dessas esferas, o conceito de convergência tem um ponto específico, explica. Na esfera tecnológica, significa multiplataforma, ou seja, desvincula-se o suporte do conteúdo; na esfera empresarial, o termo que mais se assimila ao da convergência é o de concentração de processos de produção; na esfera profissional, significa polivalência ou multitarefa; e, finalmente, convergência aplicada aos conteúdos, significa multimídia, no sentido de uma convergência de linguagens, uma combinação de distintos suportes textuais, gráficos, audiovisuais, ao serviço de uma única mensagem.

Para uma boa convergência nos perfis profissionais, precisa uma estrutura organizacional bem coordenada, uma redação bem preparada e isso só se pode fazer com uma tecnologia adequada. Uma coisa é condição para a outra e assim sucessivamente. Para planejar um bom processo de convergência, é preciso pensar

---

<sup>13</sup> “... un proceso multidimensional que, facilitado por lo implantación generalizada de los tecnologías digitales de telecomunicación, afecto al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios de comunicación, propiciando una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas, mediante los lenguajes propios de cada uno” (texto original).

na tecnologia e na organização empresarial primeiro, para posteriormente pensar nos perfis profissionais que necessitas e, finalmente, no tipo de conteúdo que podes fazer (...) O que quero dizer é que se queres chegar a uma boa produção de conteúdo multimídia, é imprescindível que tenhas um grupo de profissionais suficientemente polivalentes, que estejam trabalhando em uma organização adequadamente concentrada e que disponha de uma tecnologia suficientemente multiplataforma. Por isso digo que a convergência entendida unicamente como vamos reunir uma redação, é uma questão reducionista, porque se esquece de todo o resto. Não pode funcionar. E a realidade é que não tem funcionado. E não porque a convergência é ruim, mas porque tem sido mal aplicada (SALAVERRÍA, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

Em palestra de abertura do evento Jornadas Tokikom 2016, na Espanha, Ramón Salaverría (2016) faz um resgate sobre as mudanças na organização física das redações convergentes. O pesquisador lembra que até meados dos anos 1990, o esquema padrão era o seguinte: havia um centro de comando da redação e todas as seções tinham independência para gerar seus próprios conteúdos, mas não havia uma real interconexão entre elas. Foi neste contexto que surgiu a “redação digital”, como uma seção dentro da redação tradicional. Com o tempo, a seção digital foi aumentando sua equipe e ganhando importância. Por volta do ano 2005, antes da crise econômica global, as seções digitais já estavam dissolvidas e presentes em todas as editorias da redação. “Ou seja, o que se conseguiu foi que o digital estivesse presente em toda redação, embora que ainda a sombra do meio principal”, recorda Salaverría (2016, tradução livre).

Na segunda década da internet nas redações (2005-2015), a audiência dos meios digitais foi crescendo ao ponto de ser necessário repensar a organização de trabalho. E, segundo Salaverría (2016), a proposta pioneira apareceu em 2007, em Londres, na redação do *The Daily Telegraph*, que foi mundialmente copiada em diferentes escalas. Trata-se de uma organização onde existe uma mesa central, reunindo editores do meio principal e do meio digital, cercados por responsáveis de distintas seções que também têm seus representantes do digital. Nos anos que seguiram, a audiência do digital continuou crescendo, em

contrapartida ao declínio do papel. “E agora, a tendência é organizar as redações não apenas para combinar papel com digital, mas para combinar conteúdos com tecnologia. Uma série de meios já estão incorporando essa filosofia, principalmente os meios nativos digitais” (SALAVERRÍA, 2016, tradução livre). Ao reconhecer as grandes transformações físicas ocorridas mundo afora, o pesquisador, contudo, faz uma relevante ressalva: “Muita coisa mudou na organização das redações, mas o imutável é a presença dos jornalistas. Os jornalistas seguem sendo imprescindíveis para o bom jornalismo” (idem).

Especificamente do ponto de vista profissional, em estudo anterior, Salaverría (2003) já afirmava que a convergência exige que o jornalista trabalhe mais rápido, conheça novas técnicas de investigação para o uso de fontes digitais e domine tanto códigos textuais quanto audiovisuais para a produção de conteúdos multimídia. No entanto, o autor entende que esta figura do jornalista multimídia admite pelo menos duas interpretações: como profissional multitarefa ou multiplataforma. No primeiro caso, os jornalistas multitarefa, estão enquadrados profissionais geralmente jovens que assumem tarefas de escrita, fotografia, edição etc., que anteriormente eram desempenhadas por pessoas diferentes. No caso de jornalistas multiplataforma, profissionais geralmente de prestígio elaboram e divulgam informações por meio de múltiplos canais e tendem a ajustar seus produtos de informação com as características de cada meio. Salaverría também abordou a convergência pela perspectiva do âmbito profissional no evento Jornadas Tokikom 2016, apontando diferentes tipos de polivalência. Por exemplo, a polivalência funcional, que consiste em cumprir diferentes funções, como apurar, escrever e editar texto e/ou editar conteúdo audiovisual; a polivalência mediática, que significa saber trabalhar com meios impressos, com meios audiovisuais e com meios digitais; e ainda a polivalência temática, necessária quando é o repórter produz conteúdos para diferentes editorias, por exemplo. “É preciso identificar o grau de polivalência possível para cada tipo de profissional. Exigir muitas demandas que envolvem os três tipos de polivalência citados (funcional, mediática e temática), é inviável” (SALAVERRÍA, 2016, tradução livre).

Na mesma linha, pesquisa liderada por Ramón Salaverría (2013), envolvendo entrevistas com profissionais dos jornais espanhóis *El Mundo*, *El País* e *20 minutos*, aponta que a implantação de estratégias multiplataforma em cibermeios de origem impressa se caracteriza principalmente por três desafios. São eles:



(...) a diversidade na concepção e desenvolvimento das estratégias multiplataforma. Em segundo lugar, a maioria dos redatores e diretores entrevistados destaca que não existem soluções universais e que o modelo de estratégia multiplataforma é influenciado por características próprias de cada empresa informativa. Por último, aparece a percepção profissional de que os conteúdos publicados nas edições impressas e digital devem diferenciar-se (SALAVERRÍA *et al.*, 2013, p. 181, tradução livre)<sup>14</sup>.

Ao estudar estratégias para a mídia digital, Beth Saad (2003) defende que a convergência operacional não é um fator passageiro. A pesquisa da autora envolveu estudos dos casos internacionais *The New York Times/Times Company*, dos Estados Unidos; o londrino *Financial Times*; o conglomerado multimídia norte-americano *Tribune Co*; e o canal mundial de notícias por transmissão a cabo *CNN*. No Brasil, a pesquisa contemplou ainda o Grupo Estado, representado pela *Agência Estado*; o *Universo Online (UOL)*, resultante da associação do Grupo Folha e do Grupo Abril; a Editora Abril, representada por suas operações digitais desenvolvidas paralelamente à sua participação no *UOL*; e as Organizações Globo, representada primeiramente pela Editora Globo e, num segundo momento, pelo portal *Globo.com*. Entre os exemplos internacionais, identifica que, embora cada um esteja vinculado a um tipo de ênfase e mercado diferentes, todos já estavam convergindo para a questão de integração de operações como o caminho para a configuração de uma estratégia digital coerente. O que naquela época já se percebia de diferenças entre as quatro práticas eram dúvidas entre as distintas possibilidades de integração e de aproximação com o processo de inovação tecnológica, e principalmente quanto à formação de novos perfis editoriais para dar conta da organização da informação digital. A autora lembra que, no mundo da mídia, a ideia de convergência de operações não é nova, sendo que desde os anos 1950,

---

<sup>14</sup> “... diversidad en la concepción y desarrollo de sus estrategias multiplataforma. En segundo lugar, la mayoría de los redactores y directivos entrevistados destaca que no existen soluciones universales y que el modelo de estrategia multiplataforma está influido por las características propias de cada empresa informativa. Por último, aflora la percepción profesional de que los contenidos publicados en las ediciones impresas y digital deben diferenciarse” (texto original).

com a introdução da TV comercial no mercado da informação, na época composto em sua maioria por empresas jornalísticas dos meios impressos e radiodifusão, introduziram-se experiências de centralização da captação de notícias. Mas entre o final do século 20 e início do 21, a convergência ganha novos ares como reação ao que a autora chama de turbulência econômica do mundo pontocom.

Trabalho organizado por Xosé López García e Xosé Pereira Fariña (2010), no entanto, resgata que as iniciativas mais ambiciosas de integração de redações aparecem a partir de 2007, quando o já citado inglês *The Daily Telegraph* dá início a um processo de integração que seria referência para reformas similares em jornais concorrentes. Em 2008, se multiplicam as iniciativas, cada uma com suas peculiaridades: *Guardian Media Group*, *Financial Times*, *The Times*, *The New York Times*, *El Mundo*, *O Estado de S. Paulo*, *Clarín*, *El Tiempo de Bogotá* etc., são alguns dos exemplos.

Ramón Salaverría volta a abordar o tema em ampla pesquisa ao lado de Samuel Negrodo (2009), quando alerta que a convergência não pode ser apenas uma maquiagem digital para perpetuar o velho jornalismo e nem uma desculpa para as redações trabalharem com menos gente. Pelo contrário, sugerem o investimento em treinamento do pessoal para lidar com as diferentes ferramentas que passam a ser incorporadas à rotina. E treinamento exige inovações técnicas e mudanças de mentalidade. A ideia do jornalista multimídia como um profissional que, aparentemente, pode realizar qualquer tipo de tarefa no contexto da convergência das redações é vista como um mito. Os pesquisadores argumentam que os profissionais multitarefas são avaliados mais pelo número de funções que realizam e pela quantidade de conteúdo que geram, do que por suas qualidades jornalísticas, o que acarreta em pesadas consequências:

Este modelo destrói a especialização técnica e gera produtos textuais e audiovisuais que são essencialmente medíocres. Pau para toda obra, mestre em nada. Por outro lado, os trabalhadores multitarefa não têm o luxo de se concentrar em apenas um pedaço de informação. Em consequência, esse modelo de jornalista não aproveita a especialização temática e o conhecimento aprofundado do assunto. Como consequência, a maior vítima desta tendência do jornalista multitarefa – além dos próprios jornalistas – é a qualidade da informação, que

aparece medíocre, tanto no aspecto técnico, como em conteúdo. Qualquer empresa de mídia que deseje permanecer no negócio corre grande risco no curto e longo prazo se adere a estas práticas (NEGREDO; SALAVERRÍA, 2009, p. 63, tradução livre)<sup>15</sup>.

Como alternativas para minimizar os atritos resultantes da convergência, os autores recomendam ações como formar jornalistas para que dominem as novas tecnologias digitais; promover a troca de funções entre profissionais do impresso e do on-line para que se habituem às diferentes plataformas; resolver as disparidades salariais entre os diversos meios; colocar em posições de chefia os profissionais que tenham experiência jornalística, capacidade de mando e conhecimento do mundo digital; e planejar a integração para reforçar a imagem da marca em todos os suportes apostando na colaboração franca entre os jornalistas.

No trabalho conjunto de Negredo e Salaverría (2009) foram realizados estudos de caso nos seguintes jornais/empresas: *Tampa News Center* (Estados Unidos), *The Daily Telegraph* (Inglaterra), *The New York Times* (Estados Unidos), *Financial Times* (Inglaterra), *Guardian Media Group* (Inglaterra), *O Estado de São Paulo* (Brasil), *Schibsted* (Noruega) e *Clarín* (Argentina). Com base nestes estudos, os autores reconhecem que a convergência promove resultados como unificação dos instrumentos e tecnologias com que trabalham os periodistas, a reorganização dos fluxos e métodos de trabalho e a exploração de novas linguagens jornalísticas. Como consequência editorial, explicam os autores, os jornalistas passam a trabalhar para um só meio, mas, no entanto, distribuem informações em múltiplas plataformas e meios.

Negredo e Salaverría (2009) apontam também diferenças de modalidades: convergência a dois (papel + online), a três (papel + online

---

<sup>15</sup> “This model destroys technical specialization and generates textual and audiovisual products that are essentially mediocre. Jack of all trades, master of none. On the other hand, multitasking workers do not have the luxury of concentrating on only one piece of information. In consequence, this model of journalist does not enjoy theme specialization and in depth knowledge of the subject. As a consequence, the greatest victim of this tendency of the multitask journalist – besides the journalists himself – is the quality of the information, that comes out as mediocre both in the technical aspect as well as content-wise. Any media company that wishes to stay in business runs great risk in the short and long term if it sticks to these practices” (texto original).

+ TV) ou a quatro (papel + online + TV + rádio). E, ainda, diferentes fórmulas de convergência: com integração por seções temáticas/editoriais; por ritmos informativos (turnos, por exemplo); e a integração apenas dos departamentos comerciais, mantendo em vigor a autonomia das áreas editoriais de cada meio. Em ensaio onde busca contestar o que define como mitos sobre a convergência jornalística, José Alberto García Avilés (2006) acrescenta que o pano de fundo em muitos mercados é, simplesmente, uma estratégia para redução de custos; e que a integração apontada como sinergia, muitas vezes, não passa de um mecanismo encoberto para reduzir pessoal e aumentar a jornada de trabalho e a quantidade de funções sem reflexos financeiros no pagamento dos funcionários.

Na mesma linha, Janet Kolodzy (2006) também vai contra a perspectiva de convergência como sinônimo da ideia de que uma pessoa faz tudo. A autora afirma que a convergência é incentivada, mas não obrigatória, exige mais e melhor comunicação e orientação para o trabalho em equipe.

O pesquisador Dal Yong Jin (2013) acrescenta ao debate o fato de que a convergência da mídia tem sido controversa porque muitas vezes falhou ao tentar produzir os efeitos de sinergia prometidos. E fala no conceito de “de-convergence”, no sentido de empresas estão voltando atrás e promovendo a dissolução do que havia sido integrado. Como processo de desconcentração, a ideia surge principalmente no início do século 21, mas para Jin este ainda não é um conceito muito claro, aparecendo mais como uma desconcentração de diferentes empresas que haviam sido unificadas do que como a desintegração de diferentes processos dentro de uma única empresa. Em seu livro, afirma que o termo “de-convergence” “refere-se principalmente às atividades de negócios em que as empresas de comunicação diminuem estrategicamente a magnitude das sociedades para recuperar seus lucros e suas imagens públicas” (JIN, 2013, p. 10, tradução livre)<sup>16</sup>. Ao abordar especificamente o caso do jornalismo, o autor aponta que algumas corporações de jornais também passaram por uma transição de um modelo de convergência para um modelo de desconcentração, dentro de uma mudança ainda em andamento do modelo de negócios. Uma transformação, ressalta, que ocorre “não por causa dos valores sociais dos jornais, mas por causa de seus valores comerciais” (JIN, 2013, p.

---

<sup>16</sup> “(...) primarily refers to the business activities in which communication companies strategically decrease the magnitude of firms in order to regain their profits and public images” (texto original).

137, tradução livre)<sup>17</sup>. Apesar do relevante debate, é preciso apontar uma ressalva, no sentido de que os processos não precisam ser necessariamente tão distintos e radicais. A convergência total ou a separação total não são as únicas opções. Existem diferentes graus de convergência e concentração na organização das empresas e, conseqüentemente, também das redações jornalísticas com fins comerciais.

No Brasil, a integração proposta pela convergência das redações conquistou inimigos declarados. Leão Serva (2014) defende a desintegração das redações no sentido de separação das áreas produtoras de jornalismo de acordo com os diferentes meios, pois, ao integrá-las, as empresas o fazem sob a hegemonia do veículo tradicional, submetendo as virtudes estratégicas das empresas jornalísticas contemporâneas aos vícios das empresas da velha guarda. “O resultado dessa ação é a contaminação dos sites com todos os pesos e defeitos da empresa jornalística tradicional, embora o discurso fale de imprimir ritmos e agilidades de internet ao jornalismo convencional” (SERVA, 2014, p. 22). Embora faltem dados concretos para confirmar a teoria de Serva, vale a reflexão para mostrar o que realmente motiva a convergência das redações. Uma reação estratégica pautada unicamente em reduzir custos ameaça consideravelmente a necessidade de inovação que o novo ambiente jornalístico exige. Estar preso aos processos que deram certo até agora, resistir às mudanças, não é caminho. Mas renegar toda uma tradição e zerar o processo de produção em vigor na tentativa de buscar algo realmente novo parece reduzir a velocidade da inovação em um momento em que não há tempo de sobra. É no sentido de como adaptar a atual rotina às novas exigências, e não necessariamente criar uma totalmente nova, que podem surgir as melhores contribuições.

Mas críticas como a de Serva (2014) contribuem como um reforço às ressalvas que têm sido feitas em relação ao que realmente está impulsionando as estratégias dos diretores e gestores das empresas de comunicação. Também com tom crítico, Marcelo Kischinhevsky (2009) chama a atenção para o ponto de vista do consumidor e diz que são escassas as evidências de que o público que consome conteúdos jornalísticos venha a ser beneficiado pela convergência. Acredita que, pelo contrário, os cortes de custos decorrentes da integração de redações estariam acirrando a concentração na grande imprensa e, desta forma, reduzindo a pluralidade de vozes.

---

<sup>17</sup> “(...) not because of the social values of newspapers, but because of their commercial values” (texto original).

Aqui, no entanto, é preciso fazer uma observação importante: voltando a citar Negredo e Salaverría (2009), convergência e integração não devem ser encarados como sinônimos. A primeira pode, sim, existir sem a segunda. A integração das redações é um dos caminhos possíveis para chegar a convergência, não o único. “(...) os processos de reorganização que sacodem as redações de todo o mundo são apenas a espuma superficial de um fluxo muito mais profundo, o da convergência” (NEGREDO; SALAVERRÍA, 2009, p. 16, tradução livre)<sup>18</sup>. Para os autores, limitar a convergência à fusão das redações sem que, no entanto, ocorram outras mudanças estruturais é um erro grave. “Quando isso acontece, a integração serve somente para o objetivo a curto prazo de redução de custos e aumento da produtividade, por mais que se tente apresentar o processo de outra forma” (idem, 2009, p. 16, tradução livre)<sup>19</sup>.

Negredo e Salaverría (2009) explicam as diferenças: a convergência trata de um processo dinâmico, algo, por sua própria natureza, sempre inacabado. Exemplificam lembrando que duas linhas são convergentes quando se dirigem a um ponto de interseção. No entanto, quando estas mesmas linhas se unem, deixam de ser convergentes. E no preciso ponto onde ocorre esta interseção, é onde se situa a integração, entendida como a junção de duas ou mais unidades ou fluxos em um só. Assim, a convergência, em seu sentido mais amplo, é vista como inevitável para qualquer grupo jornalístico. Enquanto a integração é uma das possibilidades. E depende de cada grupo empresarial decidir até que grau de convergência querem fazer chegar suas distintas unidades de produção. “De qualquer forma, o fundamental é ter em mente que convergência e integração não são a mesma coisa. A primeira palavra se refere a um processo; a segunda, a um de seus possíveis resultados. A convergência é inevitável. A integração, não” (NEGREDO; SALAVERRÍA, 2009, p. 28, tradução livre)<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> “(...) re-organization processes that shake newsrooms from all over the world are barely the shallow foam of a far deeper flow, the one of convergence (...)” (texto original).

<sup>19</sup> “When this happens, the integration only serves the short-term goal of cutting costs and increasing productivity, however much they pretend to introduce the process otherwise” (texto original).

<sup>20</sup> “Anyway, it is very important to bear in mind that convergence and integration are not the same thing. The first word refers to a process; the second term is applied to one of its possible results. Convergence is inevitable. Integration is not”. (texto original).

José Alberto García Avilés *et al.* (2009 e 2014), ao estudar exemplos de interação de redações na Áustria, na Espanha e na Alemanha, apresentam três modelos de convergência de redações. O primeiro é o da integração plena, no qual a infraestrutura para produção multiplataforma concentra-se em uma única redação, controlada por um sistema central de notícias e de gestão do fluxo informativo. Nesta plena integração, os jornalistas deveriam receber a devida formação para se adaptar à produção multimídia, ressaltam os autores. O segundo modelo é o da colaboração entre redações, onde os jornalistas trabalham em seções e redações diferentes, mas estão conectados por meio dos seus coordenadores multimídia ou de certas rotinas colaborativas ao longo do fluxo informativo. Neste modelo, explicam os autores, existe um intercâmbio de conteúdos e uma comunicação constante entre as equipes responsáveis pelos diferentes suportes, contudo não há necessariamente uma integração da redação. Por último, é apresentado o modelo de coordenação de suportes isolados. Neste caso, não há uma organização da integração no fluxo de trabalho. Existe apenas uma colaboração voluntária de cada jornalista no processo de elaboração das notícias. García Avilés *et al.* (2009), no entanto, ressaltam que estes modelos não existem de forma pura e que, em uma mesma empresa, pode-se encontrar exemplos distintos de cada proposta.

Na busca pela convergência entre diferentes empresas, Gillian Doyle (2013) aponta a existência de pelo menos três grandes estratégias de crescimento corporativo: expansão horizontal, vertical e diagonal. Segundo o pesquisador inglês, a expansão horizontal ocorre quando duas empresas que estão na mesma cadeia de abastecimento ou exercem a mesma atividade combinam forças, sendo este um modelo bastante atraente para a indústria de mídia. Entre os exemplos dessa união de forças, o autor cita as oportunidades de aplicar técnicas gerenciais comuns ou da especialização do trabalho à medida que uma determinada empresa cresce. “A expansão horizontal é uma estratégia comum em muitos setores e permite que as empresas ampliem sua participação de mercado e, geralmente, racionalizem recursos e ganhem economias de escala” (DOYLE, 2013, p. 37, tradução livre)<sup>21</sup>.

Já o crescimento vertical contempla parcerias onde cada envolvido atua em um dos elos da cadeia produtiva. São expansões seja “para a frente” em estágios sucessivos ou “para trás” em estágios

---

<sup>21</sup> “Horizontal expansion is a common strategy in many sectors and it allows firms to expand their market share and, usually, to rationalize resources and gain economies of scale” (texto original).

precedentes no ciclo de produção. No caso das empresas de mídia verticalmente integradas, as parcerias podem envolver atividades que vão desde a criação de conteúdo até a distribuição. Segundo Doyle (2013), a expansão vertical geralmente resulta em custos de transação reduzidos e, no caso específico dos *players* de mídia, outro benefício importante está no fato de que a integração vertical dá às empresas algum controle sobre seu ambiente operacional.

A expansão diagonal, também chamada expansão conglomerada, ocorre segundo Doyle (2013) quando as empresas firmam parcerias para se diversificarem em novas áreas de negócios. Como exemplo, ele aponta que editoras de jornais podem se expandir diagonalmente para emissoras de televisão ou empresas de rádio podem se diversificar para a publicação de revistas. Nem sempre ocorrem ganhos em sinergia ou econômicos, alerta Doyle, mas o pesquisador afirma que um benefício possível é que este modelo ajuda a espalhar o risco:

As grandes empresas de mídia diversificada são, pelo menos em certa medida, amortecidas contra quaisquer movimentos prejudiciais que possam afetar qualquer um dos setores em que estão envolvidos. Mais importante ainda, a disponibilidade generalizada de economias de escala e escopo significa que muitas empresas de mídia podem se beneficiar de estratégias de expansão diagonal. Além disso, muitas empresas de mídia tornaram-se chamadas multinacionais - isto é, empresas com presença em muitos países e (em alguns casos) uma estrutura de gestão cada vez mais descentralizada. A globalização tem incentivado os operadores de mídia a olhar para além do mercado local ou doméstico como uma forma de expandir sua base de consumidores horizontalmente e de estender suas economias de escala (DOYLE, 2013, p. 37, tradução livre)<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> “Large diversified media firms are, to some extent at least, cushioned against any damaging movements that may affect any single one of the sectors in which they are involved. More importantly, the widespread availability of economies of scale and scope means that many media firms stand to benefit from strategies of diagonal expansion. In addition, many media firms have become what are called multinationals – corporations with a presence in many countries and (in some cases) an increasingly decentralized management structure. Globalization has encouraged media operators to look beyond the local or home market as a way of expanding their consumer base horizontally and of extending their economies of scale” (texto original).



O autor entende que o crescimento da internet introduziu fluxos bidirecionais e multidirecionais entre fornecedores e consumidores de conteúdo de mídia, desenvolvimento que impulsionou o surgimento de novos tipos de redes entre empresas. E uma integração progressiva dentro de meios convencionais de diferentes tipos de negócios em rede, defende Doyle (2013) favorece a diversificação de receitas e também a oportunidade para repensar as relações com o público.

Em olhar específico sobre a convergência da perspectiva jornalística, o pesquisador Mark Deuze (2004, 2007 e 2017) também alerta para os impactos do ponto de vista profissional. O autor acredita que, embora passe por profundas mudanças, o jornalismo não vai acabar em função da convergência cultural ou tecnológica. Mas reconhece que é preciso olhar para as condições de trabalho dos jornalistas de diferentes indústrias que estão se fundindo.

Para Deuze, neste debate, é de importância crucial compreender as influências das mudanças das condições laborais, das culturas profissionais e da apropriação das tecnologias sobre a natureza do trabalho em jornalismo. O autor entende que a convergência molda não apenas as práticas jornalísticas contemporâneas, mas a própria autoimagem dos jornalistas, que diante do novo cenário precisam construir uma nova identidade profissional multimídia.

Apesar de reconhecer que os impactos das novas tecnologias na indústria de notícias são variados, Deuze (2007) defende que pelo menos duas conclusões gerais já podem ser apresentadas. A primeira é a de que realmente o processo aumenta a demanda e as pressões sobre a rotina dos jornalistas, que precisam diversificar suas habilidades para produzir mais na mesma quantidade de tempo de antes. Uma segunda conclusão é a de que novos hardwares e softwares tendem a ampliar as formas existentes de fazer as coisas, sendo usados para complementar e não para mudar radicalmente o que as pessoas já estavam fazendo. Desta forma, Deuze (2007) entende que a visão contemporânea de algum tipo de convergência em duas ou mais mídias tende, assim, a oferecer pouco em termos de apresentação de diferenças radicais nos formatos de jornalismo ou nos processos de coleta, seleção e relato das notícias. Visão que merece, diante das mais recentes inovações, ser relativizada.

Voltando à citar a entrevista com o professor Salaverría em novembro de 2016, o pesquisador espanhol valoriza a experiência dos distintos projetos de convergência em redações mundo afora nas décadas passadas como importante base para pensar os próximos anos. Mas o autor chama a atenção para a diferença entre o discurso de

gestores em prol da inovação e a prática realmente adotada nestes últimos anos:

A realidade, na prática em quase totalidade dos casos, foi de que estes executivos, no lugar de aproveitar essa opção para realmente inovar e dar um impulso editorial aos meios, estavam pensando mais em termos exclusivamente gerenciais, exclusivamente econômicos. E a estratégia foi reduzida ao seguinte critério: vou seguir fazendo o mesmo, com menos gente. Houve uma redução de custos. E não uma aposta em novos mercados e em novas plataformas. É verdade que foram aparecendo novos dispositivos, mas não existia uma estratégia proativa. E segue sendo assim. Se apresenta um determinado discurso, mas se executa com outras medidas que não respondem a esse discurso aparentemente inovador (SALAVERRÍA, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

Ao mesmo tempo que faz o alerta sobre os riscos de pautar a convergência com uma preocupação unicamente econômica, o professor ressalta que a questão também não pode ser simplesmente ignorada. Ele lembra que embora em menor número, foram testemunhados casos em que o discurso dos gestores e a execução estão no mesmo plano, com propostas de inovação, mas isso não significa, contudo, que a equipe da redação se manteve exatamente como era. “Isso seria utópico. Alguns jornalistas conseguiram se reciclar, outros não. E o que está claro é que foi preciso incorporar alguns perfis profissionais que antes não existiam” (SALAVERRÍA, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

Entre os exemplos citados, estão marcas de referência internacional, como *The New York Times*, *BBC*, *The Guardian*, *The Washington Post*, onde a estrutura de redação e o número de jornalistas foram reduzidos, mas não tanto quanto em outros meios, em termos percentuais. “Então, em uma estrutura real, não utópica, tem sentido que se prescindia de alguns perfis para incorporar outros e tratar de rejuvenescer a redação” (idem).

Entre os veículos da América Latina, no entanto, Salaverría não identifica exemplos de quem realmente tenha adotado uma estratégia de longo prazo. Reconhece que empresas brasileiras e argentinas, por exemplo, estão fazendo um bom produto digital, mas acredita que as

estratégias de organização interna destas redações ainda estão sendo muito traumáticas.

E é especialmente triste e grave que isso ocorra na América Latina porque, na minha avaliação, a situação dos meios na América Latina há 10 anos, era muito melhor do que a que tínhamos na Europa e muitíssimo melhor do que a que tinham os Estados Unidos. Portanto, nunca poderão dizer que foram pegos de surpresa. Os executivos e os proprietários dos meios estavam informados. Sabiam o que viria adiante. E, apesar disso, nenhum atuou com uma visão estratégica de longo prazo. Todos trataram de otimizar os resultados em curto prazo e, agora, devido à esta estratégia míope, é provável que muitos deles terminem por sofrer as consequências (SALAVERRÍA, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

Com pesquisa que envolveu empresas na Alemanha, Holanda, Suíça, Áustria, Espanha e Portugal, Manuel Menke *et al.* (2016) apontam que ainda existe uma “cultura do impresso” dominante nas redações da Europa. O estudo revela que após duas décadas de jornalismo convergente na Europa, “a mudança cultural se move lenta mas firmemente em direção a uma produção de notícias que faz uso das possibilidades emergentes da convergência” (MENKE *et al.*, 2016, p. 1, tradução livre)<sup>23</sup>. Os autores entendem que este processo ainda está em sua infância e em um ritmo lento, “porque a mudança no jornalismo é muito mais do que simplesmente a implementação de novas práticas” (idem, p. 1)<sup>24</sup>. Defendem, ainda, a compreensão do processo de convergência não apenas como uma forma de produzir e distribuir notícias, mas sim como resultado de uma reconfiguração cultural das redações com base em estratégias para a implementação de uma nova rotina. Neste novo contexto, por exemplo, vídeos, áudios e gráficos devem ser produzidos especificamente para os canais digitais e não mais trabalhados como subprodutos do impresso.

---

<sup>23</sup> “Our study reveals that after two decades of European convergence journalism, cultural change moves slowly but steadily toward a news production that makes use of the possibilities emerging from convergence” (texto original).

<sup>24</sup> “(...) because change in journalism is much more than simply implementing new practices” (texto original).

Menke *et al.* (2016) entendem que a convergência não é um fenômeno em seu estado final ideal e que uma formação adicional é vista como um elemento essencial para a implementação bem sucedida da cultura da convergência:

Trata-se de um processo contínuo que exige a incorporação constante de novos desenvolvimentos. Frequentemente surgem novas mídias e novas formas de comunicação, enquanto que as habilidades jornalísticas necessárias são adquiridas tardiamente. Por isso, percebemos em todos os países que o jornalismo de convergência é um campo vibrante que exige educação contínua (MENKE *et al.*, 2016, p. 17, tradução livre)<sup>25</sup>.

E apesar de reconhecerem que muitas vezes jornalistas podem ser bastante resistentes à mudança, Menke *et al.* (2016) indicam uma sensação geral de otimismo quando os profissionais são incentivados a se envolverem com novas tecnologias e novos formatos, o que pede uma nova postura dos gestores das redações. “O desafio da digitalização não é apenas substituir uma velha estratégia por outra nova, mas transformar um ramo de produção tradicional e estagnado em um modelo flexível e inovador” (MENKE *et al.*, 2016, p. 19, tradução livre)<sup>26</sup>.

Efetivamente, há que se reconhecer que os jornais on-line têm apresentado variações daquilo que já se fazia em outras plataformas, tendo como diferenças que merecem ser exaltadas a integração dos recursos anteriormente disponíveis ou a apresentação de um ou outro elemento mais inovador, como aplicativos para jogos relacionados à temática abordada ou, mais recentemente, experiências em realidade virtual que ampliam o uso do vídeo na reportagem para internet.

Mas, aos poucos, estas inovações vão permitindo distanciar cada vez mais o trabalho final que encontramos nos jornais contemporâneos daqueles formatos de conteúdos jornalísticos apresentados ao longo de

---

<sup>25</sup> “It is rather an ongoing process demanding constant incorporation of new developments. New media and forms of communication frequently emerge, whereas the subsequently required journalistic skills are tardily acquired. Hence, we found awareness in all countries that convergence journalism is a vibrant field that demands continuous education” (texto original).

<sup>26</sup> “The challenge of digitization is not only to replace an old strategy with a new one, but to transform a traditional, stagnant production branch into a flexible, innovation-friendly one” (texto original).

décadas passadas. Assim, voltamos a defender que a nova reportagem on-line não é mais a mesma que é publicada no impresso, divulgada na TV ou na rádio. E o próximo tópico deste trabalho vai contribuir para o aprofundamento desta ideia, abordando a prática da grande reportagem multimídia nas redações convergentes.

### 1.3 – A grande reportagem multimídia como expressão plena do jornalismo on-line

A prática do jornalismo na internet já passou por diferentes ciclos dentro de uma escala evolutiva. Referência nos estudos da área, John Pavlik (2001) enumera três fases distintas <sup>27</sup> ao longo das últimas décadas, até chegar a produção de conteúdos pensados especificamente para a plataforma digital. Na mesma linha de raciocínio, a pesquisadora brasileira Luciana Mielniczuk (2003) define três gerações a partir de uma trajetória dos produtos jornalísticos na web desde os anos 1990 <sup>28</sup>. Uma evolução que continua ocorrendo no cenário contemporâneo e é de se esperar que siga presente nos próximos passos do jornalismo na internet. A organização do conteúdo jornalístico na internet, explorando as diferentes potencialidades do meio, incorporou novos conceitos à rotina das redações. Com a quantidade de informação disponível na internet crescendo de modo exponencial, Carlos Toural Bran e Xosé López García *et al.* (2013) recordam que cresceu também o interesse

---

<sup>27</sup> Na primeira delas, em meados da década de 1990, predominava a publicação de notícias produzidas, em primeira mão, para edições de outros meios. Em uma segunda fase, os jornalistas criavam conteúdos originais para a rede, passando a utilizar como complemento algum conteúdo multimídia como fotos, vídeos ou áudios. E a terceira fase se caracteriza pela produção de conteúdos noticiosos originais desenvolvidos especificamente para a rede e com possibilidades narrativas hipertextuais e hipermediáticas que permitem ao leitor navegar por meio da informação multimídia.

<sup>28</sup> A primeira é a da transposição, com meramente reprodução de conteúdos de uma plataforma para outra; a segunda é chamada fase da metáfora, na qual o jornal impresso ainda é o modelo para os sites; e a terceira, ou a fase do webjornalismo propriamente dita, na qual se estabelece a atualização contínua, a hipertextualidade com o recurso do link, combinada com áudios, vídeos e fotos, fóruns e enquetes deflagrando a interatividade, a disponibilização dos arquivos potencializando a memória, além das possibilidades de personalização da informação.

pelo conceito de arquitetura da informação <sup>29</sup>, termo que foi utilizado por Richard Saul Wurman em 1975 para descrever a necessidade de transformar dados em informação significativa para as pessoas que os consultam. Não se tratava de uma ideia necessariamente inovadora, mas, segundo os autores, foi a primeira vez que o termo arquitetura da informação foi utilizado neste sentido.

Os pesquisadores espanhóis explicam que neste primeiro enfoque, na década de 1970, a principal preocupação era tentar solucionar o problema básico de desorganização da crescente quantidade de informação no entorno computacional. Apenas entre o final dos anos 1970 e início de 1980, a conceito passou a abranger de forma mais significativa também os interesses empresariais para integração e gestão de dados. Da mesma forma, Rodrigo Ronda León (2008) aponta duas visões sobre o conceito, sendo que a primeira surge do desenho da informação diante da necessidade de organizar a informação antes de representá-la, enquanto a segunda surge da análise e do desenho de sistemas de informação diante da necessidade de organizar os processos e recursos de informação antes de programá-los, como um modelo de organização das interações de sistemas de informação empresariais para alcançar uma integração de processos e produtos. Ambas visões, segundo o autor, focam no entorno computacional e se mesclaram ao contexto das novas tecnologias dos anos 1990 (com destaque para a World Wide Web), formando o que entendemos hoje como arquitetura da informação.

Quando as empresas jornalísticas passaram a dar mais atenção para questões como estas, Ferrari (2014b) lembra que começaram a surgir veículos realmente interativos e personalizados, sendo que o pioneiro foi o norte-americano *The Wall Street Journal*, que em março de 1995 lançou o *Personal Journal*, apontado como o “primeiro jornal com tiragem de um exemplar”. O princípio básico era enviar textos personalizados a telas de computadores. A escolha do conteúdo e a sua

---

<sup>29</sup> O conceito vem sendo trabalhado desde a década de 1960, mas com a expansão da internet passou a ser entendido também como a organização da estrutura de um site, em termos de navegação, hierarquia do conteúdo e disposição dos elementos interativos. Louis Rosenfeld e Peter Morville (1998) apontam como algumas das atribuições do arquiteto de informação: definir a missão e a visão para o site; determinar o conteúdo e a funcionalidade do site; especificar como os usuários encontrarão a informação no site; planejar minuciosamente como o site irá acomodar o crescimento futuro e eventuais mudanças. A essência do trabalho é projetar a organização e o sistema de navegação para ajudar os usuários a encontrar o que procuram.

formatação seriam feitos pelo próprio assinante, conforme suas preferências de leitura – depois de escolher suas áreas de interesse, ele receberia, por meio de uma mensagem eletrônica, um portfólio pessoal com notícias sobre tudo aquilo que escolheu. Nesta mesma época, em 1995, o *Jornal do Brasil* torna-se o primeiro jornal brasileiro com presença na internet – curiosamente, o jornal impresso fundado no Rio de Janeiro em 1891 deixou de circular em papel em 2010, passando a existir exclusivamente na internet.

Em 1996, o *UOL* é lançado e anunciado como o primeiro jornal em tempo real em língua portuguesa. De 1997 até o final de 2000, segundo levantamento de Ferrari (2014b), os grandes sites de conteúdo norte-americanos, assim como os brasileiros, priorizavam a oferta abundante de conteúdo, muito mais voltado ao volume de notícias do que ao aprofundamento.

Situação que mudaria nos anos seguintes, aponta a autora:

Se olharmos o cenário a partir do início de 2001, no entanto, percebemos que a internet abandonou o glamour de 2000, quando todo proprietário de site imaginava que, com pouco investimento e muita criatividade, ficaria rico e faria com que seu site figurasse como case de sucesso nas revistas especializadas. O mercado passou a preocupar-se mais seriamente com a integração entre conteúdo de qualidade, design acessível e viabilidade financeira (FERRARI, 2014b, p. 28).

Seguindo a linha evolutiva proposta por Pavlik (2001) e Mielniczuk (2003), Suzana Barbosa (2007 e 2013) acrescenta outras duas gerações, marcadas pelo jornalismo digital em base de dados. No que seria a quarta geração, segundo a autora, as bases de dados aparecem como elementos estruturantes da atividade jornalística em suas dimensões de pré-produção, produção, disponibilização/circulação, consumo e pós-produção, além de aspecto-chave para a construção de sites jornalísticos gerando um padrão dinâmico, em contraposição ao anterior, estático, que havia marcado etapas precedentes. E em uma quinta geração, Barbosa (2013) trata do jornalismo convergente e *continuum* multimídia, diante de uma atuação integrada entre os meios, marcada pela horizontalidade nos fluxos de produção, edição e distribuição de conteúdos. Neste contexto, as mídias móveis, especialmente smartphones e tablets, são apontadas como os novos agentes que reconfiguram produção, publicação, distribuição,

circulação, recirculação, consumo e recepção de conteúdos jornalísticos em multiplataformas.

O professor Ramón Salaverría, na já citada entrevista ao autor em novembro de 2016, aponta uma espécie de padrão que se repete a mais ou menos cada 10 anos, identificando pelo menos três ciclos recentes: o primeiro foi marcado pela exploração e descobrimento do digital dos meios de comunicação, em especial os jornais, e durou até meados de 1995; o segundo, entre 1995 e 2005, foi o período em que as organizações jornalísticas e muito particularmente os jornais buscaram conseguir adicionar uma edição digital ao produto que já tinham; e o terceiro ciclo, entre 2005 e 2015, consiste no desafio de, no lugar de ter impresso e digital, ter uma operação que pudesse responder igualmente às duas frentes de uma vez. São datas que podem ter alguma variação entre empresas, ou ainda de acordo com o país ou região, mas que demonstram um certo padrão no meio jornalístico internacional. E agora, Salaverría (2016) acredita que estamos diante de um novo ciclo:

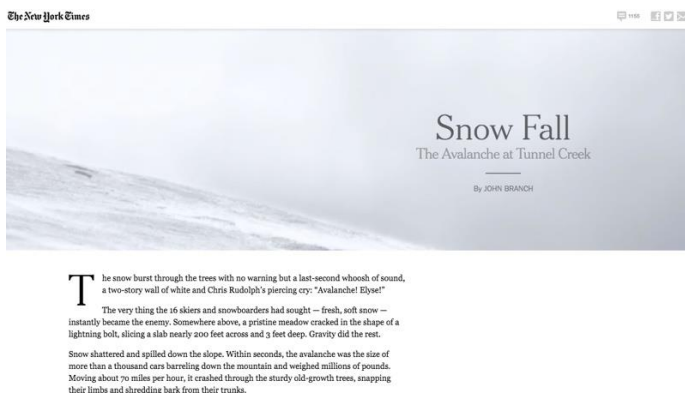
Já não se trata de papel e digital, mas o desafio agora é como coordenamos conteúdos e tecnologia. Entendendo por conteúdos, uma combinação indistinta do suporte, que deixa de ter importância. O que ganha importância é o próprio conteúdo. E para conseguir que esse conteúdo tenha a visibilidade e o alcance atrativos e necessários, é preciso fazer um uso avançado e inovador da tecnologia. (...) Se o padrão se cumpre, essa minha teoria deveria nos levar até 2025 (SALAVERRÍA, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

Presentes no que se enquadraria em uma terceira fase do jornalismo na web, de acordo com os diferentes autores citados acima, os especiais multimídia, ou grandes reportagens multimídia (GRMs), vêm ganhando cada vez mais destaque como apostas dos jornais on-line. Estes novos formatos buscam uma real imersão do leitor na experiência de consumo de informação jornalística na plataforma da internet. No novo cenário, equipes reduzidas e a necessidade de constante atualização de conhecimentos técnicos dificultam a multimedialização da cobertura factual para os jornais on-line. Mas é nas grandes reportagens multimídia que estão aparecendo com frequência as experiências mais ousadas em inovação.



Um divisor de águas no contexto mais recente foi a reportagem especial *Snow Fall*<sup>30</sup>, publicada pelo *The New York Times* em dezembro de 2012. Com vídeos, áudios, animações e infográficos, a produção trata de uma avalanche no estado de Washington, no extremo norte dos Estados Unidos, que em fevereiro de 2012 matou três esquiadores profissionais que praticavam o esporte nas encostas nevadas do vale Tunnel Creek, nas montanhas Cascade. O trabalho estabeleceu um novo patamar e recebeu vários prêmios, inclusive um Pulitzer em 2013.

Figura 1 – Especial *Snow Fall*, do *The New York Times*



Fonte: captura de tela feita pelo autor. Disponível em:  
<<http://www.nytimes.com/projects/2012/snow-fall/#/?part=tunnel-creek>>.

O sucesso do especial foi tamanho que o termo *Snow Fall* virou “uma espécie de jargão jornalístico para identificar a combinação ideal de canais de comunicação numa narrativa online, graças à rara felicidade do produtor John Branch em usar o recurso certo para a situação adequada na hora de contar a história” (CASTILHO, 2013). A reportagem é dividida em seis capítulos, contendo elementos multimídia e uma história narrada com em torno de 18 mil palavras. As principais imagens de cada capítulo são trabalhadas não como fotografias estáticas, mas como elementos que contenham algum tipo de movimento, seja o cair da neve sobre uma montanha ou mesmo o movimento da luz solar sobre alguma paisagem.

<sup>30</sup> *Snow Fall*. Publicado pelo *The New York Times* em 2012. Disponível em:  
<<http://www.nytimes.com/projects/2012/snow-fall/#/?part=tunnel-creek>>.  
Visitado em junho de 2014.

Há, também, áudios com relatos em áudio que complementam as entrevistas, e vídeos do local onde ocorreu o acidente. Entre os infográficos, destaque para a animação que reproduz, com movimento e som, a própria avalanche em cima de imagens do cenário real (Figura 2).

Figura 2 – Frame da animação de *Snow Fall*



Fonte: captura de tela feita pelo autor. Disponível em:  
<<http://www.nytimes.com/projects/2012/snow-fall/#/?part=tunnel-creek>>.

Pesquisadora brasileira na área de reportagem multimídia, Raquel Longhi (2014) acredita que, em grande parte, o impacto da navegação, design e narrativa multimídia do projeto *Snow Fall* deve-se ao uso da linguagem de marcação HTML5, a quinta evolução do HTML (Hypertext Mark-up Language), usada para estruturar e apresentar conteúdo na web. Segundo a autora, juntamente com outras ferramentas agregadas, o HTML5 trouxe novas possibilidades técnicas para a convergência de conteúdos multimídia, que compreende o desenho de interface e a imersão narrativa.

Trata-se de uma renovação de ferramentas, processo constante no ambiente digital, o que não desmerece práticas anteriores. Na primeira década dos anos 2000, antes do HTML5, o jornal espanhol *El Mundo* e o argentino *Clarín* ganharam notoriedade com seus premiados especiais multimídia, produzidos com o software Flash, em formato então inovador, reunindo em uma mesma janela, de forma integrada: textos, imagens estáticas e em movimento e áudios.

O especial *Cayucos*<sup>31</sup>, do *Clarín*, por exemplo, produzido em 2008 abordando o tema da migração de africanos em busca de melhores

<sup>31</sup> *Cayucos*. Publicado pelo *Clarín*, em 2008. Disponível em:

condições de vida, venceu o prêmio Society for News Design (SND) – uma das organizações mais prestigiadas de design do mundo – pela inovação na apresentação de fotos, vídeos, qualidade de som e edição. Apesar da repercussão positiva dos especiais, o jornal simplesmente deixou de publicá-los por “falta de possibilidade técnica” de manter o padrão, segundo um dos seus editores, em conversa por e-mail com o autor em setembro de 2014. O fato de descontinuar a iniciativa não tira a relevância e o pioneirismo das peças publicadas nos anos 2000.

No *El Mundo*, a tradição dos especiais ainda está presente, mais recentemente já na linguagem HTML5. Mas o jornal também é reconhecido com um dos pioneiros na utilização dos recursos multimídia. Em 2000, produziu o especial *25 años sin Franco*<sup>32</sup>, sobre o aniversário de morte do general Francisco Franco, que governou a Espanha por quase 40 anos. O trabalho reúne textos, gráfico produzido em Flash, áudios e imagens que podem ser acessados por links de forma não-linear, permitindo que cada leitor construa sua ordem de navegabilidade (Figura 3).

Figura 3 – Especial *25 años sin Franco*, do *El Mundo*



Fonte: captura de tela feita pelo autor. Disponível em:  
<[http://www.elmundo.es/nacional/XXV\\_aniversario/1936.html](http://www.elmundo.es/nacional/XXV_aniversario/1936.html)>.

---

<<http://edant.clarin.com/diario/2008/09/04/conexiones/cayucos.html>>. Visitado em abril de 2013.

<sup>32</sup> *25 años sin Franco*. Publicado pelo *El Mundo*, em 2000. Disponível em:  
<[http://www.elmundo.es/nacional/XXV\\_aniversario/1936.html](http://www.elmundo.es/nacional/XXV_aniversario/1936.html)> Visitado em abril de 2013.

Como lembra Longhi (2014), o produto apresentava imagens que podiam ser ampliadas por meio dos cliques do mouse, sendo dispostas em conjuntos ou lado a lado. Em uma outra forma de exploração dos recursos hipermidiáticos, também incluía chats, o que à época se tratava de um recurso bastante novo no ambiente digital. O jornal espanhol *El Mundo* lançaria, ainda, uma série de outros especiais utilizando o mesmo padrão ao longo dos anos seguintes.

Para Raquel Longhi (2014), o software Flash, usado então pelo *Clarín* e pelo *El Mundo* e por tantos outros periódicos de referência na época, marcou um momento do desenvolvimento dos produtos noticiosos hipermidiáticos. Mas agora, com o HTML5, a concepção do produto em uma única janela ou quadro é substituída pelo *scrolling*, recurso que permite a leitura e navegação por meio da barra lateral na página, perfazendo uma leitura mais verticalizada, aponta a autora. O design utiliza toda a superfície da tela, ao contrário da janela única em quadro individual. Normalmente, o produto abre com uma imagem em toda a largura da página, seguida por texto que se integra a elementos gráficos como fotografias, *slideshows*, infográficos etc., reforçando a proposta de uma narrativa mais imersiva. E com a vantagem de que o HTML5 permite a navegação em diferentes suportes e tecnologias.

No Brasil, o jornal *Folha de S. Paulo*, do Grupo Folha, criou a seção *Tudo Sobre* para a publicação de grandes reportagens multimídia. A primeira edição foi publicada em dezembro de 2013, abordando a construção da usina hidrelétrica de Belo Monte no Pará<sup>33</sup>.

Entre os atrativos: textos longos, fotos abertas, áudios, infográficos animados e até um aplicativo que possibilita ao internauta “pilotar” um helicóptero sobre a área de construção da obra (Figura 4). O aplicativo é também um exemplo de recurso que podem ser identificados como *newsgames*, jogos que, conforme Bogost *et al.* (2010), são baseados em notícias e feitos para serem veiculados em meios digitais.

---

<sup>33</sup> *Tudo Sobre Belo Monte*. Publicado pela *Folha de S. Paulo* em dezembro de 2013. Disponível em: <<http://arte.folha.uol.com.br/especiais/2013/12/16/belo-monte/>>. Visitado em novembro de 2014.

Figura 4 – Newsgame em *Tudo Sobre Belo Monte*, da *Folha*



Fonte: captura de tela feita pelo autor. Disponível em:  
 <<http://arte.folha.uol.com.br/especiais/2013/12/16/belo-monte/>>.

Em edições seguintes, que não apresentaram periodicidade fixa, foram abordados temas como os 50 anos da ditadura militar brasileira<sup>34</sup>, a crise no abastecimento de água no país<sup>35</sup>, os impactos do contrabando na economia<sup>36</sup> e a transformação do Rio de Janeiro para sediar as Olimpíadas de 2016<sup>37</sup>.

Neste último, publicado em agosto de 2015, uma história em quadrinhos contando a origem das favelas no Rio (Figura 5) foi incorporada ao pacote com textos, fotos, vídeos, áudios, animações, infográficos e, novamente, *newsgames* (em um deles, o internauta “sobrevoa” a cidade de asa-delta).

<sup>34</sup> *Tudo Sobre A Ditadura Militar*. Publicado pela *Folha de S. Paulo* em março de 2014. Disponível em: <<http://arte.folha.uol.com.br/especiais/2014/03/23/o-golpe-e-a-ditadura-militar/index.html>>. Visitado em novembro de 2014.

<sup>35</sup> *Tudo Sobre A Crise da Água*. Publicado pela *Folha de S. Paulo* em set. de 2014. Disponível em: <<http://arte.folha.uol.com.br/ambiente/2014/09/15/crise-da-agua/index.html>>. Visitado em novembro de 2014.

<sup>36</sup> *Tudo Sobre O Contrabando no Brasil (Crime sem castigo)*. Publicado pela *Folha de S. Paulo* em março de 2015. Disponível em: <<http://arte.folha.uol.com.br/mercado/2015/03/12/crime-sem-castigo/>>. Visitado em março de 2015.

<sup>37</sup> *Tudo Sobre O Rio em Transformação*. Publicado pela *Folha de S. Paulo* em agosto de 2015. Disponível em: <<http://arte.folha.uol.com.br/tudo-sobre/rio-em-transformacao/>>. Visitado em agosto de 2015.

Figura 5 – HQ em *Tudo Sobre O Rio em Transformação*



Fonte: captura de tela feita pelo autor. Disponível em:  
<<http://arte.folha.uol.com.br/tudo-sobre/rio-em-transformacao/>>.

Em análise sobre a usabilidade deste especial (ALEXANDRE *et al.*, 2016) são relatados outros diferenciais do especial, como infográficos interativos, a exemplo da seção *Maravilha de Cenário*, em que uma imagem atual do Rio de Janeiro é transformada em uma fotografia do ano de 1565 à medida que o leitor clica com o mouse ou desliza o dedo sobre a tela. Ou da seção nomeada *Trilha sonora do Rio*, que traz 50 canções selecionadas pelo colunista Ruy Castro.

Vale citar, ainda, que o *newsgame Sobrevoou*, que proporciona um passeio de asa-delta pelo Rio de Janeiro, foi produzido em parceria com a IPN-Incubadora – Associação para o Desenvolvimento de Atividades de Incubação de Ideias e Empresas, uma instituição sem fins lucrativos criada em 2002 por iniciativa do Instituto Pedro Nunes (IPN) e da Universidade de Coimbra, em Portugal.

Em entrevista por e-mail, o repórter especial da *Folha de S. Paulo*, que fez parte da equipe das primeiras edições da série *Tudo Sobre*, Marcelo Leite, explica que participou de diferentes etapas da produção, como proposta editorial, planejamento, pauta, reportagem e

redação de capítulos, edição de texto final, supervisão da montagem e revisão das traduções. Sem treinamento formal, teórico ou prático, para a produção de reportagem multimídia, afirma que aprendeu, e ainda está aprendendo, “fazendo”. Ao longo das edições, exemplifica que “conseguimos encurtar o tempo de produção, houve aprendizado intenso na divisão de tarefas e sobre o que esperar dos que têm diferentes expertises” (LEITE, 2017, entrevista ao autor).

Neste sentido, é importante reconhecer que embora trabalhar em equipe faça parte da história da grande reportagem, no passado sempre foi dada mais evidência ao repórter responsável pelo texto. Mesmo com o papel essencial do fotógrafo, no caso dos impressos, ou do cinegrafista, na televisão, o repórter que escreve o texto a ser impresso ou falado (no caso da TV e da rádio) tende a ser o protagonista da equipe. Hoje, com muitas novas funções nas redações, tal protagonismo está cada vez mais diluído. Pode até ter menos glamour em torno do papel de repórter. Não, contudo, menos importância. A apuração correta e a estruturação da reportagem seguem tão essenciais como antes. Mas para a apresentação final do material com os atrativos que ganham destaque na internet, o design, o infografista, o fotógrafo/cinegrafista, o programador, todos passaram a ter um papel maior. Desta forma, saber trabalhar em equipe passa a ser um pré-requisito cada vez mais forte para fazer jornalismo.

Veículo exclusivamente on-line desde a sua criação também pelo Grupo Folha, o portal *UOL* é outro exemplo de aposta nesta tendência. Em outubro de 2014, lançou a seção *UOL TAB*<sup>38</sup>, com o desafio de incorporar um novo modelo de reportagem multimídia na rotina de uma redação, diante da proposta de lançamento de uma nova edição toda semana, sempre às segundas-feiras. Em uma breve análise (LENZI, 2015), tomando como referência as 10 primeiras edições do *UOL TAB*, publicadas entre 13 de outubro e 15 de dezembro de 2014, são identificadas reportagens que integram textos longos – com média aproximada de 1.700 palavras ou 10.000 caracteres com espaços em cada edição –, fotos usadas como ilustração e telas de fundo, infográficos, vídeos, animações e enquetes. Na primeira edição, constam também entrevistas exibidas em arquivos de áudio, e nas demais publicações outros recursos de sons são utilizados – como trilhas para infográficos, por exemplo.

---

<sup>38</sup> *UOL TAB*. Publicado pelo *UOL*. Edições disponíveis em: <<http://www.uol.com.br/tab>>. Visitadas em dezembro de 2014.

O texto aparece como elemento condutor da narrativa. As fotos são trabalhadas em composição com todo o material restante da reportagem, ora como imagem destacada, ora como tela de fundo para outros conteúdos. Há também a presença de ilustrações. Outro recurso frequente na seção, os infográficos desempenham, principalmente, um papel didático, destrinchando conceitos e trazendo curiosidades. Já os vídeos são utilizados para “humanizar” as matérias, proporcionando a apresentação de relatos de cases/personagens que ilustram o tema abordado, ou como alternativa para acrescentar dicas de especialistas sobre o assunto da pauta.

A tendência mais evidente que se percebe no material é a proposta de consolidar a passagem do trabalho de justaposição, onde peças de diferentes mídias são diagramadas em conjunto em uma mesma seção on-line mas sem necessariamente estarem realmente integradas; para uma experiência de imersão proporcionada por peças que se complementam e formam uma nova unidade multimídia. Neste novo cenário, não faz sentido oferecer vídeos e/ou áudios que apenas repetem o que é apresentado no texto, por exemplo. O público precisa encontrar algo realmente novo em cada item que consome e, melhor ainda, se a cada passo dado a audiência for instigada a consumir a peça seguinte, até fechar o quebra-cabeça multimídia.

Na primeira edição do *UOL TAB*, publicada em outubro de 2014, por exemplo, o tema economia compartilhada é abordado em uma produção jornalística que explora bem este conceito de justaposição. A estrutura padrão da reportagem é a tradicional. De texto, são cerca de 1.800 palavras ou 11 mil caracteres, contando espaços, acompanhados por fotos. Mas cada novo elemento busca contribuir na construção do conceito de economia compartilhada, apresentado como uma relação entre desconhecidos, ao mesmo tempo comercial e pessoal, em que consumidor e fornecedor se confundem. Um infográfico detalha como funciona a proposta e outro apresenta diferentes modelos de economia compartilhadas.

Os vídeos são divididos em dois blocos. No primeiro, oito vídeos integram a seção denominada *Vivendo um dia compartilhado* (Figura 6), sendo que em cada um deles é apresentada uma ação realizada dentro deste conceito, com a equipe de reportagem contratando serviços como transporte, alimentação e hospedagem.



Figura 6 – Primeira edição do *UOL TAB* traz entrevistas em vídeos



Fonte: captura de telas feita pelo autor. Disponível em:  
<http://tab.uol.com.br/economia-compartilhada/>.

No segundo bloco, destaque para entrevistas com executivos que aderiram ao modelo. Há, ainda, quatro depoimentos de especialistas que podem ser reproduzidos em áudio (Figura 7), aprofundando o tema.

Figura 7 – Primeira edição do *UOL TAB* traz entrevistas em áudios



Fonte: captura de tela feita pelo autor. Disponível em:  
<http://tab.uol.com.br/economia-compartilhada/>.

E ao longo da reportagem de estreia do *UOL TAB* aparecem, ainda, enquetes que buscam a opinião do público sobre a nova tendência

e também questionam sobre que tipo de serviços o internauta aceitaria compartilhar.

No mesmo caminho, como uma das primeiras grandes reportagens multimídia publicadas pela nova sede da redação inaugurada em 2017, a equipe do *O Globo* produziu um especial sobre a febre amarela no Brasil.

Figuras 8 e 9 – Especial multimídia do *O Globo* sobre febre amarela

**O GLOBO** MENU SOCIEDADE

**A FEBRE QUE ARDE NO INTERIOR DO BRASIL**

Pouco mais de um mês após o início do surto de febre amarela, doença continua a se espalhar pelo país

Ilustração por André Mallo - Edição de Arte

POR ANA LUCIA AZEVEDO

16/02/2017 14:11 | Última atualização: 09/02/2017 15:39

f t y+ in

**O GLOBO** MENU SOCIEDADE

**Como é a transmissão**

**Vírus**  
A febre amarela é uma doença infecciosa grave, causada por vírus e transmitida por mosquitos

**Mosquito**  
Haemagogus, Sabethes ou Aedes aegypti

**Macacos**  
Os macacos são hospedeiros do vírus e altamente suscetíveis à doença

**Homem**  
O mosquito infectado transmite a doença para os seres humanos. Uma pessoa não transmite a doença diretamente para outra

**O GLOBO**

**O QUE É FEBRE AMARELA?**

**QUAL A DIFERENÇA ENTRE A URBANA E A SILVESTRE?**

**QUAIS SÃO OS SINTOMAS?**

**QUAL É O TRATAMENTO?**

**COMO A FEBRE AMARELA PODE SER EVITADA?**

**COMO A VACINA É FEITA? ELA É SEGURA?**

**QUEM DEVE TOMAR VACINA?**

**QUAL É A TAXA DE LETALIDADE DA DOENÇA?**

**QUAL A ORIGEM DA FEBRE AMARELA?**

**QUAIS OS ESTADOS COM CASOS NOTIFICADOS?**

**QUAL O PAPEL DOS MACACOS?**

**EM QUE OUTROS PAÍSES HÁ FEBRE AMARELA?**

Fonte: captura de telas feita pelo autor. Disponível em:

<<http://oglobo.globo.com/sociedade/saude/a-febre-que-arde-no-interior-do-brasil-20870497>>.

O trabalho *A febre que arde no interior do Brasil*<sup>39</sup> conta com reportagem de Ana Lúcia Azevedo, enviada a Minas Gerais e ao Espírito Santo, imagens (fotos e vídeos) de Monica Imbuzeiro e ilustrações de André Mello. O conteúdo foi distribuído em dois dias, com formatos semelhantes.

No primeiro dia, são publicados três capítulos que podem ser acessados em ordem na navegação pelo *scrolling* ou aleatoriamente pelo menu. O texto atende às características do *longform*, são utilizadas ilustrações na abertura, fotos ao longo da matéria e em uma galeria em *slideshow* e apresentados dois vídeos com entrevistas. No segundo dia, são mais dois capítulos, também com texto padrão *longform*, ilustrações na abertura, fotos e galeria em *slideshow*, dois vídeos e com o diferencial de trazer também dois arquivos de áudios com a vocalização de diferentes espécies de macacos. Destaque ainda para uma seção de perguntas e respostas sobre a doença, com conteúdo informativo apresentado em textos e/ou infográficos.

Os jornais do Grupo RBS, com atuação na região Sul do Brasil, também têm apresentado propostas de reportagens multimídia que tiveram reconhecimento em premiações nacionais. Fundado em 1957, no Rio Grande do Sul, o grupo é um conglomerado multimídia com produção jornalística em diferentes plataformas.

Mais antiga afiliada da Rede Globo, a empresa controla emissoras de rádio e televisão, jornais impressos, portais de internet e outras iniciativas empresariais no meio digital. Apenas jornais impressos, são títulos como *Zero Hora (ZH)* e *Diário Gaúcho (DG)*, ambos com sede no Rio Grande do Sul. Em Santa Catarina, onde está presente desde 1979, inicialmente apenas no ramo televisivo, fundou e administrou jornais como o *Diário Catarinense*, *Hora de Santa Catarina*, *A Notícia* e *Jornal de Santa Catarina*, mas vendeu a marca e todas as suas respectivas publicações<sup>40</sup>.

---

<sup>39</sup> *A febre que arde no interior do Brasil*. Publicado por *O Globo* em fevereiro de 2017. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/sociedade/saude/a-febre-que-arde-no-interior-do-brasil-20870497>>. Visitado em março de 2017.

<sup>40</sup> Em março de 2016 teve início o processo de venda das empresas do grupo RBS em Santa Catarina, o que foi concluído em agosto de 2017, com o lançamento da marca NSC Comunicação. A venda não altera a gestão das empresas no Rio Grande do Sul, segundo comunicado divulgado pela RBS.

Lançado em 1964 <sup>41</sup> e adquirido pela RBS em 1970, o jornal *Zero Hora* teve sua versão website lançada de forma experimental em 1995. Em 2000, um novo site foi criado e vinculado ao portal clicRBS, um guarda-chuva para a presença na rede dos rádios, jornais e emissoras de TV do Grupo RBS. Entre outras reformulações realizadas posteriormente, duas chamam a atenção: a de 2007, quando o site incorporou a proposta de cobertura em tempo real à sua rotina, passando a produzir conteúdo noticioso exclusivamente para a internet; e, a mais recente, em 2014, quando passou a ser adaptável para navegação em dispositivos móveis.

Entre os especiais multimídia de *Zero Hora*, destaque para as reportagens *Filho da Rua* <sup>42</sup>, *Lições da Turma 11F* <sup>43</sup> e *Refugiados – Uma história* <sup>44</sup>, publicadas respectivamente em junho de 2012, em dezembro de 2013, e em outubro de 2015, analisadas em trabalhos anteriores (LENZI, 2016b e 2016c). Ambas foram produzidas pela então repórter especial de *Zero Hora*, Letícia Duarte, e tiveram reconhecimento em premiações nacionais. *Filho da Rua* venceu a categoria Reportagem Nacional da 57ª edição do Esso de Jornalismo, em 2012; enquanto *Lições da Turma 11F* foi a ganhadora na categoria Regional Sul da 59º Prêmio Esso de Jornalismo, em 2014. *Refugiados*, a publicação mais recente, ficou em segundo lugar na categoria Reportagem do 32º Prêmio Direitos Humanos de Jornalismo, de 2015. Entre o breve período de intervalo entre as três reportagens, já se percebem mudanças significativas de formatos.

Na primeira das reportagens citadas, *Filho da Rua*, percebe-se claramente que existia uma maior preocupação com a edição impressa do que com o conteúdo on-line. Para a produção, a reportagem do *Zero Hora* contou com a autorização do Juizado da Infância e da Juventude

---

<sup>41</sup> O jornal *Zero Hora* foi lançado em 4 de maio de 1964 pelo empresário Ary de Carvalho. A nova publicação substituiu o jornal *Última Hora*, que havia sido fechado cerca de um mês antes. O *Última Hora* foi fundado por Samuel Wainer em 12 de junho de 1951.

<sup>42</sup> *Filho da Rua*. Publicado por *Zero Hora* em 17 de junho de 2012. Disponível em <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/pagina/filho-da-rua.html>>. Visitado em dezembro de 2014.

<sup>43</sup> *Lições da Turma 11F*. Publicado por *Zero Hora* em 22 de dezembro de 2013. Disponível em <[http://www.clicrbs.com.br/sites/swf/zh\\_turma11f/index.html](http://www.clicrbs.com.br/sites/swf/zh_turma11f/index.html)>. Visitado em dezembro de 2014.

<sup>44</sup> *Refugiados – Uma história*. Publicado por *Zero Hora* em 10 de outubro de 2015. Disponível em <<http://zh.clicrbs.com.br/especiais-zh/zh-refugiados-uma-historia/>>. Visitado em janeiro de 2016.

para acompanhar durante três anos a jornada de uma criança que passou parte da infância vivendo nas ruas. No material final, o texto, que é o mesmo no impresso e no on-line, atende às características do formato *longform*, totalizando 70 mil caracteres (contando os espaços).

O conteúdo é dividido em três capítulos: *Sozinho: a cidade dá à luz mais um menino de rua*, com cerca de 27 mil; *Crack: no meio do caminho tinha uma pedra*, com 22 mil; e *Encruzilhada: longe da família, perto do crime*, com 21 mil. A versão impressa foi publicada em um caderno de 16 páginas. No site de *Zero Hora*, cada capítulo conta com uma foto, o texto e um link para uma galeria com outras fotos (apresentadas em *slideshow*). O diferencial on-line é um vídeo, um webdocumentário com 8 minutos de duração, e uma enquete para dar nota ao vídeo.

Figura 10 – *Filho da Rua*, reportagem especial de *Zero Hora*

Filho da Rua

## A cidade dá à luz mais um menino de rua

Em reportagem especial, ZH segue os passos de uma criança que peregrina pelas ruas desde os cinco anos

Por: **Letícia Duarte**  
 © 17/06/2012 - 19h10min

Compartilhar    



Felipe vive nas ruas de Porto Alegre desde os cinco anos  
 Foto: Jefferson Botega

*Nesta reportagem especial, você vai conhecer os passos de um menino que peregrina há nove anos pelas esquinas sem que ninguém consiga detê-lo. Com autorização do Juizado da Infância e da Juventude, ZH acompanha a jornada de Felipe (nome fictício) desde março de 2009.*

Fonte: captura de tela feita pelo autor. Disponível em:  
 <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/pagina/filho-da-rua.html>>.

Em *Lições da Turma 11F*, a produção de materiais exclusivos para a edição on-line aumentou. O texto, com cerca de 38,8 mil caracteres (contando os espaços), divididos em diferentes retransmissões, é trabalhado de forma integrada com as imagens (fotos e vídeos), em uma mesma página, com o internauta navegando apenas pela barra de rolagem. A reportagem busca retratar os desafios do ensino público no Rio Grande do Sul, sob o ponto de vista de alunos matriculados no primeiro ano do ensino médio em uma tradicional escola do Estado. A equipe de *Zero Hora* acompanhou a turma durante todo o ano letivo de 2013, com imersões semanais em cada trimestre, e também abordou a realidade dos alunos em casa, no trabalho e em outros ambientes que interagem com a escola, material este que ganha destaque nos vídeos.

Figura 11 – *Lições da Turma 11F*, de ZH, amplia presença de vídeos



Fonte: captura de tela feita pelo autor. Disponível em:

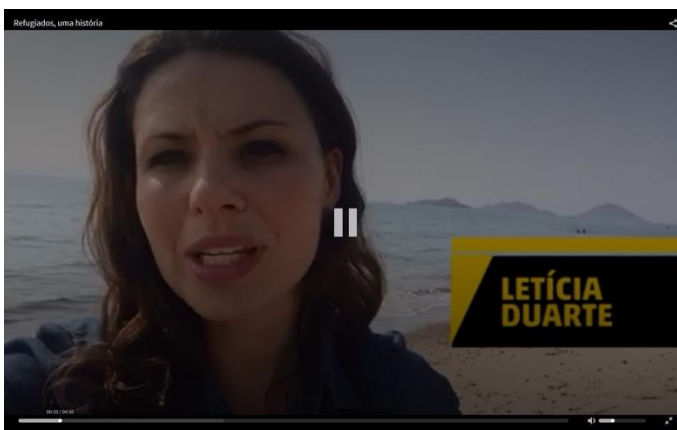
<[http://www.clicrbs.com.br/sites/swf/zh\\_turma11f/index.html](http://www.clicrbs.com.br/sites/swf/zh_turma11f/index.html)>.

São cinco vídeos produzidos para a reportagem, sendo que o de abertura da edição on-line conta com 5 minutos e 47 segundos, apresentando um resumo do trabalho, intercalando dados e depoimentos. Os outros quatro estão centrados em histórias de personagens: *Quando trabalho afasta da escola*, com 2 minutos e 21 segundos; *Da escola para o trânsito*, com 1 minuto e 9 segundos; *Gêmeas que se ajudam*, com 2 minutos e 4 segundos; e *Conciliando a escola com o futebol*, com 1 minuto e 39 segundos. Entre as fotos, destaque para uma imagem panorâmica que encerra a reportagem on-line, permitindo que o

internauta conduza a cena por um giro de 360 graus para visualizar todos os alunos.

Reportagem mais recente, de outubro de 2015, *Refugiados – Uma história* é a que mais se aproxima do formato de grande reportagem multimídia que tem se consolidado nos grandes jornais nos últimos anos. São 16 páginas na edição impressa e uma versão para o site com textos, fotos e vídeo. O material on-line está dividido em 12 capítulos, cada um em página própria, que pode ser acessada na sequência original por um link ao final da cada seção que conduz sempre para o próximo capítulo; ou aleatoriamente pelo menu com os links de todos capítulos.

Figura 12 – Vídeo produzido para reportagem *Refugiados*, de ZH



Fonte: captura de tela feita pelo autor. Disponível em:  
<<http://zh.clicrbs.com.br/especiais-zh/zh-refugiados-uma-historia/>>.

A repórter Letícia Duarte acompanhou durante 12 dias a saga de migrantes pela Europa, seguindo por sete países a trajetória de uma família síria da ilha de Kos, na Grécia, até a Alemanha. A jornalista viajou sem equipe e produziu sozinha textos, fotos e imagens para o vídeo. São cerca de 70 mil caracteres (contando os espaços) de texto; fotos diagramadas ao longo da reportagem, algumas vezes em destaque com uma imagem em tamanho maior, outras em mini galerias, com duas ou três imagens menores; e um vídeo, com 4 minutos e 30 segundos, resumindo a reportagem. O vídeo conta com narração e passagem da repórter, depoimentos, imagens do trajeto (gravadas pela própria repórter) e cenas de agência sobre a guerra na Síria. Há, ainda, alguns infográficos ao longo da reportagem, como os mapas em cada nova

seção mostrando o trajeto percorrido pela jornalista; e o ranking dos países que mais recebem refugiados.

Em entrevista (LENZI, 2016c), a jornalista Letícia Duarte aponta um crescimento da preocupação com a versão on-line da reportagem ao longo das três experiências e reforça o coro de estudiosos da área ao defender a importância do trabalho em equipe. A repórter acredita que, de modo geral, a cultura multimídia já se consolidou na redação e o que pode e deve ser discutido é a forma como isso deve ser produzido.

Como repórter, meu interesse maior é oferecer ao leitor a maior qualidade possível em jornalismo – e a preocupação com o conteúdo digital já está incorporada, porque não faz mais sentido pensar apenas no papel. (...) Ao mesmo tempo em que os repórteres devem desenvolver habilidades multimídias, acredito que a qualidade do produto final tende a ser maior quando a produção é feita em equipe (DUARTE apud LENZI, 2016c).

Em Santa Catarina, o *Diário Catarinense*, antes de deixar de fazer parte do Grupo RBS, também contava com experiência na publicação dos novos formatos de especiais multimídia. Anunciado como primeiro jornal informatizado da América Latina e ainda o primeiro jornal de Santa Catarina a utilizar fotografias coloridas, o *Diário Catarinense* teve sua primeira edição publicada em 5 de maio de 1986. E desde 2007, produz conteúdo específico também para a sua versão na internet. Em 2015, publicou no site e no papel o especial *As Quatro Estações de Iracema e Dirceu*<sup>45</sup>, que conta a trajetória de uma família do interior de Santa Catarina que vive em extrema pobreza e foi acompanhada pela equipe de reportagem ao longo de dois anos e sete meses. A reportagem foi encartada em 24 páginas da edição impressa e ganhou versão em especial multimídia na web, adaptada também para smartphones e tablets, com extras como vídeos, áudios e galerias de fotos. O material deu origem, ainda, a um documentário para a web e uma reportagem televisiva exibida na *RBS TV*. Em 2015, a reportagem venceu a 37ª edição do Prêmio Jornalístico Vladimir Herzog de Anistia e Direitos Humanos na categoria internet.

---

<sup>45</sup> *As Quatro Estações de Iracema e Dirceu*. Publicado pelo *Diário Catarinense* em 21 de junho de 2015. Disponível em: <[http://www.clicrbs.com.br/sites/swf/DC\\_quatro\\_estacoes\\_iracema\\_dirceu/](http://www.clicrbs.com.br/sites/swf/DC_quatro_estacoes_iracema_dirceu/)>. Visitado em junho de 2015.



No contexto mais recente da busca por novos formatos para a apresentação de conteúdos informativos, ganham destaque também as práticas de apropriação da Realidade Virtual (RV) em reportagens, configurando exemplos do chamado jornalismo imersivo, que começaram a desenvolver-se em muitas redações de modo exponencial a partir de 2015 (LENZI e LONGHI, 2017). Este tipo de produção contém, principalmente, imagens e vídeos em 360 graus.

Exemplos de quem já aderiu à tendência do jornalismo imersivo, o argentino *Clarín* e o espanhol *El País* apresentaram seus primeiros produtos em RV, respectivamente, em abril e em maio de 2016, anunciando-se pioneiros na prática no idioma espanhol. Em abril de 2016, foi lançado o aplicativo do *Clarín* para Realidade Virtual, disponível para Android e iOS. Parte dos conteúdos também pode ser acessada por smartphones, mas é por meio de dispositivos de visualização como os óculos de RV Google Cardboard ou o Samsung Gear, que o público tem a experiência completa com a Realidade Virtual. Entre as primeiras reportagens, *ESMA: sobrevivientes del infierno*<sup>46</sup>.

Figura 13 – *ESMA: sobrevivientes del infierno*, do *Clarín*



Fonte: captura de tela feita pelo autor. Disponível em: <[http://www.clarin.com/sociedad/ESMA-realidad-virtual-Clarín-VR\\_0\\_1555644718.html](http://www.clarin.com/sociedad/ESMA-realidad-virtual-Clarín-VR_0_1555644718.html)>.

<sup>46</sup> *ESMA: sobrevivientes del infierno*. Publicado por *Clarín* em 10 abril de 2016. Disponível em: <[http://www.clarin.com/sociedad/ESMA-realidad-virtual-Clarín-VR\\_0\\_1555644718.html](http://www.clarin.com/sociedad/ESMA-realidad-virtual-Clarín-VR_0_1555644718.html)>. Visitado em novembro de 2016.

Trata-se de uma reportagem sobre vítimas da ditadura argentina que foram aprisionadas e torturadas na década de 1970 na então Escuela de Mecánica de La Armada, hoje transformada em Espacio Memoria y Derechos Humanos, mantendo no nome a mesma sigla original, ESMA.

O material apresentado em RV intercala cenas com narração, depoimentos e animações, integrando um vídeo com cerca de 7 minutos de duração. Em artigo publicado em abril de 2016 apresentando o aplicativo, o editor-chefe Darío D'Atri é enfático ao afirmar que se trata de um conteúdo jornalístico em evolução e transformação: “Muda a forma de contar a realidade, simplesmente porque a experiência do usuário, antigo leitor, é uma experiência de imersão total no âmbito da história, na realidade narrada” (D'Atri, 2016).

Poucas semanas depois da estreia do Clarín RV, o espanhol *El País* publicou *Fukushima, vidas contaminadas*<sup>47</sup>, em 1º de maio de 2016, inaugurando o canal do jornal que explora recursos em Realidade Virtual. O trabalho abordou a rotina de quem vive na região do Japão marcada pela tragédia em 2011, quando um terremoto seguido de um tsunami provocou um vazamento radioativo na usina nuclear local.

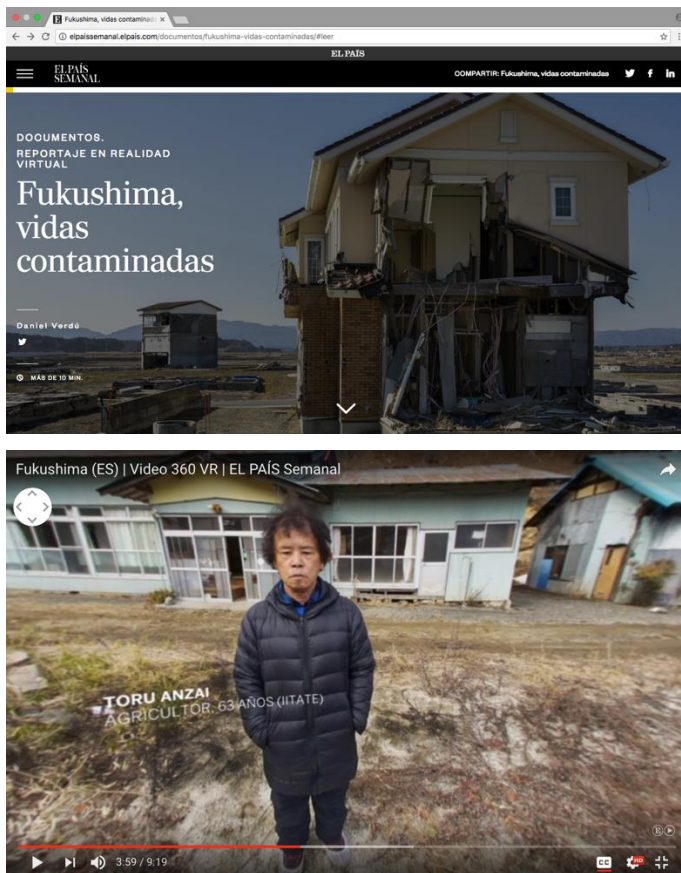
O jornalista espanhol Daniel Verdú trabalhou em conjunto com profissionais de uma equipe terceirizada que produziu o conteúdo. Na época do acidente, mais de 100 mil pessoas foram evacuadas. Cinco anos depois, milhares de japoneses ainda vivem em barracões sob a ameaça da radiação, conforme dados da reportagem. Segundo artigo publicado pelo jornal na véspera da publicação, uma equipe de seis pessoas viajou ao Japão em fevereiro de 2016 e passou uma semana gravando os cenários em 360 graus, incluindo a produção de fotografias tridimensionais.

A versão em texto e fotos da reportagem *Fukushima, vidas contaminadas* foi publicada no site do *El País* e o vídeo em RV, com 9 minutos e 19 segundos de duração, pode ser acessado pelo site ou pelo aplicativo *El País VR*. No site, o público é direcionado para o canal do Youtube. Ao acionar o vídeo, um cursor no canto esquerdo superior da tela permite que o público conduza a imagem em movimento em 360 graus, para cima ou para baixo, para esquerda ou para direita.

---

<sup>47</sup> *Fukushima, vidas contaminadas*. Publicado por *El País* em 1º de maio de 2016. Disponível em: <<http://elpaissemanal.elpais.com/documentos/fukushima-vidas-contaminadas/#leer>>. Visitado em novembro de 2016.

Figuras 14 e 15 – *Fukushima, vidas contaminadas*, do *El País*



Fonte: captura de tela feita pelo autor. Disponível em:  
 <<http://elpaissemanal.elpais.com/documentos/fukushima-vidas-contaminadas/#leer>>.

O material conta com narração em tom documental, depoimentos e uma animação reconstruindo o acidente. O texto tem 3 mil palavras, aproximadamente 17,7 mil caracteres, contando os espaços, o que caracteriza o formato *longform*. A mesma página apresenta fotos e há um banner publicitário no canto inferior direito ao longo de toda a reportagem. Ao final do texto, existe a opção de compartilhar o conteúdo pelas redes sociais, como Facebook, Twitter ou LinkedIn.

Pelo aplicativo *El País VR* para celular, disponível para Android e iOS, além de ver o vídeo como no YouTube, é possível utilizar óculos

compatíveis com o Google Cardboard para uma experiência mais imersiva. Para o que o jornal define como “imersão total”, é recomendado utilizar óculos como o Samsung Gear VR e os Oculus Rift, que são conectados ao celular e ao computador, respectivamente. O repórter Daniel Verdú assina o texto do site e a ideia e o roteiro do vídeo, dois fotógrafos assinam as fotos e a produção audiovisual é da New Horizons VR. Vale aqui, no entanto, um registro das experiências de sucesso na estruturação de media labs nos próprios veículos jornalísticos para práticas voltadas à inovação, como apontam as pesquisadoras Ana Marta M. Flores e Raquel Ritter Longhi (2017), trazendo exemplos de veículos como *Al Jazeera*, *Folha de S. Paulo*, *The Guardian* e *The New York Times*.

No *El País*, o repórter Daniel Verdú explica, em entrevista, que fazer o especial foi como produzir duas reportagens diferentes. Uma, de forma tradicional, para o jornal impresso. E outra, com a produção em Realidade Virtual, para o site e o aplicativo *El País VR*. Para a primeira, diz que fez o trabalho de um jornalista tradicional e, para a segunda, trabalhou como uma espécie de um guia para os produtores.

Como a câmera grava em todas as direções, é preciso teatralizar um pouco as entrevistas. Então, primeiro fez as entrevistas tradicionais, perguntei tudo o que queria saber para escrever a reportagem. Depois, com a participação dos produtores, pedia para refazer parte da entrevista, encenando um pouco algumas situações (VERDÚ, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

Em dissertação sobre o consumo da reportagem por diferentes gerações, a pesquisadora Kérley Winkes (2016) defende que a grande reportagem multimídia é um gênero webjornalístico que ainda se encontra em pleno desenvolvimento, como resultado da evolução do ambiente on-line, sendo que sua conceituação se situa “em um espaço intermediário entre o ideal de reportagem multimídia e suas manifestações na prática jornalística” (WINQUES, 2016, p. 60).

Mesmo que as seções aqui mencionadas não tenham vida longa, fica a ousadia como um marco ao trazer a prática da reportagem multimídia para dentro dos jornais. É, no menor dos casos, uma tentativa positiva de pensar novos formatos e linguagens em conteúdos jornalísticos específicos para o meio on-line. Raquel Longhi (2009) lembra que o jornalismo on-line vem buscando desenvolver uma

linguagem própria, dentro de um cenário em que a velocidade no avanço da técnica conjuga-se com a busca pela melhor maneira de informar. E neste sentido, as novas mídias “aos poucos se desprendem de conceitos arraigados pela cultura do impresso, e vão afirmando sua própria narrativa” (LONGHI, 2009, p. 195).

A pesquisadora ressalta que a reportagem multimídia vai muito além de uma justaposição e/ou combinação de recursos já conhecidos. As diversas formas expressivas são inovadoras de tal maneira que se constata uma fusão conceitual, ou seja, todos os elementos interagem de forma expressiva para um novo modo de representação, fenômeno que Longhi denomina intermídia (LONGHI, 2009).

São exemplos que também podem ser enquadrados no processo de inovação sugerido por Caio Túlio Costa (2014). O autor ressalta que as empresas responsáveis por um novo jornalismo terão que optar por desenvolver projetos em plataformas que não sabem se darão certo. Faz parte do jogo, aponta, ao mesmo tempo em que defende que os riscos existentes não podem limitar a inovação, característica fundamental para uma evolução contínua na linguagem do jornalismo on-line.

O pesquisador Philip Meyer (2007) também enxerga na inovação tecnológica uma possibilidade para que os jornais pensem em novas aplicações e agregarem valor aos seus conteúdos. “Novas tecnologias criam novos clientes que os negócios já estabelecidos, focados em defender seus mercados, tendem a ignorar. Crescendo a partir desses novos mercados, os novos negócios por fim passam a competir com os já estabelecidos” (MEYER, 2007, p. 232). E o investimento na tecnologia como aliada não deve ser exclusividade dos grandes grupos de comunicação. David A. Craig (2011) afirma que boas experiências na busca pelas melhores maneiras de contar histórias no jornalismo feito para a internet podem vir de empresas de diferentes portes, tendo a ousadia e a inovação como diferenciais.

Apesar do intenso aperto econômico sobre o jornalismo, jornalistas criativos encontraram maneiras de aproveitar a capacidade distintiva da web para contar histórias. O jornalismo on-line tem potencial para ser mais completo do que o jornalismo em qualquer outro meio. Pode fornecer materiais em múltiplas formas que libertam os jornalistas das fronteiras das histórias baseadas em texto e das limitações de espaço. Sua flexibilidade na forma de apresentação permite que jornalistas adaptem os elementos de uma história para as

formas como as pessoas melhor aprendem. O melhor jornalismo on-line modela a ideia de que toda a coisa pode ser maior do que a soma de suas partes (CRAIG, 2011, versão para tablets, sem numeração de páginas, tradução livre)<sup>48</sup>.

Pollyana Ferrari (2014b) defende que para se construir produtos inovadores e instigantes do ponto de vista editorial, é preciso que as empresas jornalísticas entendam o poder da mídia e reconheçam que conteúdo original é necessário quando se busca uma audiência significativa e não simplesmente marcação de território da marca na internet. A internet é defendida pela autora como uma nova mídia com particularidades únicas, com um propósito maior do que viabilizar convergências de rádio, jornal e televisão.

É justamente neste processo de integração dos recursos na busca da construção de algo novo que o desenho das redações jornalísticas passa por reformulações, com mudanças na organização da rotina de trabalho, nos processos de produção e nas demandas técnicas exigidas dos profissionais, como será tratado no próximo tópico.

#### 1.4 – Um novo perfil profissional em construção

Com a transformação dos formatos de apresentação de materiais jornalísticos e dos processos de produção, é natural que ocorram mudanças também no perfil dos profissionais das redações convergentes e que novas funções apareçam. É uma mudança que vai além de um domínio técnico das novas ferramentas, que acompanha tantas outras profissões diante dos avanços tecnológicos. No jornalismo, o papel de contar histórias na linguagem da internet exige uma nova forma de pensar, de apurar e de trabalhar em equipe. E é quando gestores e profissionais não estão atentos para estas novas demandas que acende o alerta vermelho em relação a problemas como imprecisão e

---

<sup>48</sup> “But despite the intense economic squeeze on journalism, creative journalists have found ways to harness the distinctive capacity of the web to tell stories. Online journalism has the potential to be more thorough than journalism in any other medium. It can provide materials in multiple forms that free journalists from the bounds of text-based stories and space limitations. Its flexibility in form of presentation allows journalists to tailor elements of a story to the ways people learn best. The best online journalism models the idea that the whole of something can be greater than the sum of its parts” (texto original).

superficialidade, aqui já comentados. A experimentação e o método tentativa e erro podem até fazer parte do novo cenário, mas é com investimento em planejamento, treinamento e equipe que aumentam as chances de bons resultados.

Do contrário, o cenário pessimista descrito por *Ciro Marcondes Filho* (2009) está mais para regra do que exceção. Para o autor, as empresas promovem um recrutamento em massa de pessoal onde vence quem for competitivamente mais ágil, dinâmico, “maquínico”. Neste contexto, o jornalismo não seria uma habilidade investigativa ou linguística, mas sim uma disciplina técnica. E no lugar do profissional que mais sabe ou que melhor escreve, ganha espaço com o rótulo de bom jornalista aquele que consegue, em tempo hábil, dar conta das exigências de produção de notícias. “Ele (o bom jornalista) deve ser uma peça que funciona bem, universal, ou seja, acoplável a qualquer altura do sistema de produção de informações” (MARCONDES FILHO, 2009, p. 41). Isto significa que o bom jornalista seria aquele mais capaz de dar conta das exigências de tempo, produzindo textos jornalísticos razoáveis e que apresente uma grande maleabilidade redacional ou editorial.

O tom crítico segue no alerta sobre o fato de que funcionários facilmente adaptáveis a qualquer tipo de ordens ou exigências jornalísticas da empresa, mais facilmente identificáveis com os tipos carreiristas e oportunistas, segundo o autor, adquirem ascensão fácil. “Esses tipos, uma espécie de novo homem da era tecnológica, é o homem das diversas máscaras, que as alterna de forma sequenciada, sem que haja subsistência de personalidade por trás de nenhuma delas” (MARCONDES FILHO, 2009, p. 165). Em busca de alternativas, Marcondes Filho propõe revitalizar valores que estão sendo soterrados, valores “que a nova época põe em risco: o trabalho atento, cuidadoso, criterioso, lento com o objeto componente do ser humano não redutível a bit (paixões, emoções, sensibilidade), as questões éticas, etc.” (idem, 2009, p. 42).

São questões que preocupam pesquisadores e profissionais do jornalismo há bastante tempo. Ao apontar traços fundamentais para o que define como o perfil de um produtor de informação na democracia, a pesquisadora brasileira *Cremilda Medida* (1988) já chamava a atenção para a necessidade de um acúmulo de informações e vivências a serviço do enriquecimento profissional, no mesmo patamar de características como ética profissional, capacidades técnicas para investigar a realidade presente e imediata, capacidade de relação com a realidade social e capacidade técnica e artística no domínio da linguagem.

Se um dentista ficar toda a vida aplicando, em seu consultório, a mesma técnica de tratamento de cárie que aprendeu no curso universitário, não crescerá como profissional. Da mesma forma, um jornalista que aprende (rapidamente) os macetes da profissão, enfia-se numa carreira de ascensão burocrática e repete os reflexos condicionados até a aposentadoria. Este projeto de pesquisa e acúmulo de repertório acompanha o profissional dinâmico, criativo, a vida inteira. Claro que as condições de trabalho nas organizações industriais brasileiras não proporcionam nem recursos nem estímulos para o aperfeiçoamento / aprofundamento dos profissionais das redações. É mais fácil investir em um engenheiro da empresa do que em um jornalista, para que ele vá estudar, experimentar novas técnicas. Um simples programa dessa natureza não entra em cogitação na política de recursos humanos (MEDINA, 1988, p. 147-148).

Autor contemporâneo à Medina, Cláudio Abramo (1988) defende que os chefes e os responsáveis pelo jornal têm de dar o exemplo ao pessoal mais novo e que jornalista precisa ter muito contato com o mundo exterior. Embora com um tom radical, apresenta reflexão que merece ser considerada neste aspecto:

Por isso as experiências feitas com jornalistas muito jovens não dão resultado; não porque os jovens não tenham talento, mas porque eles ainda não tiveram tempo de ver as coisas. Provavelmente esses jornalistas jovens são melhores do que os da minha geração, mas como ainda não tiveram tempo de assistir a muitas coisas geralmente lhes faltam os termos de comparação. Essa é uma das tragédias do jornalismo, ou seja, a falta de parâmetros, o desconhecimento do que aconteceu antes. E como o jornalismo é, em grande parte, o registro do histórico cotidiano – ou do cotidiano histórico, como se queira -, é preciso ter pontos referenciais sobre o universo em que se vive (ABRAMO, 1988, p. 113).



Avançando algumas décadas e retornado ao debate em torno das mudanças com a chegada da internet, voltamos a citar David A. Craig (2011), que em sua pesquisa em busca da excelência no jornalismo online, também cita virtudes consideradas essenciais para os jornalistas do século 21, entre elas: honestidade (no sentido de transparência em relação à origem das informações e aos processos de apuração), humildade (para trabalhar com contribuições de informações por parte da audiência), perseverança (na busca da cobertura mais abrangente possível, mesmo diante de poucos recursos e deadlines apertados), iniciativa/criatividade (para pensar a melhor forma de contar a história diante de tantos recursos disponíveis) e flexibilidade. Merece destaque esta última, também citada por Janet Kolodzy (2006, 2013) no sentido da necessidade do jornalista lidar com uma diversidade de meios e novas ferramentas no contexto digital, mas que aqui é tratada por Craig em uma proposta mais ampla, como uma característica necessária para lidar com as direções imprevisíveis no desenvolvimento da história, com uma vasta gama de conteúdo possível, e diante do cenário de mudanças.

É preciso flexibilidade para se adaptar a um ambiente de dualidade e rápida mudança. A flexibilidade é vital para trabalhar com diferentes modelos de negócio em organizações que podem iniciar, morrer ou mudar de tamanho rapidamente. Também é necessária para gerenciar as contribuições públicas com julgamento editorial apropriado e com abertura às novas vozes, opiniões e ângulos para reportar (CRAIG, 2011, versão para tablets, sem numeração de páginas, tradução livre)<sup>49</sup>.

A partir da observação de quatro redações digitais na Espanha (*RTVE.es*, *LaVanguardia.com*, *VilaWeb* e *lainformacion.com*), trabalho de Ana Isabel Bernal *et al.* (2013) aponta algumas características comuns entre os repórteres, tais como a flexibilidade temática, apontada como um aspecto chave.

---

<sup>49</sup> “It takes flexibility to adapt to an environment of duality and rapid change. Flexibility is vital to work with different business models in organizations that may start, die, or change size quickly. It is also necessary to manage public contributions with both appropriate editorial judgment and openness to new voices, opinions, and angles for reporting” (texto original).

Apesar de que existe uma certa estrutura de especialização em cada turno de trabalho, similar ao conceito de seções das redações clássicas, o tamanho relativamente reduzido das equipes de trabalho obriga os redatores a adaptarem-se às necessidades de cada momento (BERNAL *et al.*, 2013, p. 321, tradução livre)<sup>50</sup>.

A pesquisa indica, também, que embora “sair para as ruas” ainda é algo feito de maneira habitual por alguns dos jornalistas das empresas observadas, o grosso da produção se realiza por material que chega até a redação. As agências de notícia são as fontes primeiras, muitas vezes fonte única para redação de uma peça informativa. Os periodistas também buscam informações complementares pesquisando na internet e, quando consideram necessário, conversam por telefone com suas fontes. Outra fonte habitual de consulta identificada, embora em caráter secundário, são os meios digitais concorrentes. O trabalho revela, ainda, que os jornalistas em todas as redações digitais pesquisadas são sistemáticos em buscar links relacionados a notícias anteriores uma vez que tenham acabado de preparar o texto de uma peça informativa, sendo que “os digitais puros são mais ativos em incorporar links para sites além do seu próprio” (BERNAL *et al.*, 2013, p. 326, tradução livre)<sup>51</sup>.

Em um contexto além do jornalismo, Pierre Lévy (2010b e 2011) também aponta uma necessidade de adaptação muito peculiar para a nova era. “Pela primeira vez na história da humanidade, a maioria das competências adquiridas por uma pessoa no início de seu percurso profissional estarão obsoletas no fim de sua carreira” (LÉVY, 2010b, p. 159). Lévy (2011) lembra que até a segunda metade do século 20, além de praticar no final de sua carreira as competências adquiridas em sua juventude, as pessoas geralmente transmitiam seu saber, quase inalterado, a seus filhos ou aprendizes. Esquema, que segundo o autor, está em grande parte obsoleto: “As pessoas não apenas são levadas a mudar várias vezes de profissão em sua vida, como também, no interior da mesma profissão, os conhecimentos têm um ciclo cada vez mais

---

<sup>50</sup> “A pesar de que hay una cierta estructura de especialización en cada turno de trabajo, similar al concepto de secciones de las redacciones clásicas, el tamaño relativamente reducido de los equipos de trabajo obliga a los redactores a adaptarse a las necesidades de cada momento” (texto original).

<sup>51</sup> “Los digitales puros son más activos en incorporar enlaces a webs más allá de la propia” (texto original).

curtos. Tornou-se difícil designar as competências de base num domínio” (LÉVY, 2011, p. 54).

Em amplo levantamento sobre o perfil do jornalista e as recentes mudanças no mundo do trabalho, Roseli Figaro (2013) identifica que as empresas requerem um profissional com habilidades em multiplataformas, com destreza de linguagens para produzir enunciados de acordo com as diferentes plataformas e os objetivos de consumo. Exigem que tenham habilidades no uso dos artefatos de navegação na internet e atuação nas redes sociais; e maturidade intelectual para coletar, selecionar e organizar as informações disponíveis em abundância cada vez maior. Figaro (2013) aponta que além das habilidades em multiplataformas e domínio sobre aspectos estéticos e de conteúdo, as empresas jornalísticas têm exigido do comunicador noções de marketing e de administração, “visto que se prioriza a visão de negócio/mercadoria já inserida no produto cultural, por meio do tratamento dado às pautas e à segmentação de públicos” (FIGARO, 2013, versão para tablets, sem numeração de páginas).

Também com pesquisa em busca de um perfil do jornalista brasileiro, Jacques Mick e Samuel Lima (2013) reconhecem da mesma forma que as transformações estruturais no jornalismo levam os profissionais a desempenharem novas atividades, criam novas funções e veículos e ajudam a promover a multifuncionalidade. Em artigo voltado especificamente para o cenário da convergência, Mick (2015) aponta competências recentemente demandadas dos jornalistas em três áreas: o planejamento de mídias; a produção de conteúdos e o desenvolvimento de novas linguagens; e a gestão de equipes. O pesquisador lembra, ainda, que a diversificação da atuação das empresas de mídia (e dos jornalistas que nelas trabalham) para outras áreas pode envolver disputas com profissionais de outras categorias.

O acúmulo de função também é identificado na já citada pesquisa de Thaís de Mendonça de Jorge, que envolveu pesquisa etnográfica nas redações do brasileiro *UOL* e do argentino *Clarín* (JORGE, 2013). A autora afirma que nenhum dos jornalistas observados cumpria apenas a função que está na carteira de trabalho, inclusive com muitos destes cumprindo a função de um colega em férias ou ausente por outro motivo. “Há acúmulo de papéis e encargos, o que praticamente elimina possíveis momentos de descanso. (...) há jornalistas que nunca foram à rua e que só têm contato com a notícia pelos próprios meios de comunicação (JORGE, 2013, p. 199).

Para Kucinski (2005), nas empresas jornalísticas, o fazer tornou-se mais importante do que o saber fazer.

A quantidade tornou-se o critério de aprovação do trabalho, e as pautas deixaram de ser um exercício de criatividade para se tornar uma ordem de trabalho. O jornalista comum, hoje, é um trabalhador de uma linha de montagem, cuja esteira corre com velocidade cada vez maior (...). Logo que pode, ele larga a profissão. O jornalismo é hoje uma profissão de passagem, da qual a maioria procura fugir logo que consegue emprego mais bem remunerado, menos estafante e menos controlado (KUCINSKI, 2005, p. 109-110).

Em tese na qual analisa competências do jornalista brasileiro em um contexto de mudança no ambiente profissional provocada pela inserção das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), a pesquisadora Ana Carolina Kalume Maranhão (2014) trabalha com uma amostra composta por 993 profissionais. Os resultados indicam que mais de 80% dos participantes perceberam mudanças significativas na profissão e as atribuem à introdução das TICs nas redações.

Este percentual de respondentes entende que as TICs alteraram de alguma forma suas rotinas profissionais, pelo desenvolvimento de novas competências e novos fluxos de trabalho, dinamizados pela abertura de novos canais de comunicação, pela utilização de dispositivos móveis nos processos de apuração, comunicação com a equipe e com os superiores e na transmissão da notícia, que foi possível ser empreendida em tempo real por meio do dinamismo proporcionado pela utilização das TICs (MARANHÃO, 2014).

Ao tratar do termo “competência”, Kalume Maranhão recorre ao autor Philippe Perrenoud <sup>52</sup>, para quem o conceito representa a “capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles” (PERRENOUD, 1999. p. 7). Segundo o autor suíço, para enfrentar uma situação da melhor maneira possível, deve-se pôr em ação e em sinergia vários recursos cognitivos complementares, entre os quais estão os

---

<sup>52</sup> PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. 1ª edição. Porto Alegre: Artmed, 1999.

conhecimentos. Como exemplo, é citado o caso do profissional médico, cujas competências clínicas vão muito além de uma memorização precisa e de uma lembrança sobre anatomia, sintomas típicos, e determinados tipos de patologia.

No cenário contemporâneo, especificamente na produção de conteúdo, as novas atividades abrangem uma apuração atenta às demandas de diferentes plataformas (pensando além do texto, em recursos como vídeos, áudios, fotos e infográficos) e, em alguns casos, a edição do próprio material apurado. Na cobertura do dia a dia, é comum o repórter publicar seu material sem que o mesmo passe pelos olhos de um revisor ou de um editor. É também o repórter que cria links na matéria para outras reportagens sobre o assunto e para conteúdos extras publicados por ele ou por colegas da mesma redação.

Em situações que não exigem uma apuração local na produção factual das redações on-line, é comum o processo batizado no jargão jornalístico, como “empacotamento” da notícia, lembra Pollyana Ferrari (2014b). O que, segundo a autora, significa receber um material produzido, na maioria das vezes, por uma agência de notícias conveniada, e mudar o título, a abertura, transformar alguns parágrafos da notícia em outra matéria para ser usada como link correlato, adicionar foto ou vídeo etc. Neste contexto, o “empacotador” tem a função de traduzir o conteúdo de uma matéria jornalística para uma linguagem aceita na web.

É uma espécie de ressurgimento da função de copidesque, cargo comum nos jornais de antigamente, ocupado por jornalistas com profundo conhecimento da língua portuguesa e domínio dos recursos da redação expositiva. Eles tinham a tarefa de tornar mais claro e elegante o texto do repórter antes que chegasse às mãos do editor. Ao trabalhar em cima do texto alheio, o jornalista da internet não deixa de ser um copidesque (FERRARI, 2014b, p. 46).

Embora o caminho mais prático e barato possa ser o de “empacotar” textos prontos, a autora integra o grupo de especialistas que defende a importância do conteúdo digital próprio para o ambiente on-line. Em uma comparação com diferentes mídias, Ferrari entende que se os repórteres de mídias impressas privilegiam a informação; e os de TV buscam cenas emocionantes, sons e imagens para serem transmitidos junto com o texto da notícia; enquanto os jornalistas on-line precisam

pensar em elementos diferentes e em como eles podem ser complementados. Para Ferrari, isto significa procurar palavras para certas imagens, recursos de áudio e vídeo para frases, dados que poderão virar recursos e assim por diante.

A autora defende, ainda, que além da necessidade de trabalhar com vários tipos de mídia, o jornalismo multimídia precisa desenvolver no repórter uma visão multidisciplinar, com noções comerciais e de marketing. “Não basta ser multitarefa e esperto com a tecnologia presente na web: é preciso ter background cultural para conseguir contextualizar a informação e empacotá-la de um jeito diferente a cada necessidade editorial” (FERRARI, 2014b, p. 43-44). Diante desta demanda, reclama da falta de profissionais mais experientes trabalhando na internet, “pessoas que tragam para o mundo on-line toda uma bagagem cultural e histórica tão necessária para a confecção de hipertextos” (idem, 2014b, p. 108).

No entanto, a tendência mais forte no atual panorama é a da juvenilização das redações. Mick e Lima (2013) explicam que este fenômeno é resultado do crescimento acelerado na oferta de vagas e cursos superiores de Jornalismo (entre 1990 e 2010, o número de cursos quintuplicou, passando de 61 para 317), lembrando ainda que parcela expressiva dos estudantes se engaja desde cedo na vida profissional, como estagiários ou em funções de baixa remuneração. Ao perceber a mesma mudança de perfil, Beth Saad (2003) afirma que os profissionais jovens adequam-se mais rapidamente às mudanças, porque suas próprias bases de formação educacional começam a prepará-los para tal. E defende que os profissionais mais antigos merecem receber uma “atenção especial de suas empresas no aspecto de retreinamento e aculturação, pois neles está o conhecimento, a experiência e as bases da imagem de marca e credibilidade informativa” (SAAD, 2003, p. 228).

Embora estudioso de uma realidade diferente, no caso a norte-americana, Philip Meyer (2007) também percebe esta tendência dos jovens ganharem mais espaço e mais responsabilidades na produção das redações convergentes. Para o autor, a nova ênfase em filtrar, refinar, decorar e empacotar a informação requer novas maneiras de aplicar antigas habilidades e também a descoberta de habilidades totalmente novas. E a necessidade de uma mentalidade diferente estaria, segundo Mayer, transferindo o controle para as novas gerações.

O jornalista especialista em gestão de conteúdos digitais, Marcos Foglia (2015), acredita que muitas das empresas de comunicação, ainda com lógicas de produção pautadas pelo ciclo do impresso, não estão preparadas para a nova geração, também chamada geração Y ou

Millenials. Pessoas que, segundo o autor, tem uma vinculação absolutamente diferente com seu trabalho: “São jovens que priorizam a flexibilidade, o desafio profissional, a horizontalidade e o poder de participar dos processos de decisão” (FOGLIA, 2015, p. 30, tradução livre)<sup>53</sup>. E recomenda que os líderes das equipes digitais estejam cada vez mais atentos a este grupo.

Carlos Scolari (2008 e 2013) defende que o que está acontecendo nas redações dos meios informativos é uma representação das transformações que estão sofrendo toda a indústria cultural, diante de elementos como o desaparecimento de figuras profissionais tradicionais, o surgimento de perfis polivalentes, o desenvolvimento de novas rotinas produtivas e o uso de novas tecnologias.

Para o autor, as mutações mais interessantes ocorrem no que chama de zonas de transição entre o novo e o velho.

Figuras tradicionais como o do jornalista estão sofrendo transformações que os levam a converter-se em produtores/gestores de informação polivalentes em diferentes suportes e formatos. Finalmente, uma outra característica da força de trabalho digital é a necessidade de autoformar-se e manter suas competências atualizadas (SCOLARI, 2008, p. 286)<sup>54</sup>.

Tantas novas características não podem, no entanto, eliminar o que já se exigia de um jornalista profissional antes da revolução proporcionada pela internet. Manter o padrão da qualidade do que era feito em um único meio torna-se ainda mais difícil quando se exige do jornalista atuação em mais de uma frente. Lourival Sant’Anna (2008) defende que uma sobrecarga de tarefas e de preocupações com aspectos técnicos, por mais simplificadas que sejam as operações dos novos aparelhos digitais, pode afetar a qualidade no exercício da apuração jornalística.

---

<sup>53</sup> “Son jóvenes que priorizan la flexibilidad, el desafío profesional, la horizontalidad y el poder participar de los procesos de decisión” (texto original).

<sup>54</sup> “Figuras tradicionales como la del periodista están sufriendo transformaciones que los llevan a convertirse en productores/gestores polivalentes de la información en diferentes soportes y formatos. Finalmente, otra característica de la fuerza de trabajo digital es la necesidad de autoformarse y mantener sus competencias actualizadas” (texto original).

Diante deste quadro, a alternativa indicada não é desistir de uma produção multimídia, mas investir na formação de um novo perfil de jornalistas, no qual o individualismo e o protagonismo cederiam algum espaço para o trabalho em equipe. “O trabalho de apuração da reportagem, como empreitada solitária, fortemente marcada por talentos pessoais que funcionam como marcas distintivas aliadas ao nome de um profissional, perderia parte de seu papel” (SANT’ANNA, 2008, p. 23).

Na mesma linha, Pierre Lévy acrescenta:

A nova escrita hipertextual ou multimídia certamente estará mais próxima da montagem de um espetáculo do que da redação clássica, na qual o autor apenas se preocupava com a coerência de um texto linear e estático. Ela irá exigir equipes de autores, um verdadeiro trabalho coletivo (LÉVY, 2010a, p. 109).

Trabalho organizado por Ramón Salaverría (2016) aponta que se por um lado o perfil das redações ainda seja de jovens com pouca experiência e com baixos salários, por outro percebe-se um processo de diversificação e profissionalização dos jornalistas digitais avançando de forma constante, especialmente nas empresas maiores. O autor chama a atenção especialmente para a diversidade, indicando além dos tradicionais repórteres e editores, a presença crescente de profissionais voltados para funções específicas para a rede, como editores de mídia social, programadores, produtores de vídeo para web, analistas de audiências e editores de dispositivos móveis. “A lista de perfis profissionais aumenta à medida que o jornalismo digital se amplia e se consolida” (SALAVERRÍA, 2016, p. XXXIII)<sup>55</sup>.

Mark Deuze (2004, 2007 e 2015) aposta na mudança de um perfil individualista para uma postura de trabalho mais coletiva, envolvendo produção em equipe com outros jornalistas e também uma aproximação de profissionais de áreas mais técnicas, do departamento comercial e também da própria audiência. Uma integração não necessariamente em espaço físico, mas em busca de complementaridade de talentos e contatos junto às fontes. No entanto, reconhece o autor, as demandas dos contratos individualizados de repórteres e de editores ainda contribuem para um clima de incertezas e estresse dentro das redações,

---

<sup>55</sup> “La lista de perfiles profesionales aumenta a medida que el periodismo digital se extiende y consolida” (texto original).



em especial sobre a figura do jornalista multimídia, que passa a produzir mais, para uma ou mais mídias, na mesma quantidade de tempo em que trabalhava anteriormente.

Normalmente, toda profissão pede certo tipo de compromisso, mas os jornalistas da era digital têm que estar comprometidos para além disso, posto que o seu trabalho é inseguro, o seu salário é limitado, a confiança da audiência é precária e o seu tempo se estende para além dos limites de um prazo de impressão ou de um horário de transmissão. Dos jornalistas, é constantemente esperado que eles requalifiquem, desqualifiquem e superqualifiquem as suas práticas e rotinas de trabalho, muitas vezes sem qualquer orientação direta da forma como a sua organização ou o seu cliente operam. Ao fazer isso, eles se movem precariamente para dentro e para fora das redações e das organizações de notícias, grandes e pequenas, tentando fazer a diferença e enfrentar as despesas em um mercado altamente competitivo (DEUZE e WITSCHGE, 2015, p. 22).

As demandas para um novo perfil profissional também preocupam os gestores das redações pesquisadas para esta tese. Para o editor-chefe do *Clarín*, Darío D’Atri, os novos jornalistas precisam cada vez mais ser multiplataformas tanto na capacidade de produzir conteúdo de qualidade para diferentes plataformas, quanto “em sua forma de habitar o mundo como jornalistas que navegam o tempo todo pelas redes sociais, participam de conversas, tomam partido na geração de conteúdo sem importar onde estes serão publicados (...). Sem importar idades ou especialidades temáticas” (D’Atri, 2016). Ele reconhece a necessidade de capacitação constante como um dos grandes desafios dos jornais diários: “Somos muitos e muito diferentes, o que torna mais urgente a necessidade de manter um fluxo constante de treinamento” (idem). Na redação do *Clarín*, afirma que são promovidos com frequência cursos em grupo e aulas individuais para transmitir aos que desejam as novas habilidades para a atual prática jornalística.

No Brasil, jornais como *Folha de S. Paulo* e *Estadão* promovem treinamentos para jovens recém-formados, por meio de cursos que acabam se transformando em processos de seleção de novos contratados. A coordenadora de desenvolvimento editorial do *O Estado de S. Paulo*,

Carla Miranda, que coordena o Curso Estado de Jornalismo, voltado para treinamento de jovens que concluíram o ensino superior há pouco tempo, explica que os melhores alunos são contratados para trabalhar no Grupo Estado. A média de contratação, em cada curso, chega a 40%, segundo dados da própria empresa. “Os novos repórteres já passam por esse treinamento de três meses antes de serem contratados. Nos programas há aulas de português, ética, filosofia, direito, economia, política, jornalismo de banco de dados, reportagem e edição em todas as plataformas etc.”, destaca Miranda (2016).

São treinamentos voltados exclusivamente para uma mão de obra jovem, é importante ressaltar, profissionais que são percebidos como mais abertos à prática multimídia. O repórter especial da *Folha de S. Paulo*, Marcelo Leite, afirma que embora tenha trabalhado mais com repórteres sêniores nas grandes produções, acredita que “os mais jovens chegam com condição muito melhor para fazer multimídia, porque mais habituados aos meios digitais e por nascerem imersos numa cultura mais de imagens; a desvantagem deles, porém, é que se saem mal em textos narrativos” (LEITE, 2017).

O desafio dos jornais, no entanto, é explorar da melhor forma possível esta visão multimídia dos jovens repórteres. O editor-executivo multimídia do jornal *O Globo*, Chico Amaral, afirma que espera dos novos jornalistas uma sensibilidade multimídia profissional tão grande como a que eles demonstram na vida pessoal. “As pessoas estão em todas as plataformas, compartilhando suas opiniões, seus conteúdos pessoais, no entanto, ainda temos dificuldade que eles sejam assim profissionalmente”, explica Amaral (2017), acrescentando que saber contar histórias e escrever bem são outros requisitos que continuam sendo importantes independentemente da plataforma. Também em entrevista, o então diretor de redação de *O Globo*, Ascânio Seleme, reconhece que o orçamento previsto para treinamentos internos para desenvolver este olhar multimídia reduziu nos últimos anos, diante da crise do setor, mas afirma que ainda são proporcionados cursos internos e externos para que a equipe do jornal esteja tecnicamente capacitada para produzir conteúdo jornalístico em qualquer plataforma.

Apontada pelos gestores com referência em reportagem, a repórter especial de *O Globo*, Ana Lúcia Azevedo, diz que aprendeu no dia a dia da redação a trabalhar com os novos formatos noticiosos do jornalismo digital. Graduada em jornalismo e mestre em geografia, Ana Lúcia trabalha no *O Globo* desde 1988, onde se destacou com produção na área de jornalismo científico. Em 2002, ganhou o prêmio Esso de Jornalismo na categoria Informação Científica, Ambiental e Tecnológica

e, em 2011, recebeu o Prêmio José Reis de Divulgação Científica e Tecnológica (CNPq) pelo conjunto de sua carreira. No *O Globo*, além de repórter especial, foi editora de Ciência e editora da revista digital *O Globo a Mais*, cancelada em 2015. Desta forma, afirma, em entrevista, que incorporou a preocupação com o conteúdo digital em sua rotina há bastante tempo:

Sempre que penso uma nova pauta, tenho a cabeça de editor, penso na parte de texto convencional, nas fotos, avalio se vale produzir um vídeo, porque nem sempre este é um recurso necessário, para algumas pautas é dispensável, para outras é essencial. Penso em que linguagem esse vídeo deve ter. (...) Tenho que pensar também no lugar da entrevista, o que é essencial, a escolha do ambiente, porque muitas vezes o vídeo vai passar uma atmosfera que a foto não passa. Já penso no que vai ser apenas infografado. E não na infografia como algo reexplicando ou explicando melhor. Mas você contando em infografia determinadas partes daquela história (AZEVEDO, 2017, entrevista ao autor).

Em relação aos processos de integração entre impresso e on-line, a repórter chama a atenção em especial para dois pontos nos quais identificou dificuldades. O primeiro é referente à demanda considerada por ela exagerada na produção conteúdos visuais, como vídeo e infografia, áreas que passaram a ser “tão solicitadas que elas não conseguem suprir toda a demanda da redação” (AZEVEDO, 2017). Diante de quadros fixos de pessoal, sugere otimizar o uso destes recursos de acordo com prioridades editoriais. “Ou você faz bem feito em algumas reportagens, escolhendo as produções que quer priorizar, ou corre um risco de ter uma margem de trabalho aquém do que gostaria” (idem). Outro aspecto apontado pela repórter é a carência de programas mais eficientes para publicação do conteúdo final. “Às vezes, você perde mais tempo tentando publicar algo, empacotando, do que pensando, apurando e gerando conteúdo (...) É algo péssimo para os jornalistas e para as empresas também” (idem).

A diversificação da mão de obra é outro aspecto a ser considerado. Trabalhando de forma integrada na mesma redação, os jornais *Zero Hora* e *Diário Gaúcho* contavam com cerca de 240 profissionais em janeiro de 2017. Além de jornalistas, fotógrafos e

designs/diagramadores, começavam a aparecer profissionais como programadores e editores de vídeo, mais ainda em números não expressivos, segundo os gestores do grupo. Em entrevista, a diretora de redação Marta Gleich afirma que “a figura do jornalista é muito forte, muito presente, e assim sempre será” (2017). Em relação ao que o jornal buscava especificamente nos novos jornalistas, aponta uma preocupação com questões além das habilidades multimídia:

(...) o mais importante são os valores e princípios do bom jornalismo, as questões éticas, os valores de uma apuração bem feita, um texto bom, uma boa imagem. O resto, me parece que qualquer um aprende muito rápido. Acho que quem já está cristalizado há muitos anos na redação pode ter mais dificuldades para se expressar de uma forma diferente do que a gurizada que está entrando hoje no mercado, jovens que nasceram com o celular na mão e não têm esse tipo de problema. O que me preocupa na formação é realmente encontrar gente que tenha princípios jornalísticos muito fortes, de buscar a verdade, de ter várias fontes de informação, de saber cultivar uma fonte, de fazer um bom texto, saber fazer uma boa entrevista, saber porque uma foto é boa, que tenha uma formação geral muito boa, um conhecimento da história do país, um conhecimento básico de economia, isso me preocupa mais (GLEICH, 2017, entrevista ao autor).

O editor-chefe de *Zero Hora*, Nilson Vargas, acrescenta que na redação do jornal gaúcho todo mundo tem “brevê” para publicar no digital, variando apenas a intensidade com que cada um colabora para determinada área.

Por exemplo, um cara que é muito bom de texto, acaba sendo mais demandado para uma grande reportagem que vai ter 10 páginas no impresso. Mas ele já começa esse trabalho sabendo que a reportagem também vai virar um conteúdo diferenciado no digital. Então tem que se preocupar com captação de vídeo, com o consumo digital desde o começo. Pode ter que fazer roteiro de vídeo, decupagem. Não são todos que vão para

a frente das câmeras, mas muitos vão. Cada vez mais (VARGAS, 2017, entrevista ao autor).

Os jornais espanhóis *El País* e *El Mundo* também buscam profissionais com um perfil cada vez mais multimídia, apontam entrevistas realizadas em outubro de 2016. A chefe do departamento de transformação digital do grupo Prisa, do qual o *El País* faz parte, Noelia Fernández Arroyo, fala em pessoas mais “líquidas”, no sentido de flexibilidade como uma característica importante do novo perfil profissional. No mesmo contexto, o subdiretor de canais digitais do *El País*, Bernardo Marín, afirma que além de atender exigências básicas como terem uma formação sólida, conhecimento em idiomas estrangeiros e em jornalismo digital, é essencial que os novos jornalistas sejam capazes de aprender com rapidez e sejam abertos às mudanças. “É mais importante a capacidade de adaptação do que o conhecimento em si. Se eu sei muito, mas nos próximos três anos não me atualizo, esse conhecimento não serve para nada. Vivemos uma revolução permanente” (MARÍN, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

A diversificação de funções é um aspecto acrescentado pela chefe de inovação do *El País*, Guiomar del Ser, apontando que junto aos jornalistas, estão sendo incorporados profissionais como analistas, para ajudarem a conhecer os leitores e seus interesses; e programadores, que contribuem na formatação de materiais e também na criação e organização de bancos de dados de temas que são de consulta frequente.

O bonito desse processo é que assim como de uma combinação de linguagens pode sair um produto melhor, de uma combinação de perfis também é possível obter maior riqueza e potência informativas. Nem sempre tudo funciona como queríamos. Mas o desafio é aprender a trabalhar de forma colaborativa, a comunicarmos com gente que desenha, que programa, entender a linguagem de outros perfis profissionais. E nesse sentido estamos em uma fase de maior fluidez do que há cinco anos. Temos uma oportunidade de seguir aprendendo. Estamos condenados a aprender e mudar nossos sistemas constantemente. É um desafio interminável (SER, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

Gestores do *El Mundo* apresentam discurso semelhante. Para o redator chefe e gestor da redação, Miguel Gomez Vazquez, a qualidade de ser maleável e adaptável é uma das exigências do novo cenário. Ele aponta como exemplo do perfil procurado para novos jornalistas:

Alguém que seja capaz de estar hoje fazendo uma análise em profundidade, amanhã fazendo um vídeo, outro dia fazendo uma cobertura informativa rápida diante da câmera com um microfone para a internet. Gente que seja capaz de adaptar-se a situações diferentes de forma imediata. Antigamente era o especialista que escrevia seguidamente sobre algo. Isso não se busca mais. Agora se busca a versatilidade, a capacidade de ser moldável a novos desafios, novas experiências e novos formatos. Porque não temos a varinha mágica para dizer o que vai funcionar. Pode ser que tudo que estamos fazendo agora, dentro de cinco anos não sirva mais para nada. Estamos desenhando o futuro (VAZQUEZ, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

Entretanto, o subdiretor do *El Mundo.es*, Vicente Ruiz, acrescenta uma importante observação no sentido de que saber fazer coisas diferentes não é sinônimo de ter que fazê-las todas ao mesmo tempo. “Estamos superando a febre de quando se buscava gente multidisciplinar que fazia de tudo. (...) É bom que tenha agilidade para entender o meio, entender que um mesmo produto tem que ser empacotado de formas totalmente distintas” (RUIZ, 2016, tradução livre de entrevista ao autor). O jornalista afirma que o próprio periódico oferece treinamento para os funcionários de acordo com novas demandas, mas reconhece que “alguns” acabam aprendendo por iniciativa própria a usar novas ferramentas, praticam em casa e acabam trazendo ideia para a redação.

Seja na Espanha, na Argentina ou no Brasil, as exigências são muitas e o ritmo das transformações é acelerado, mas ainda sobram dúvidas sobre como universidades, empresas e os próprios profissionais vão garantir a consolidação de um novo modelo profissional adequado ao mesmo tempo aos princípios básicos do jornalismo, respeitando demandas como apuração eficiente e ética, e o conhecimento técnico e linguístico exigido para a prática multimídia.

As universidades estão adaptando os seus currículos, mas mesmo aquelas que já estão mais avançadas neste sentido, com a revisão e

alteração de diretrizes, ainda precisarão de tempo para que novas gerações cheguem ao mercado. E se as próprias empresas não promoverem (ou pelo menos incentivarem) o treinamento do seu quadro, a espera pela consolidação de um novo perfil pode ser ainda maior. Quem buscar qualificação por conta própria sai na frente, mas isso exige disponibilidade de tempo e de recursos financeiros, e a contrapartida por parte do mercado não é garantida. É real, então, o risco de os futuros jornalistas se depararem com um ambiente de crescente precarização da profissão, onde jornalistas podem ter que lidar com um quadro de acúmulo de funções que prolonga a jornada de trabalho sem qualquer reflexo financeiro na folha salarial.

Diante deste quadro, do que seria mais uma crise do jornalismo, questões éticas e legais em torno do novo perfil profissional exigido dos jornalistas multimídia das redações convergentes merecem ser debatidas e serão abordadas no próximo capítulo. A inovação necessária para enfrentar e até mesmo superar tal crise também faz parte da reflexão proposta nas próximas páginas.





## **CAPÍTULO 2 – Entre ciclos de crises e inovações: impulsos para um cenário de mudanças**

### **2.1 – Uma nova crise, nem a primeira, nem a última**

É possível perceber diferentes momentos de crise na história do jornalismo. Os impactos das novas tecnologias nas redações não geram a primeira e, talvez, nem mesmo a maior delas. O próprio reconhecimento do jornalismo como profissão ainda é uma crise não superada, sendo a exigência do diploma universitário uma questão não resolvida no caso brasileiro <sup>56</sup>, por exemplo. Neste sentido, autores como Isabel Travancas (1993), Nelson Traquina (2005a e 2005b), Joaquim Fidalgo (2008), Otto Groth (2011), Jacques Mick e Samuel Lima (2013), entre outros, já abordaram com profundidade a questão da construção de uma identidade do jornalista.

Em uma demonstração de movimentos cíclicos do mercado jornalístico, Nelson Werneck Sodré falava em crise da imprensa já em 1966, definindo estes momentos conturbados como fases de transição. Para o autor, qualquer fenômeno ou processo atravessa uma crise “quando as formas antigas já não mais satisfazem ou não correspondem ao novo conteúdo, e vão sendo quebradas, sem que se tenham definido ainda plenamente as novas formas” (SODRÉ, 1966, p. 450).

Joaquim Fidalgo (2008), a partir de levantamentos históricos de trabalhos anteriores, desenha uma trajetória profissional do jornalista marcada por cinco momentos distintos, desde os primórdios da atividade, antes mesmo do aparecimento da imprensa industrial. “No primeiro momento, o jornalismo é um ofício mal definido e, mais que isso, marginal” (FIDALGO, 2008, p. 76). Em seguida, em meados do século 19, vive-se um período de forte expansão da atividade, por força da industrialização e do surgimento da imprensa popular. O terceiro momento seria definido pelas décadas de 1910 a 1930, entre as duas guerras mundiais, quando se conquistou o estabelecimento de um quadro legal e institucional para a profissão. O quarto momento surge a partir do final da segunda guerra mundial, tempo de consolidação e sedimentação dos direitos adquiridos anteriores. E o quinto e atual momento tem início com o advento e expansão da internet, com a subsequente revolução provocada pelas tecnologias digitais, “que trouxe

---

<sup>56</sup> A exigência de diploma universitário para o exercício do Jornalismo no Brasil, que estava em vigor desde 1979, foi derrubada em 2009 por decisão do Supremo Tribunal Federal (STF).

ao jornalismo novos debates e desafios, além de ter recolocado em novos moldes alguns dos velhos problemas de indefinições ou contradições no seio do grupo profissional” (idem, 2008, p. 76).

Adelmo Genro Filho (1987) defende o jornalismo como uma forma de produção de conhecimento e afirma que este nasce e se desenvolve para atender a demanda específica da produção de um grande volume informações. O pesquisador Fábio Pereira (2003) lembra, porém, que a forma como o jornalista determina sua identidade não se configura de maneira consensual. “A imagem do jornalista transita de uma visão romântica da profissão – que estaria imbuída de um espírito de missão perante a sociedade – ao aprofundamento do caráter empresarial da imprensa, expresso na concepção de jornalismo de mercado” (PEREIRA, 2003, p. 24). E entende que a ideia deste ‘jornalismo de mercado’ é que acabaria colocando em xeque todo o ideal romântico que perpassa a profissão:

A influência da lógica comercial nas redações trouxe consigo a redução de custos na fabricação de notícias e um processo de precarização do mercado de trabalho. (...) A deterioração do mercado de trabalho traz um sentimento de resignação dos profissionais às condições impostas pelas empresas. Para se manter no emprego ou conseguir um melhor status, o jornalista se vê cada vez mais tentado a desrespeitar algumas regras morais e deontológicas da profissão (como à checagem sistemática das fontes ou o respeito à veracidade da informação). Com isso, o texto jornalístico adquire um caráter cada vez mais instrumental, identificado com os interesses do mercado. O jornal é produzido como um manual para a vida cotidiana. O jornalista perde a aura de herói e identifica-se, cada vez mais, como simples operário (PEREIRA, 2003, p. 31).

George Brock (2013) também entende que o jornalismo sempre enfrentou situações confusas e até controversas ao longo da história. O autor defende que, por ser uma empresa independente do estado, o jornal depende do mercado e, logo, é inerentemente instável e enfrenta riscos constantes do ponto de vista administrativo e financeiro. Em segundo lugar, a união entre um propósito social e um mercado

comercial expõe a constantes momentos de mudança, marcados também por questões políticas e sociais, lidadas a distribuição de poder. “Períodos de estabilidade são a exceção e não a regra” (BROCK, 2013, p. 107, tradução livre)<sup>57</sup>.

Cláudia Nonato, em pesquisa liderada por Roseli Figaro (2013) especificamente sobre o caso brasileiro, aponta alguns dos grandes marcos do jornalismo que podem ser entendidos também como momentos de crise ao longo de sua trajetória até agora: a chegada da televisão e de uma cultura audiovisual, momento em que ocorre uma modernização dos jornais, no período dos anos 1950; o início da obrigatoriedade do diploma, a criação das faculdades de jornalismo e a consolidação da indústria cultural no país na década seguinte, nos anos 1960; e a introdução das novas tecnologias, fusão e surgimento das novas mídias a partir dos anos 1980. Não cabe aqui resgatar de forma detalhada todas estas transformações vividas ao longo dos séculos da história da imprensa, impulsionadas ou não por crises. Mas merece ser destacado o já citado processo de profissionalização do jornalismo ocorrido diante do desenvolvimento do capitalismo e do crescimento da mídia enquanto indústria nos séculos 19 e 20. É neste período que a produção opinativa e panfletária até então publicada em jornais cede lugar para o que passa a ser definido como informação apurada com base na reconstrução dos fatos.

Neste novo contexto do jornalismo encarado como negócio, com os jornais apresentando características empresariais e consequentemente aumentando espaço para os jornalistas profissionais, a produção jornalística passa a ser mais fortemente reconhecida como um serviço para a sociedade, apoiado em valores como a busca pela verdade e a independência. “Numa história universal do jornalismo, cada vez mais visível na era da globalização, dois processos fundamentais marcam a evolução da atividade jornalística: 1) a sua comercialização e 2) a profissionalização dos seus trabalhadores” (TRAQUINA, 2005b, p. 34). O período de expansão da imprensa como negócio comercial cria um crescente número de vagas para profissionais que passaram a se dedicar em tempo integral à produção de informações e a sobreviver financeiramente da atividade. Reconhecendo-se como um grupo profissional, estes novos jornalistas buscam então maior autonomia e um novo estatuto social, definindo valores e normas sobre o seu papel na sociedade e construindo representações para uma própria identidade profissional. É reivindicado pela categoria o papel de proteger os

---

<sup>57</sup> “Periods of stability are the exception and not the rule” (texto original).

cidadãos contra eventuais abusos de poder e fornecer à sociedade informações essenciais para o exercício de seus direitos democráticos.

Contraditoriamente, Traquina (2005b) defende que apesar deste papel central dado à imprensa e do reconhecimento da importância do jornalismo desde a famosa referência ao quarto poder em 1828, “o jornalismo tem sido, historicamente, uma profissão pouco prestigiada” (TRAQUINA, 2005b, p.75). O mesmo autor afirma, ainda, que “toda a profissão é sobrecarregada de imagens, mas talvez outra não seja tão rodeada de mitos como a do jornalismo” (TRAQUINA, 2003, p. 65).

Desprestígio profissional à parte, a relevância da atividade do jornalismo em uma sociedade democrática consolida-se em bases mais concretas. Fundadores do Comitê dos Jornalistas Preocupados (Committee of Concerned Journalists), Bill Kovach e Tom Rosenstiel (2004) realizaram uma pesquisa nos Estados Unidos envolvendo 300 jornalistas e cerca de 2.700 outros cidadãos. Entre os resultados, a conclusão de que “o jornalismo, afinal, fornece um elemento muito especial, único, a uma determinada cultura: informação independente, confiável, precisa e compreensível, elementos importantes para que o cidadão seja livre” (KOVACH e ROSENSTIEL, 2004, p. 20). Os autores alertam que, no presente século, pela primeira vez na história, há uma considerável oferta de notícias que são produzidas por empresas não-jornalísticas, e existe o risco de que a informação independente seja substituída por um comercialismo fazendo pose de jornalismo. Reconhecem, ainda, que cada nova geração cria seu próprio jornalismo, mas defendem que a finalidade, no entanto, deveria sempre continuar a mesma: “fornecer aos cidadãos as informações de que necessitam para serem livres e se autogovernar” (idem, 2004, p. 31).

Como lembra o pesquisador português Filipe dos Santos Alves (2013 e 2014) a relevância dos jornais livres para a existência de uma sociedade verdadeiramente democrática teve um dos seus maiores proponentes em Thomas Jefferson, um dos “pais fundadores” dos Estados Unidos, que em 1787 escreveu:

(...) sendo a opinião pública a base do nosso sistema de governo, o seu primeiro objetivo deverá ser manter esse direito; e se me dessem a decidir entre ter um governo sem jornais ou jornais sem governo, não hesitaria nem por um momento em preferir a última opção (JEFFERSON apud ALVES, 2013, p. 21).

Mais de dois séculos depois da frase de Jefferson, Alves (2013) defende que esta crença na importância da imprensa permanece válida, enxergando os veículos da mídia como “imprescindíveis para informar os cidadãos, de modo a que estes possam participar na vida política de forma consciente” (ALVES, 2013, p. 21). Da mesma forma, o brasileiro Alberto Dines (2009) aponta que a liberdade de informação é vital. “O cidadão que tem acesso às informações e condições de escolhê-las, sem perigo, está apto a sobreviver intelectualmente como homem. (...) Este é o grito primal do homem contemporâneo: quero saber” (DINES, 2009, p. 88). E acrescenta: “O homem precisa saber para continuar. Precisa saber o que acabou de acontecer, mas precisa relacionar esse fato com o que ocorreu no passado, encadeamento que constitui a informação total” (idem, 2009, p. 89). Érik Neveu (2006), por sua vez, defende que “mesmo que a emergência de uma imprensa livre esteja historicamente ligada à construção de regimes democráticos, o jornalismo não é mais do que uma profissão” (NEVEU, 2006, p. 14). E afirma que uma cultura-ética profissional encontra seus limites em questões como a fragmentação crescente do meio.

É mais difícil para o responsável por uma redação de uma área rural do que para o grande repórter manter o sentimento de cavalgar sobre um acontecimento importante, assim como é menos evidente para o freelancer de uma revista de informática do que para o jornalista político sentir-se como um auxiliar da democracia (NEVEU, 2006, p. 38).

Mas ao mesmo tempo em que enaltecem a importância do papel do jornalismo na sociedade democrática, Bill Kovach e Tom Rosenstiel (2004) também apresentam desafios que devem pautar a produção jornalística para que os profissionais cumpram este complexo papel diante de novas crises que se apresentam de forma cíclica. A pesquisa dos autores norte-americanos envolveu sessões públicas de discussão ao longo de quatro anos que culminou em uma lista com o que os autores denominaram elementos do jornalismo – o que os jornalistas devem saber e o público exigir.

São eles: a primeira obrigação do jornalismo é com a verdade; a sua primeira lealdade é com os cidadãos; a sua essência é a disciplina da verificação; seus praticantes devem manter independência de quem estão cobrindo; o jornalismo deve funcionar como um monitor

independente do poder; deve apresentar um fórum para a crítica pública e o compromisso; deve lutar para transformar o fato significativo em interessante e relevante; deve manter as notícias compreensíveis e equilibradas; seus praticantes devem ter liberdade para exercer sua consciência pessoal. Ou seja, apesar de produzido por empresas comerciais, o jornalismo deve seguir princípios que vão muito além da questão financeira/comercial para realmente cumprir o seu papel.

Em outro exemplo de crises cíclicas, é preciso reconhecer ainda que, enquadrados como empresas, os jornais também estiveram sujeitos às transformações dos modelos de produção econômica ao longo da história. Recorrendo a estudiosos da administração e da sociologia do trabalho, como David Harvey (2013) e Maria de Lurdes Rodrigues (2002), entre outros, é válido lembrar o ciclo básico de padrões que marcaram as últimas décadas. São mudanças que ocorreram do ponto de vista industrial, em alcance mundial, mas que ajudam a entender também uma atividade como o jornalismo, inclusive no contexto brasileiro. Para reforçar a analogia proposta, pesquisadores como Ciro Marcondes Filho (1986), Cremilda Medina (1988) e Gisela Taschner (1992), citando apenas alguns dos estudos mais conhecidos, já abordaram extensamente a ideia de que as notícias e os jornais produzidos em massa no âmbito das indústrias culturais têm caráter de mercadoria comercial.

Do ponto de vista industrial, os principais modelos produtivos são o taylorismo, o fordismo e o toyotismo. O primeiro, criado pelo engenheiro Frederick Winslow Taylor no final do século 19, é um modelo que consiste na divisão do trabalho e especialização do operário em uma só tarefa. Desta forma, cada trabalhador não precisa conhecer todo o processo de produção, mas sim conhecer apenas uma função, procurando um aperfeiçoamento constante apenas desta parte. Roberto Heloani (2002 e 2003a) lembra que o desenvolvimento do taylorismo se deu em um contexto de crise e, como consequência, foi encarado como meio de reduzir custos e aumentar a produtividade do trabalho. E que o crescimento da difusão do taylorismo a partir de 1910 teve como contrapartida o crescimento da oposição sindical por meio de greves e manifestações. Fazendo analogia com as mudanças no jornalismo, Jorge Claudio Ribeiro (2001) entende que, na imprensa, o taylorismo assumiu a forma de cobertura científica dos fatos, de imposição do deadline, de planos de metas, produção computadorizada, controles de erros, avaliações mensais dos jornalistas, planilhas do volume de produção. “Esse sistema resulta no anonimato do trabalhador frente à homogeneização do produto” (RIBEIRO, 2001, p. 156).

O fordismo, idealizado por Henry Ford, aparece em seguida, no início do século 20, como a união do taylorismo e o novo ritmo tecnológico das máquinas industriais presentes naquela época. Aplicado inicialmente na indústria automotiva, o modelo cria uma espécie de esteira rolante, onde as peças dos automóveis passavam em frente aos trabalhadores, que tinham que fazer seus serviços específicos dentro de um curto espaço de tempo, garantindo, assim, uma eficiente produção em massa. Roberto Heloani (2002 e 2003a) recorda que a década de 1960 acentua os primeiros sinais de que o fordismo começava a entrar em crise, sendo que um dos fatores básicos desse modelo, o crescimento da produtividade, emitia sinais de que sua manutenção seria cada vez mais difícil, tanto na Europa quanto nos Estados Unidos.

Mais recente dos modelos aqui estudados, o toyotismo, ou também denominado pós-fordismo, aparece após a segunda guerra mundial e espalha-se pelo mundo nas décadas seguintes. Criado pelo japonês Taiichi Ohno, foi implementado pela primeira vez na fábrica da Toyota, no Japão, marcado pela flexibilização da produção. O princípio básico era o de produzir apenas o necessário para as encomendas já realizadas. O modelo surgiu diante da realidade japonesa, que, além de contar com um pequeno território que dificultava a criação de grandes estoques, ainda tinha uma economia muito pequena na década de 1940 em comparação aos países europeus e aos Estados Unidos.

Neste contexto, quando a procura era alta, produzia-se mais; quando a procura diminuía, a produção também desacelerava. Desta forma, se fez necessário que cada trabalhador assumisse outras funções além de sua atividade padrão. Porque agora, ao contrário dos modelos anteriores, o operário precisaria conhecer amplamente o processo produtivo e as novas tecnologias. Isto representou a necessidade de uma mão de obra mais qualificada e a redução da quantidade de trabalhadores dentro da indústria.

Harvey (2013) ressalta que nesse período, diante da forte volatilidade do mercado, “os patrões tiraram proveito do enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão de obra excedente (desempregados ou subempregados) para impor regimes e contratos de trabalho mais flexíveis” (HARVEY, 2013, p. 143). O autor explica que é difícil esboçar um quadro geral claro, visto que o propósito dessa flexibilidade é satisfazer as necessidades com frequência muito específicas de cada empresa. Mas pode-se afirmar, no entanto, que a mudança mais radical tem sido o aumento da subcontratação ou do trabalho temporário – em vez do trabalho parcial. “A atual tendência dos mercados de trabalho é reduzir o número de trabalhadores centrais e

empregar cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos quando as coisas ficam ruins” (idem, 2013, p.144).

Em dissertação de mestrado em Economia, na qual que estuda as mudanças do mundo do trabalho nos jornais brasileiros, Camila Rodrigues Silva (2011) lembra que foi a crise do papel dos anos 1970 que impôs a adoção do padrão de produção toyotista aos jornais, um padrão que já era caracterizado por uma intensa e constante inovação comercial, tecnológica e organizacional, objetivando a racionalização de todos os recursos usados em sua produção, inclusive a mão de obra. A pesquisadora destaca que como o objetivo não é tanto economizar trabalho, mas, mais diretamente, eliminar trabalhadores, “a produção se estrutura a partir de um número mínimo de trabalhadores e o tempo de trabalho é ampliado através de horas extras, trabalhadores temporários ou subcontratação, dependendo das condições do mercado de trabalho” (SILVA, 2011, p. 85). De forma semelhante a outros autores já citados, Silva (2011) reconhece que a transição do modelo de acumulação de massa para o de acumulação flexível ocorrida nos últimos 40 anos promoveu características como altos níveis de desemprego estrutural; retrocesso da ação sindical; maior concentração de capitais graças às fusões entre as empresas monopolistas e oligopolistas; flexibilização da produção pela especialização flexível; direitos do trabalho desregulamentados e flexibilizados.

Para a pesquisadora, é possível afirmar que estas transformações também afetaram diretamente o padrão de produção dos jornais diários, com as grandes empresas jornalísticas deflagrando mudanças produtivas com o uso de novas tecnologias e técnicas de organização do trabalho que visavam reduzir custos com trabalho. “O resultado foi a substituição progressiva de capital variável por capital fixo, e a diminuição de postos de trabalho por empresa” (SILVA, 2011, p. 136).

Virginia Pradelina da Silveira Fonseca (2008) também traça um paralelo da evolução dos modelos de produção com o cenário do jornalismo brasileiro. Aponta que o fordismo manifestou-se no jornalismo por meio do gerenciamento da rígida linha de produção, da hierarquização, da fragmentação e especialização das funções jornalísticas e, ainda, pela afirmação do conceito de notícias como expressão do jornalismo, segundo os parâmetros de objetividade e neutralidade, influenciados pela tradição norte-americana. Já o toyotismo, ou pós-fordismo, manifestou-se em uma flexibilidade dos processos de produção, na redução da demarcação de funções jornalísticas, na convergência entre as mídias, no compartilhamento de conteúdos e no produto jornal segmentado e flexível por meio de



cadernos, seções, páginas, edições diferenciadas etc. O novo modelo em emergência passou a tratar o leitor como cliente. “Por isso, adota uma série de estratégias para agradar ao leitor/consumidor. Desse modelo, resulta uma concepção de jornalismo como informação, prestação de serviços e entretenimento” (FONSECA, 2008, p. 24).

A transição do modelo fordismo para o pós-fordismo, passando de um gerenciamento rígido da linha de produção para um sistema onde manifesta-se a flexibilidade dos processos, é apresentada por Fonseca (2008) como a primeira de três fases distintas do contexto econômico das redações nas últimas décadas. Nesta primeira fase, vivenciada no Brasil nos anos 1970, enquanto ingressavam nas redações os primeiros microcomputadores e seus programas de edição de texto e editoração eletrônica, extinguiram-se etapas e funções de setores de apoio, que executavam atividades não jornalísticas, como as de composição, revisão de provas e montagem. Uma segunda fase foi representada pelo acúmulo de funções e consequentemente de redução de cargos e custos na linha de produção, com postos como o de pauteiro, copidesque e o revisor desaparecendo das redações.

Fonseca (2008) entende que o atual cenário pode ser enquadrado em uma terceira fase de reestruturação das redações jornalísticas onde a adaptação a um novo contexto econômico redesenha a organização de cargos, novamente com extinção de algumas funções como consequência. Nessa terceira fase que se anuncia, as habilidades requeridas são para dar conta de novas competências nas organizações multimídia. Ao resgatar os conceitos de concentração horizontal (a propriedade de diversas empresas de um mesmo tipo de mídia, uma rede de emissoras de rádio, por exemplo) e concentração vertical (a propriedade de empresas de diferentes tipos de mídia, isto é, um proprietário controlando ao mesmo tempo emissoras de rádio, de TV, de jornais etc.), a autora lembra também que no Brasil, desde os anos 1950, pelo menos, é a concentração do tipo vertical que predomina, potencializando a exigência de produção multimídia. Na mesma linha de autores já citados, Fonseca (2008) cita o risco desse cenário de acúmulo de funções se traduzir em jornadas maiores e mais trabalho, com o agravante de não ter qualquer repercussão salarial:

O padrão multimídia é buscado através da convergência entre tecnologias, e obtido no compartilhamento de conteúdos – entre veículos de comunicação da mesma empresa, entre jornais, entre editorias, entre cadernos, entre seções. Em

ambos os casos, o objetivo final é reduzir custos para aumentar lucros (FONSECA, 2008, p. 241).

O novo contexto de crise no jornalismo é denominado como jornalismo pós-industrial no famoso relatório de Anderson, Bell e Shirky (2013), que, apesar de ter foco na imprensa norte-americana, apresenta ideias que merecem ser consideradas também pela indústria brasileira. O trabalho parte de cinco convicções: o jornalismo é essencial; o bom jornalismo sempre foi subsidiado; a internet acaba com o subsídio da publicidade; a reestruturação se faz, portanto, obrigatória; e há muitas oportunidades de fazer um bom trabalho de novas maneiras.

Aqui, nos interessa principalmente os dois últimos tópicos, nos quais os autores apresentam duas conclusões centrais: “o custo de produção de notícias precisa cair e essa redução de custo deve ser acompanhada de uma reestruturação de modelos e processos organizacionais” (ANDERSON *et al.*, 2013, p. 37). Ao reconhecer que observadores do meio jornalístico já disseram acertadamente que “fazer mais com menos” é o mantra de todo veículo que teve de demitir dezenas de repórteres e editores, os autores ressaltam, contudo, que se nessa equação a parte do “com menos” é obrigatória, “é preciso tentar fazer com que a parte do “fazer mais” funcione, o que significa menos tergiversação sobre cortes de pessoal e mais reestruturação, a fim de tirar partido de novas formas de fazer jornalismo” (idem, 2013, p. 38). E deste cenário de dificuldades, tentam enxergar caminhos mais otimistas:

O jornalismo pós-industrial parte do princípio de que instituições atuais irão perder receita e participação de mercado e que, se quiserem manter ou mesmo aumentar sua relevância, terão de explorar novos métodos de trabalho e processos viabilizados pelas mídias digitais. Nessa reestruturação, todo aspecto organizacional da produção de notícias deverá ser repensado. Será preciso ter mais abertura a parcerias, um maior aproveitamento de dados de caráter público; um maior recurso a indivíduos, multidões e máquinas para a produção de informação em estado bruto; e até um uso maior de máquinas para produzir parte do produto final (ANDERSON *et al.*, 2013, p. 38).

Embora reconheçam que em muitos acontecimentos de relevância jornalística, é cada vez mais provável que a primeira descrição dos fatos

seja feita por um cidadão conectado, não por um jornalista profissional, Anderson, Bell e Shirky (2013) afirmam que o jornalista não foi substituído, mas, sim, deslocado para um ponto mais acima na cadeia editorial: “já não produz observações iniciais, mas exerce uma função cuja ênfase é verificar, interpretar e dar sentido à enxurrada de texto, áudio, fotos e vídeos produzida pelo público” (ANDERSON *et al.*, 2013, p. 43).

O desafio maior configura-se em como cultivar a capacidade de colaboração com tecnologias, multidões e parceiros para lidar com a tarefa de narrar acontecimentos. Para o trio de pesquisadores norte-americanos, passamos a lidar com um trabalho multidisciplinar e colaborativo, que ainda deve começar pela redação, de onde deve fluir o novo conjunto de competências organizacionais e o jornalista deve desfrutar de mais liberdade para refletir sobre processos gerais do jornalismo e aprimorá-los. “O processo do jornalismo vem sofrendo uma transformação tão radical pelas mãos de forças tecnológicas e econômicas que já não há algo que possa ser descrito como uma indústria na qual o jornalista atuaria” (ANDERSON *et al.*, 2013, p. 51). De acordo com o relatório, mudanças no ecossistema geral da mídia estão impondo ao jornalista novos desafios e a necessidade de dominar novas habilidades, fator que precisa ser encarado com seriedade por todo indivíduo que trabalha no setor de comunicações e pelas instituições que abrigam esses jornalistas, responsáveis por montar uma organização e um fluxo de trabalho na redação que deem respaldo ao jornalista nessa empreitada.

(...) não podemos seguir exigindo que um repórter domine novas habilidades e procedimentos de avaliação sem, simultaneamente, garantir a esse profissional um fluxo de trabalho e uma estrutura organizacional que indiquem que tal traquejo é valorizado e premiado. Esse fluxo de trabalho precisa ser flexível, e em rede, para facilitar e melhorar o trabalho (ANDERSON *et al.*, 2013, p. 68).

Gilles Lipovetsky e Jean Serroy (2015) trabalham, em um paralelo ao modelo do pós-fordismo ou pós-industrial, o conceito de capitalismo artista, definido como uma dimensão estético-emocional que se tornou central na concorrência que as marcas travam atualmente entre si, ou ainda como uma estetização da vida cotidiana. Aqui busca-

se associar esta ideia também com as recentes mudanças vivenciadas pelo jornalismo, diante das relevantes reflexões apresentadas pelos autores. O capitalismo artista é apontado como um modelo que surge de maneira limitada com a industrialização e a produção em série e chega à plena maturidade na segunda metade do século 20.

Em um olhar sobre as últimas décadas, os autores traçam três momentos distintos na evolução deste conceito. Em uma primeira fase, anterior a segunda guerra mundial, o capitalismo artista aparece de forma restrita em áreas como as lojas de departamentos, a alta-costura, a publicidade, o cinema e a indústria musical. Na segunda fase, dos anos 1950 aos 1980, difunde-se no design e nas indústrias culturais, embora ainda restrita pela organização fordiana das empresas daquela época. E em uma terceira fase, que corresponderia aos últimos trinta anos, ganha força com as hibridizações de todo tipo em que se cruzam a indústria, o comércio, a arte, a moda, o design e a publicidade. Mas ainda dentro dos princípios que definem o capitalismo, embora rotulado como capitalismo artista, ressaltam:

Não se deve entender com isso um capitalismo que, menos cínico ou menos agressivo, daria as costas aos imperativos de racionalidade contábil e de rentabilidade máxima, mas um novo modo de funcionamento que explora racionalmente e de maneira generalizada as dimensões estético-imaginárias-emocionais tendo em vista o lucro e a conquista dos mercados (LIPOVETSKY e SERROY, 2015, p. 14).

Porém, os autores entendem que, diferentemente da regulação fordiana do passado, o novo momento seria menos centrado na produção em massa de produtos padronizados e mais nas estratégias inovadoras, como a diferenciação dos produtos e serviços, a proliferação da variedade, a aceleração do ritmo de lançamento de novos produtos e a exploração das expectativas emocionais dos consumidores.

Desde então, a competitividade das empresas já não se basearia tanto na redução dos custos, na exploração das economias de escala, nos ganhos permanentes de produtividade, mas, sim, em vantagens concorrenciais mais qualitativas, imateriais ou simbólicas. Em relação ao mercado de trabalho, afirmam que, na organização das profissões artísticas, domina o trabalho como freelancer, o emprego intermitente e a flexibilidade contratual.

Ora, é essa dinâmica que está presente hoje nos setores tanto dos empregos menos qualificados como dos demais qualificados. Em toda parte se multiplicam os empregos atípicos, os empregos em tempo parcial, os contratos de trabalho com duração definida, o trabalho terceirizado, o trabalho independente: é a hora da individualização e da multiplicação das formas do trabalho assalariado (LIPOVETSKY e SERROY, 2015, p. 64).

E acrescentam que estas mudanças caminham para um trabalho em equipe e com funções cada vez mais diversificadas, situação que nos parece refletir muito bem o atual cenário do jornalismo.

As inovações tecnológicas, a renovação das artes, as transformações das empresas culturais acarretaram uma acentuação da divisão do trabalho artístico, de novas profissões, de novas identidades profissionais, uma diferenciação e uma especialização crescentes das atividades criativas. Onde o artista era um solitário, a atividade estética tal como o sistema a desenvolve atualmente requer uma multiplicidade de participantes (LIPOVETSKY e SERROY, 2015, p. 117).

Tantas mudanças ao longo da história e as incertezas em relação aos próximos passos nos fazem reconhecer que além de um passado repleto de crise, o futuro também promete momentos de novas turbulências. No entanto, é preciso olhar de forma diferente para estes períodos. Edgar Morin e Patrick Viveret (2013) lembram que as crises são profundamente ambivalentes, sendo que ao mesmo tempo em que “agravam as incertezas, favorecem os questionamentos; podem estimular a busca de novas soluções e também provocar reações patológicas, como a escolha de um bode expiatório” (MORIN e VIVERET, 2013, p. 9). Esta complexidade favorece a ação, indicam os autores, “pois dá a medida dos verdadeiros riscos e das verdadeiras oportunidades” (idem, 2013, p. 26).

Em estudo sobre o que definem como a arte e a ciência de antecipar o futuro, o psicólogo e cientista político Philip E. Tetlock e o jornalista Dan Gardner (2016) também enxergam oportunidades nas

crises e defendem um ciclo estratégico composto pelas atividades de “tentar, fracassar, analisar, ajustar e tentar outra vez” como o caminho mais seguro para ver melhor. “Todos nós já fomos apressados demais em chegar a uma conclusão sobre algo e lentos demais em mudar de opinião. E se não examinarmos como cometemos esses equívocos, continuaremos a cometê-los. Essa estagnação pode se prolongar por anos” (TETLOCK e GARDNER, 2016, p. 32). É preciso, então, agir e reagir sempre.

## 2.2 – Alerta para riscos de precarização e desprofissionalização

Uma questão que aparece com frequência ao longo das constantes crises do jornalismo é a discussão em relação às condições de trabalho do jornalista, em sua maioria apresentando quadros desfavoráveis, com salários desproporcionais à jornada realizada, acúmulo de funções e acentuados níveis de estresse. A realidade contemporânea das redações convergentes acentua este necessário debate, trazendo à tona novamente preocupações com uma precarização da atividade de jornalista e até mesmo de uma desprofissionalização do jornalismo.

O pesquisador português Joaquim Fidalgo (2008) lembra que os estudos sobre tendências de desprofissionalização surgem no sentido de buscar saber até que ponto estamos a assistir a uma diminuição do poder, da autonomia e do caráter exclusivista e monopolista das profissões. Ou, ainda, ao seu enquadramento progressivo em estruturas organizacionais que alteram substancialmente o estatuto e o modo de funcionamento, contendo estas tendências, como pano de fundo, também um alegado processo de desqualificação de diferentes profissionais.

Maria de Lurdes Rodrigues (2002) contribui com um aprofundamento das reflexões em torno dos conceitos de desprofissionalização e proletarização, em amplo levantamento bibliográfico sobre a sociologia das profissões. Recorrendo a Haug (1973<sup>58</sup>), explica que desprofissionalização seria a perda, pelas ocupações profissionais, das suas qualidades únicas, particularmente do seu monopólio do conhecimento, da crença pública no ethos de serviço e das expectativas de autonomia no trabalho e de autoridade sobre o

---

<sup>58</sup> HAUG, Marie R. Deprofessionalization: an alternate hypothesis for the future. In: HALMOS, Paul (Org.). **The Sociological Review Monograph: professionalization and social change**, Keele, University of Keele, 1973.

cliente. E afirma que o contexto no qual ocorre a desprofissionalização do trabalho é marcado por questões como a crescente divisão e especialização; a crítica e responsabilização por parte dos clientes, com a autonomia dos profissionais sendo impactada por um movimento no sentido da maior participação dos clientes nas decisões de profissionais; e ainda uma maior visibilidade ou tomada de consciência de que “os profissionais são, na prática, menos humanistas e liberais e mais burocratas e tecnocratas” (RODRIGUES, 2002, p.69-70). Neste contexto, o monopólio do conhecimento detido pelos profissionais é afetado por uma série de fatores. Entre eles, a autora destaca a difusão do conhecimento na sociedade e as rápidas mudanças nos níveis educacionais da população em geral, diante da massificação e aumento numérico de diplomados; os processos de codificação dos conhecimentos decorrentes da necessidade de padronização das aprendizagens; e a já citada divisão do trabalho que emerge em muitos domínios profissionais no sentido da especialização.

Embora os conceitos de desprofissionalização e proletarização tragam semelhanças, Rodrigues (2002) diferencia as duas tendências:

(...) o conceito de proletarização designa também o declínio de competências e qualificações e da autonomia do trabalho dos profissionais, resultante dos esforços administrativos e burocráticos para melhorar o controle sobre o processo produtivo (e não da ação dos consumidores ou dos processos internos de especialização e evolução tecnológica, como era suposto no conceito de desprofissionalização) (RODRIGUES, 2002, p. 74).

No caso da proletarização, Rodrigues aponta dois impactos diferenciados, ambos, no entanto, resultado do aumento do assalariamento e da entrada dos profissionais em organizações. Trata-se de uma proletarização técnica, que seria a perda de controle sobre o processo e o produto do seu trabalho; e também de uma proletarização ideológica, que significaria a expropriação de valores a partir da perda de controle sobre o produto do trabalho e da relação com a comunidade.

O conceito de proletarização é trabalhado pela autora sobretudo a partir de Martin Oppenheimer, em particular do seu texto *The proletarianization of the professional*, datado de 1973. Ao citar o autor, Rodrigues (2002) lembra que é bastante claro que os profissionais, mesmo os liberais (como por exemplo médicos, engenheiros, advogados

e, ressaltamos, jornalistas), cada vez mais empregados de organizações, de instituições públicas ou de empresas privadas, estão a transformar-se em um novo proletariado, pois em um contexto em que as novas tecnologias e as condições de trabalho não favorecem o labor liberal, o assalariamento “implicaria a perda de privilégios e a aproximação dos profissionais, em termos de atitudes, valores e comportamentos, ao mundo dos operários” (RODRIGUES, 2002, p. 73). A autora lembra, ainda, que nas teses da proletarização, o acento é colocado na fragmentação, desqualificação e rotinização provocadas pela ação do que denomina poder burocrático-administrativo capitalista: “os profissionais, por força do assalariamento, transformam-se em trabalhadores especializados incapazes de escolher os seus próprios projetos ou tarefas e forçados a trabalharem a ritmos e com procedimentos” (idem, 2002, p. 74).

Joaquim Fidalgo (2008) acrescenta que se este quadro é verdade para as chamadas profissões estabelecidas, muito mais o seria para aquelas que uma perspectiva funcionalista classifica de quase-profissões ou semi-profissões, onde estariam também os jornalistas. Ao trazer os conceitos de desprofissionalização e proletarização especificamente para a realidade do jornalismo, o pesquisador lembra que, embora seja uma questão histórica não resolvida, este debate tem se intensificado principalmente nos últimos anos, diante dos desenvolvimentos tecnológicos e por força da intensificação de uma lógica essencialmente mercantil em toda a atividade jornalística.

A evolução tecnológica das últimas décadas – designadamente no que respeita ao uso cada vez mais generalizado de suportes digitais para armazenamento e transmissão de dados, bem como à facilidade e rapidez de acesso à informação ou da sua edição e difusão, por força da Internet e dos canais de banda larga – recolocou em novos moldes boa parte do trabalho dos jornalistas, mas permitiu também que muitas outras pessoas possam utilizar as ferramentas que, em alguma medida, eram exclusivo seu. Neste sentido, pode dizer-se que foi ameaçado, quando não já ferido de morte, o tradicional monopólio dos jornalistas no domínio da recolha, tratamento e difusão de informação noticiosa sobre a atualidade. E a perda do monopólio de conhecimento numa determinada área de



atividade (mais a sua correlativa operacionalização, traduzida na prestação à comunidade, com carácter exclusivo, de um serviço considerado socialmente relevante) é um dos indicadores de uma tendência para a desprofissionalização de determinado grupo profissional (FIDALGO, 2008, p. 59-60).

O autor entende que ainda mais evidente, e com presença mais antiga nos debates internos ao grupo profissional, é a tendência para a proletarização dos jornalistas. Fidalgo (2008) recorda que com exceções pontuais, como os freelancers, no plano individual, ou as cooperativas de jornalistas, no plano coletivo/empresarial, desde a autonomização da atividade em moldes profissionais clássicos, os jornalistas sempre foram funcionários de organizações/empresas, trabalhadores pagos com um salário e sujeitos a uma hierarquia. “Nesse sentido, foram sempre, em alguma medida, proletários” (FIDALGO, 2008, p. 62).

O pesquisador alerta para o agravamento da situação pelo contexto recente onde ocorre “a precarização das condições laborais, por força da presença crescente de uma força de trabalho jovem, recém-saída das universidades e necessitada de emprego a qualquer custo num mercado em que a oferta é muito superior à procura” (FIDALGO, 2008, p. 180). E este cenário leva também “a uma crescente pressão no sentido de uma total polivalência dos jornalistas, independentemente do suporte para o qual estejam mais preparados para trabalhar de modo competente” (idem, 2008, p. 180).

Em pesquisa de pós-doutorado, o psicólogo José Roberto Montes Heloani (2003) volta o olhar para a qualidade de vida do jornalista para demonstrar que “a deterioração da qualidade de vida no trabalho banalizou-se, ou melhor, naturalizou-se” (HELOANI, 2003, p. 77). O autor aponta que no contexto econômico em que os salários sofrem cada vez mais reduções e a educação emerge como a principal ferramenta de atualização, o trabalho torna-se cada vez mais precário e seletivo.

(...) no atual sistema de produção, o trabalhador-jornalista é forçado a negociar a sua força de trabalho para a sua subsistência. As organizações, pressionadas pelo processo de globalização, substituem cada vez mais o homem pela máquina, implementam novas tecnologias e obrigam o jornalista a adaptar-se freneticamente a elas. Assim sendo, o seu corpo, que é o seu instrumento

de trabalho, se ressentido e a sua mente se surpreende como se pode inferir através da observação dos consideráveis níveis de stress (HELOANI, 2003, p. 78).

Ao entrevistar jornalistas, concluiu que a maioria desses profissionais “simplesmente ama seu trabalho, são apaixonados pelo que fazem, fetichizam sua profissão” (HELOANI, 2003, p. 80). No entanto, alguns buscam outras saídas pois “não suportam mais adiar a felicidade e temem não mais aguentarem o ritmo de trabalho por muito tempo, ou melhor, até a aposentadoria” (idem, 2003, p. 80). Foram entrevistados 44 jornalistas, 24 homens e 20 mulheres, residentes em São Paulo, com idade entre 20 e 60 anos. Os resultados apontaram que 24 apresentam um nível de estresse elevado, sendo que seis em nível de exaustão. Entre um dos caminhos possíveis para uma reversão desse quadro, o autor sugere o fortalecimento do coletivo, dos órgãos de representação, como associações de classe e sindicatos.

Manuel Castells (2013) lembra que o fenômeno da concentração de tarefas na mão de uma só pessoa é, de certa forma, fruto da expansão das tecnologias de telecomunicação a partir dos anos 1970. Mas agora esta concentração aparenta ganhar mais força. Ao tratar das transformações no trabalho e emprego no que chama de a sociedade em rede, explica que em geral, e de acordo com a experiência histórica de revoluções tecnológicas anteriores, a nova mudança não destruiu o emprego como um todo, pois algumas ocupações foram gradualmente sendo retiradas e outras foram introduzidas em maior número. São mudanças com efeitos bastante similares em fábricas, escritórios e organizações de serviço.

O autor aponta que, no perfil ocupacional da força de trabalho, houve um aumento de habilidades e do nível educacional exigidos. E, ainda, uma crescente flexibilização da mão de obra, ou seja:

(...) a redução da proporção da força de trabalho com empregos de longo prazo e carreiras previsíveis à medida que novas gerações, em sua maioria contratadas por causa de sua flexibilidade, substituem uma mão de obra mais velha que tem direito à segurança no emprego em empresas de grande porte (CASTELLS, 2013, p. VII).

Neste cenário, Castells acredita que o que tende a desaparecer com a automação integral são as tarefas rotineiras, repetitivas que podem ser pré-codificadas e programadas para que máquinas as executem. Gerando assim, novas demandas em outro nível, que exige uma maior qualificação profissional. Para o autor, não chega a ser surpresa o seguinte efeito das tecnologias da informação: “substituir o trabalho que possa ser codificado em uma sequência programável e melhorar o trabalho que requer capacidades de análise, decisão e reprogramação em tempo real, em um nível que apenas o cérebro humano pode dominar” (CASTELSS, 2013, p. 306).

Uma redução potencial do emprego em consequência da difusão das novas tecnologias da informação, estaria condicionada a fatores como: a expansão da demanda não contrabalança o aumento da produtividade da mão de obra; e a ausência de uma reação institucional a essa desproporção, reduzindo a jornada de trabalho, não os empregos. Desta forma, entende que, como tendência geral, não há relação estrutural sistemática entre a difusão das tecnologias e a evolução dos níveis de emprego na economia como um todo.

Empregos estão sendo extintos e novos empregos estão sendo criados, mas a relação quantitativa entre as perdas e os ganhos varia entre empresas, indústrias, setores, regiões e países em função da competitividade, estratégias empresariais, políticas governamentais, ambientes institucionais e posição relativa na economia global. O resultado específico da interação entre tecnologia da informação e o emprego depende amplamente de fatores macroeconômicos, estratégias econômicas e contextos sociopolíticos. (...) Então, a tecnologia da informação em si não causa desemprego, mesmo que, obviamente, reduza o tempo de trabalho por unidade de produção. Mas, sob o paradigma informacional, os tipos de emprego mudam em quantidade, qualidade e na natureza do trabalho executado (CASTELLS, 2013, p. 328).

Chris Anderson (2016) também enxerga oportunidades no fato de o conhecimento especializado, tradicionalmente dominado por seres humanos, estar cada vez mais sendo assumido por computadores.

Os seres humanos servem para ser mais humanos do que jamais fomos. Mais humanos na forma como trabalhamos. Mais humanos naquilo que aprendemos. (...) Nossa enorme oportunidade para o amanhã consiste em ascender. Ascender acima de nossa longa história de utilizar conhecimentos especializados para realizar tarefas repetitivas (ANDERSON, 2016, p. 210).

Embora reconheça que ninguém sabe ao certo como será este novo caminho, o autor arrisca alguns palpites, apontando que provavelmente ele incluirá: mais pensamento estratégico sobre sistemas; mais inovação; mais criatividade; e mais utilização de valores exclusivamente humanos. “Em vez de um volume cada vez maior de conhecimento especializado, vamos precisar de conhecimento contextualizado, conhecimento criativo e uma compreensão mais profunda de nossa humanidade (ANDERSON, 2016, p. 212). Sendo que, segundo o autor, conhecimento contextualizado significa perceber o quadro geral, saber como as peças se encaixam; conhecimento criativo corresponde ao conjunto de qualificações obtido pela exposição a uma ampla variedade de outras pessoas criativas; e uma compreensão mais profunda da humanidade surge ao ampliarmos a diversidade de discursos e ideais que ouvimos. Para Anderson, a nova era incentiva as pessoas a buscarem inspiração em outras que não trabalhem no mesmo campo e, assim, adquirir uma compreensão mais profunda do mundo e do papel que desempenham nele. No já citado relatório de Anderson em parceria com Bell e Shirky (2013), já era defendido que o jornalista precisa, cada vez mais, exibir um conhecimento de algo além do ofício jornalístico em si, diante de uma maior disponibilidade de informações e comentários de especialistas.

A importância da diversificação também é apontada no estudo realizado por Philip E. Tetlock e Dan Gardner (2016), ao abordarem a ideia de agregação sob o ponto de vista do planejamento estratégico das empresas.

Até que ponto a agregação funciona bem depende do que está sendo agregado. Agregar os pareceres de muitas pessoas que não sabem nada produz um monte de nada. Agregar os pareceres de pessoas que sabem um pouco é melhor, e se houver um número suficiente delas, isso produz resultados impressionantes, mas agregar os pareceres de um

número igual de pessoas que sabem um bocado sobre coisas diferentes é mais eficaz, porque a reserva coletiva de informação se torna muito maior (TETLOCK e GARDNER, 2016, p. 77).

Trata-se de uma nova formação que exige investimento em pessoal como contrapartida, o que não é a realidade mais frequente as empresas de comunicação. Denunciando a falta de investimento por parte das empresas em treinamento, Marcelo Kischinhevsky (2009) lembra que no Brasil, entre os críticos, a “multi-habilidade” já ganhou o nome de “multifunção”.

Cada vez mais, alerta o autor, os jornalistas com domínio de softwares de edição de áudio e vídeo e/ou programação para web são priorizados em processos seletivos, por dispensarem gastos em treinamento. Acrescenta que esta tendência de profissionais com múltiplas habilidades (*multiskilled*) ganha força no discurso dos consultores contratados por empresários para dirigir programas de reengenharia nas redações no número crescente de trabalhadores, geralmente jovens, ansiosos por conquistar maior visibilidade ao terem suas reportagens veiculadas em diversas mídias. “A desenvoltura de um punhado de jornalistas de renome (comentaristas, com direito a bônus salariais e participação nos lucros das empresas), que atuam em jornal, rádio, TV e internet, ajuda a alimentar essa mística” (KISCHINHEVSKY, 2009, p. 67).

Kischinhevsky (2009) recorda, ainda, que a chamada multifunção tornou-se alvo de questionamento por parte de representantes dos trabalhadores em campanhas salariais na primeira década dos anos 2000. Em 2009, o Sindicato dos Jornalistas Profissionais do município do Rio de Janeiro colocou na mesa de negociações com as empresas a exigência de “multisalário” e a preocupação com a qualidade dos conteúdos jornalísticos entre as principais reivindicações da categoria. Na mesma época, acrescenta, o acúmulo de funções foi também um dos motivos que levaram à primeira greve de funcionários da Empresa Brasil de Comunicação (EBC, união de emissoras públicas). Entre as reivindicações, investimentos em infraestrutura, capacitação e readequação salarial. Citando como fonte a Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj), o autor acrescenta que o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e o desrespeito dos patrões às leis trabalhistas fizeram com que a jornada do profissional de imprensa crescesse de forma acentuada nos últimos anos: em vez das cinco horas contratuais (ou sete, no caso de estados com acordo coletivo), 10 a 12

horas diárias de trabalho passaram a ser habituais, geralmente sem qualquer forma de compensação (pagamento de horas extras, folgas, banco de horas etc.).

Nessa nova realidade profissional, o repórter não deve mais se especializar em uma única área de cobertura para determinada mídia, mas, sim, estar pronto para veicular sua apuração em diversos formatos e linguagens. Não raro, repórteres de jornais e revistas são obrigados a fotografar, filmar e/ou gravar, gerando, em uma única saída da redação, reportagens de texto, áudio e vídeo/foto, tudo isso sem qualquer acréscimo salarial (KISCHINHEVSKY, 2009, p. 58).

Como alternativa, Kischinhevsky (2009) defende uma nova cultura profissional, em que o trabalho colaborativo seja uma construção coletiva, e não uma imposição do departamento financeiro. Para chegar a este patamar, sugere que a nova lógica produtiva deverá ser acompanhada de um arcabouço regulatório relativo ao exercício da profissão de jornalista, estabelecendo critérios claros para uma digna remuneração correspondente à atividade multimídia e também punições para eventuais abusos; além de ser necessário rever as grades curriculares dos cursos de Jornalismo.

Sylvia Moretzsohn (2002) também sugere uma reação contra a exigência multimídia, alegando que “as melhores intenções se desmancham diante de impossibilidades práticas como as que se desenham na nova configuração do profissional multimídia e multitarefa exigido pelo mercado do tempo real” (MORETZSOHN, 2002, p. 182). Tal mobilização dos jornalistas se justificaria “em nome de uma causa social, a qualidade da informação que o público consome todos os dias” (idem, 2002, p. 182). Trata-se de longo caminho a ser percorrido, o que reforça a importância dessa reflexão para que diferentes veículos e instituições de ensino deem os primeiros passos neste sentido.

Em um recorte de estudo envolvendo 21 empresas jornalísticas de pequeno porte que operam em 11 países dos cinco continentes, Mark Deuze (2017) afirma que o jornalismo está se tornando um tipo diferente de profissão, diante do crescimento de experiências profissionais mais precárias e fragmentadas, como jornalistas trabalhando de forma autônoma ou freelance, em coletivos editoriais ou em pequenas startups de notícias. Mudança intensificada no contexto digital, onde segundo o autor, “a organização que produz notícias não é necessariamente um

lugar, mas sim um processo que envolve redes de pessoas, tecnologias e espaços” (DEUZE, 2017, p. 11, tradução livre)<sup>59</sup>. Desta forma, a delimitação do que é a estrutura da redação deixa de ser clara, e os vínculos também acabam enfraquecidos. A questão econômica também preocupa. Embora aponte esforços para diversificar a fonte de recursos nas empresas digitais estudadas, Deuze reconhece o desafio de tornar o jornalismo digital financeiramente sustentável. O autor acredita que não existe um único modelo de negócio e que todas as pequenas empresas pesquisadas lutam para sobreviver. “A competição on-line é alta e as fontes de renda e financiamento tendem a ser inconstantes, muitas vezes temporárias e geralmente imprevisíveis” (DEUZE, 2017, p. 15, tradução livre)<sup>60</sup>. O autor cita, ainda, como um fator fundamental, o envolvimento emocional desses profissionais com essas organizações de notícias: “a maioria dos jornalistas tendem a escolher essa linha de trabalho por razões emocionais e não econômicas - poucos esperam enriquecer com o jornalismo” (idem, p. 15)<sup>61</sup>.

Em conjunto com outros pesquisadores, Mark Deuze tem buscado avançar na perspectiva de entender o papel do profissional da mídia como um indivíduo empreendedor, mas além de uma visão estritamente econômica. Neste contexto, tem trabalhado o termo “*beyond journalism*” (além do jornalismo, na tradução livre). Dentro desta proposta, Mark Deuze e Tamara Witschge (2017) afirmam que em um mercado competitivo e precário como o atual “exige que os jornalistas hoje se comprometam muito além do que qualquer profissão poderia pedir – sem a maioria das garantias, confortos e benefícios desfrutados por ser membro de uma profissão” (DEUZE e WITSCHGE, 2017, p. 12, tradução livre)<sup>62</sup>. Desta forma, o lado emocional dos profissionais é novamente enaltecido, apontado um envolvimento afetivo e apaixonado do jornalista com a sua profissão.

---

<sup>59</sup> “In the digital context, the news organization is not so much a place but a process that involves networks of people, technologies and spaces” (texto original).

<sup>60</sup> “The competition online is high and sources of income and funding tend to be fickle, often temporary and generally unpredictable” (texto original).

<sup>61</sup> (...) “most journalists tend to choose this line of work for emotional rather than economical reasons – few expect to get rich with journalism” (texto original).

<sup>62</sup> (...) “demands journalists today to be committed well beyond what any profession could ask for – without most of the securities, comforts, and benefits enjoyed by being a member of a profession” (texto original).

Neste contexto, a compreensão do jornalismo significaria apreciar o impulso pessoal dos jornalistas além das proteções e privilégios institucionais da profissão. Para os autores, a proposta do olhar “além do jornalismo”, compreende a dinâmica do setor e reconhece a instabilidade dentro da indústria de notícias e valoriza o olhar além das atuais fronteiras e limites da profissão:

‘Além do jornalismo’ não exclui apenas uma definição ‘dura’ da profissão como uma organização relativamente confinada, com fronteiras distintas, mas também uma definição ‘suave’ como uma gama de práticas adotadas por uma multiplicidade de atores que de várias maneiras contribuem para sua relevância social. ‘Além do jornalismo’ (...) não é uma nova conceituação do campo (...). Em vez disso, foi argumentado que ir além das fronteiras é o que é produtivo neste tempo de transição” (DEUZE e WITSCHGE, 2017, p. 13, tradução livre)<sup>63</sup>.

As preocupações levantadas até aqui também apresentam impactos éticos e legais, que merecem ser considerados em qualquer projeto para redações convergentes. O jornalismo que tanto critica e denuncia irregularidades não pode ser produzido em um ambiente onde valores são quebrados a cada nova contratação diante de novos e frágeis enquadramentos funcionais. Um reforço na atividade de órgãos sindicais da categoria é apenas um dos caminhos para as correções necessárias, que envolveriam também uma regulamentação mais clara e precisa e uma conscientização por parte dos empresários e até mesmo dos próprios jornalistas.

Antes de avançar no debate, é pertinente uma revisão da atual legislação trabalhista. O Decreto-Lei 910, publicado no Diário Oficial da União em 30 de novembro de 1938 e com vigor desde 30 de janeiro de 1939, regulamenta a profissão no Brasil e garante a base para os direitos específicos da categoria, como a jornada de trabalho

---

<sup>63</sup> “‘Beyond journalism’ does not only exclude a ‘hard’ definition of the profession as a relatively contained entity with distinct boundaries but also a ‘soft’ definition of a range of practices by a multitude of actors that in various ways contribute to its social relevance. ‘Beyond journalism’ (...) is not a new conceptualization of the field. (...) Rather, it has argued that going beyond boundaries is what is productive in this time of flux” (texto original).



diferenciada, estabelecida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Além de jornalistas, têm jornada de trabalho diferenciada, inferior a oito horas diárias, profissionais como bancários, telefonistas, ascensoristas, professores, advogados, devido à natureza peculiar das atividades que desenvolvem.

No caso do decreto específico dos jornalistas, o primeiro parágrafo do primeiro artigo define como jornalista o trabalhador intelectual cuja função se estende desde a busca de informações até à redação de notícias e artigos e à organização, orientação e direção desse trabalho. Por meio dos artigos terceiro e quarto, o decreto também estabelece que a duração normal do trabalho diário em até cinco horas, expediente que pode ser elevado para sete horas diárias apenas mediante acordo escrito, desde que haja aumento salarial correspondente ao excesso do tempo de trabalho excedente e fixando um intervalo destinado a repouso ou a refeição.

Casos excepcionais devem ser comunicados e devidamente justificados junto ao Ministério do Trabalho. Estes dois artigos, no entanto, não se aplicam àqueles que exercem as funções de chefia ou subchefia, ou seja, profissionais que desempenham as chamadas “funções de confiança” e, por isso, estão sujeitos à jornada de trabalho normal de oito horas diárias ou de 44 horas semanais.

Por fim, o artigo sétimo decreta que a cada seis dias de trabalho efetivo seguirá um dia de descanso obrigatório, que coincidirá com o domingo, salvo acordo escrito em contrário; e o artigo oitavo estabelece que a cada período diário de trabalho haverá um intervalo mínimo de dez horas, destinado ao repouso. Entre documentos regulatórios posteriores que tratam do exercício da profissão de jornalista, destaque para o Decreto-Lei 83.284, de 1979, que estabelece a exigência do diploma de ensino superior. Exigência, no entanto, que não está mais em vigor desde 2009<sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> Por 8 votos a 1, em sessão do dia 17 de junho de 2009, o Supremo Tribunal Federal derrubou a exigência do diploma de graduação em Jornalismo para o exercício da profissão, alegando que exigir tal formação cerceava o direito à informação e à liberdade de expressão. No mesmo ano, movimentos em defesa do diploma motivaram a criação de Proposta de Emenda à Constituição, que passou a ser chamada de PEC dos Jornalistas, propondo que o diploma volte a ser obrigatório para o exercício da atividade. A proposta chegou a ser aprovada no Senado em agosto de 2012, mas não havia avançado na Câmara dos Deputados até meados de 2017. Se for aprovada em duas votações na Câmara sem alteração, a PEC dos Jornalistas segue para a sanção da presidência. Caso seja aprovado com alteração, a proposta precisa passar novamente pelo Senado.

Com o surgimento do jornal empresa no início de século 20, surgem também os primeiros passos para a construção de entidades representativas dos jornalistas. Em 7 de abril de 1908 foi fundada a Associação Brasileira de Imprensa (ABI), que apesar do caráter assistencial, já começava a vislumbrar a necessidade de formação profissional. E em 1919, foi fundado o primeiro sindicato profissional do país, em Juiz de Fora, Minas Gerais. A pesquisadora Maria José Baldessar (2003) lembra que a partir do regime político do Estado Novo, instaurado no Brasil em 1937, começam a ser criados sindicatos na maioria dos estados. A Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj) é criada em 1946. Foi também no Estado Novo, que o então presidente Getúlio Vargas regulamentou a profissão de jornalista, com o decreto já mencionado acima.

A relação entre o governo e os jornais se modifica. Getúlio Vargas, para consolidar seu governo, toma uma série de medidas para enquadrar as empresas de comunicação. Começa por definir, legalmente, o que é considerado empresa de comunicação e regulamenta o funcionamento das mesas. (...) Em seguida, coloca em vigor uma série de decretos que regulamentam a profissão do jornalista (BALDESSAR, 2003, p. 36-37).

Hoje, estes mesmos direitos encontram-se em situação mais fragilizada, tanto no cenário internacional quanto no brasileiro. Negredo e Salaverría (2009) lembram que trabalhar como jornalista implica quase sempre condições de trabalho difíceis, que envolvem salários baixos; rotatividade constante, o que impede um grau mínimo de especialização; contratos precários; e ausência de horários de trabalho estabelecidos. E as integrações das redações têm agravado estes problemas. Mas os autores condenam quem usa a convergência como desculpa para dizimar as redações, obrigando um só jornalista a produzir o que antes se produzia com dois ou até três profissionais: “aqueles que se aproveitam da inelutabilidade da convergência para reduzir as redações dos meios de comunicação estão cometendo, além um truque

sujo corporativo, um grave erro estratégico” (NEGREDO e SALAVERRÍA, 2009, p. 62, tradução livre)<sup>65</sup>.

Na já citada dissertação sobre as mudanças do mundo do trabalho nos diários brasileiros, Camila Rodrigues Silva (2011) enumera distintas formas de contratação de trabalhadores nos jornais brasileiros: por meio de contrato formal, regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); por contratos de pessoa jurídica (terceirização); ou por vínculos mais precários, como os freelancers – questões relacionadas sobre essas duas últimas categorias serão aprofundadas adiante. A pesquisadora alerta, ainda, que o contrato de trabalho formal em alguns jornais pressupõe uma série de restrições aos trabalhadores.

Situação que se agrava diante das fusões das redações que produzem conteúdo para plataformas diferentes, como para um jornal impresso e sua versão on-line:

(...) os jornais diários estão se precavendo contra possíveis ações trabalhistas no futuro referentes a acúmulo de funções. Para isso, estão renovando os contratos de trabalho e inserindo novas cláusulas, que preveem que o mesmo trabalhador produza conteúdo para diversas plataformas (vídeo, áudio, texto e foto) sem a necessidade de nenhum pagamento adicional. É o que está sendo chamado de “contrato multimídia”, uma forma de regularizar o acúmulo de funções (SILVA, 2011, p. 161).

A pesquisadora acrescenta que além de se apropriar de todos os direitos autorais, as maiores empresas de jornais costumam proibir ou condicionar a execução de outros trabalhos independentes, ou seja, os jornalistas, designers e fotógrafos são impedidos de colaborar com outros veículos, mesmo fora do horário de trabalho. “Assim, observa-se que o trabalhador vende não apenas a sua força de trabalho mas também a sua liberdade de ofertá-la a outras empresas” (SILVA, 2011, p. 161).

Zélia Leal Adghirni e Fábio Henrique Pereira (2011) também reconhecem que as exigências de se produzir um mesmo conteúdo para vários formatos midiáticos exige dos jornalistas o desenvolvimento de

---

<sup>65</sup> “(...) those who take advantage of the ineluctability of the convergence to reduce the newsrooms of the media are committing, besides a bad corporate dirty trick, a gross strategic error” (texto original).

novas competências e uma sobrecarga de trabalho, que dificilmente é remunerada. Em metáfora ao universo dos quadrinhos, afirmam:

A verdade é que a roupa de Super-Homem não serve mais. O jornalista prefere vestir a fantasia da circunstância, que lhe permite subir na vida profissional ou simplesmente sobreviver diante do desafio das rotinas produtivas infernais às quais está submetido dentro de um mercado desconfigurado pelas tecnologias e pela legislação trabalhista (ADGHIRNI e PEREIRA, 2011, p. 48).

A questão ética também merece reflexão. Mas buscamos aqui um olhar do ponto de vista da ética na organização do trabalho, no sentido de reforçar uma conscientização necessária por parte das empresas, sem aprofundar em tantas outras questões diretamente ligadas ao tema, como a independência jornalística, o compromisso com a veracidade, a autenticidade, a pluralidade de fontes, a privacidade, temas trabalhados por autores como Philip Meyer (1989), Francisco José Karam (1997), Eugênio Bucci (2000) e Rogério Christofolletti (2008), entre outros.

Para Philip Meyer (1989), “definir o comportamento ético é um pouco como definir arte, e a maioria de nós segue a regra do eu-conheço-quando-o-vejo” (MEYER, 1989, p. 9). O autor entende que, assim como as pessoas, as organizações têm valores éticos, e da mesma maneira, alguns são visíveis e outros são ocultos. “Um indivíduo precisa resolver conflitos, o mesmo ocorrendo com as organizações. Uma organização é a projeção das pessoas que trabalham nela. Essas pessoas criam os valores das organizações e sua cultura” (idem, 1989, p. 149).

Referência nos estudos da área, o pesquisador Francisco José Karam (1997) lembra que, em sua origem, ética e moral tinham significado quase idêntico, o de caráter, costume, maneira de ser; e ao longo da história, os conceitos foram se diferenciando, sendo moral relacionada ao conjunto de normas que refletia determinado comportamento, cultura e período; e ética, a reflexão sobre o mundo moral dos homens. O autor defende uma ética jornalística, extraída de uma teoria do jornalismo, contendo um irrecusável e indesmentível papel para o processo de universalidade e liberdade humanas: “a defesa da necessidade de uma ética jornalística exige que se considere a atividade importante moralmente e se reconheça, nela, alguma especificidade que a distinga das outras” (KARAM, 1997, p. 37).

Autor do clássico livro *Sobre ética e imprensa*, Eugênio Bucci, defende a figura do jornalista como “um trabalhador intelectual a serviço da democracia e do direito à informação” (BUCCI, 2000, p. 89), e reconhece que “novas questões se apresentam dentro de uma comunicação social marcada pela presença dos grandes conglomerados da mídia e pela crescente aproximação entre jornalismo e entretenimento” (idem, 2000, p. 26). Também estudioso da área, Rogério Christofolletti (2008) reforça o grupo dos pesquisadores que sugerem a reflexão sobre uma ética própria do jornalismo.

O jornalismo - a exemplo de outras profissões - tem suas particularidades, e não só é necessário conhecê-las como também refletir sobre elas, atualizando-as diariamente. (...) Isso não interessa só a quem vive dos fatos. Importa a todos. As sociedades, os governos, as organizações, todos são afetados pela mídia. Os estilhaços de realidade que nos bombardeiam pelos meios de comunicação beneficiam (ou prejudicam) a todos. Ninguém está imune, e é por essa presença que a ética no campo do jornalismo deve preocupar não só quem produz informação, mas também que a consome (CHRISTOFOLETTI, 2008, p. 12).

O autor traz, ainda, a preocupação ética com os impactos das novas tecnologias, quando os profissionais precisaram se adaptar ao manuseio de outros equipamentos e a novas rotinas de trabalho.

A máquina de escrever foi substituída pelo computador. Softwares passaram a auxiliar o planejamento da página impressa, bem como a edição e a produção de imagens e áudios. Vieram novos turnos, jornadas de trabalho e horários de fechamento. Algumas funções desapareceram, outras foram absorvidas pelos profissionais e surgiram novas formas de atuação (CHRISTOFOLETTI, 2008, p. 95).

Roseli Figaro (2013) liderou pesquisa com quatro amostras que compõem diferentes recortes de profissionais, sendo todos jornalistas, mas com o diferencial na diversidade de vínculos empregatícios. Compartilhando da mesma preocupação em relação aos diferentes impactos provocados pelas mudanças no mundo do trabalho, conclui

que, atualmente: “os mais jovens estão trabalhando fora das redações e em trabalhos precarizados, enquanto os mais maduros estão migrando para a coordenação das assessorias de comunicação” (FIGARO, 2013, versão para tablets, sem numeração de páginas). A autora aponta como realidade no meio profissional, além da terceirização, até mesmo o que chama de “uma quarteirização da produção de conteúdos”, os trabalhos por projetos.

Em um olhar também para o passado, Figaro (2013) entende que a reestruturação produtiva no mundo do trabalho, principalmente a partir dos anos 1990, transformou as relações existentes.

Foi a partir dessa década que aumentou o número de jornalistas contratados sem registro em carteira profissional, abrindo caminho para o surgimento de novas formas de contratação, como a terceirização, contratos de trabalho por tempo determinado, contrato de pessoa jurídica (PJ), cooperados e freelancers, entre outros. São os jovens, não sindicalizados, que mantêm vínculos precários, trabalham entre oito e dez horas por dia e em ritmo acelerado. O fato de a maioria dos freelancers receberem o pagamento a partir da nota fiscal fornecida por um terceiro e trabalharem no setor de revista e internet dá indicações claras de onde estão os problemas contratuais (FIGARO, 2013, versão para tablets, sem numeração de páginas).

Em busca de um perfil do jornalista brasileiro, Mick e Lima (2013) realizaram levantamento entre setembro e novembro de 2012, por meio de uma enquete em rede, de participação espontânea, com 2.731 profissionais. O estudo revela que, naquele período, a maioria dos jornalistas brasileiros, 56,9%, tinham um emprego ou fonte de renda, enquanto 29,3% tinham mais de um. Atuavam como freelancers (em funções jornalísticas ou não jornalísticas) 7,3% dos jornalistas. E declararam-se sem emprego 6,6%. Do universo pesquisado, apenas 25,2% eram associados a algum sindicato.

Em recorte considerando apenas os respondentes que atuam na profissão (2.066 jornalistas), a pesquisa indica: tinham apenas um emprego ou fonte de renda em funções jornalísticas 66,3% dos profissionais; tinham dois empregos na área 20,6% dos jornalistas, enquanto 5,2% tinham três e 1,2% tinham quatro ou mais empregos na

área. Afirmaram não ter emprego ou fonte de renda em funções jornalísticas 6,8% dos profissionais, incluídos os freelancers.

A jornada de trabalho também chama a atenção:

Quase metade dos profissionais brasileiros trabalha mais de 8 horas por dia em funções jornalísticas. Apenas 11,6% têm jornadas de até 5 horas, coincidentes com a legislação. Trabalham entre 5 e 8 horas diárias 43,3% dos jornalistas. Trabalham entre 8 e 12 horas diárias 40,3% e acima de 12 horas 4,8%. Portanto, 45,1% da categoria trabalham mais que 40 horas semanais em funções jornalísticas (MICK e LIMA, 2013, p. 45-46).

Na síntese dos resultados, os autores observam ainda que dos jornalistas que atuavam na mídia pode-se afirmar que eram contratados predominantemente com carteira assinada; somente um a cada quatro eram freelancers, contratados como pessoas jurídicas ou com contrato de prestação de serviços. No entanto, reconhecem que os dados relativos ao alongamento e à flexibilidade na jornada, ao número de empregos acumulados ao longo da carreira e à multifuncionalidade parecem reforçar as descobertas dos pesquisadores que observam a precarização do trabalho jornalístico. Outro fator ressaltado, na mesma linha de demais autores já citados, refere-se às transformações estruturais no jornalismo, que levam os profissionais a desempenhar novas atividades, criam novas funções e veículos.

Na mídia ou fora dela, os jornalistas são trabalhadores pressionados a cumprir obrigações de tipo muito variado (além de escrever e apurar, fotografar e diagramar, por exemplo), em paralelo à imposição de dominarem profundamente determinada área ou temática. Assim, especialização e diversificação combinam-se de variadas formas, o que torna o trabalho jornalístico na mídia ou fora dela de complexidade crescente (MICK e LIMA, 2013, p. 88-89).

A questão do freelancer merece uma reflexão a parte, tendo sido tema central de tantas novas pesquisas sobre a atividade jornalística. Érik Neveu (2006) define freelancer como o “profissional que colabora

com a redação dentro de uma empresa jornalística, sem vínculo empregatício, mas remunerado a preço de tabela, geralmente baseada no número de caracteres ou de linhas” (NEVEU, 2006, p. 31). E lembra que o termo também pode designar os colaboradores que têm uma outra profissão principal (escritor ou professor universitário, por exemplo).

Autor do livro *Manual do frila*, Maurício Oliveira (2010) define freelancer como o profissional que tem liberdade para se relacionar simultaneamente com mais de um contratante e não precisa cumprir expediente em nenhum deles. “O chamado frila fixo, aquela situação em que o profissional trabalha exclusivamente para uma empresa sem que haja um prazo estabelecido para que a relação chegue ao fim, não passa, ao meu ver, de uma estratégia para burlar as leis trabalhistas” (OLIVEIRA, 2010, p. 12). Opinião compartilhada por José Marcos Rainho (2008) e Cláudio Marcos da Silva (2014), estudiosos do tema.

Há um reconhecimento generalizado de algumas desvantagens práticas em relação a um profissional com carteira assinada: não há décimo terceiro salário, férias remuneradas, Fundo de Garantia, vale refeição, plano de saúde e de previdência privada subsidiados pelo empregador. Desvantagens que, então, precisam ser compensadas no momento de estabelecer o preço a ser cobrado pelos trabalhos. A questão da burocracia é outro ponto crítico. Oliveira (2010) afirma que a maioria dos clientes só faz o pagamento mediante o recebimento de nota fiscal, o que pressupõe a necessidade de abrir uma empresa, algo que só vale a pena se houver a perspectiva de rendimentos constantes. O autor observa que algumas empresas aceitam Recibo de Pagamento a Autônomo (RPA), que exige registro como autônomo na prefeitura da cidade em que o serviço foi prestado. Mas alerta que o procedimento implica carga tributária maior e aumenta o risco de que se configure vínculo empregatício.

Em pesquisa com freelancers da cidade de São Paulo, Rafael do Nascimento Grohmann (2012) aponta uma diversidade de vínculos dentro da própria categoria. Foram aplicados 90 questionários, seguidos por entrevistas em profundidade com oito profissionais e grupo focal com 10 jornalistas freelancers.

Em suma, em perfil, o jornalista freelancer da cidade de São Paulo, a partir desta pesquisa, é mulher, com 31,74 anos de idade, vive na zona sul, possui cor branca, é solteira, possui superior completo em jornalismo cursado em uma faculdade particular, possui registro profissional e



está formado entre cinco e dez anos. Trabalha como freelancer em tempo integral para vários lugares, mais para o setor de revistas, recebe o pagamento mediante nota de terceiro e está na mesma situação de trabalho há menos de um ano. Não depende da sua vontade continuar como freelancer e quer arrumar um emprego com registro em carteira o quanto antes. Trabalha mais em casa, em ritmo acelerado, sozinha, em cômodo próprio para o trabalho, cerca de oito horas por dia, com faixa salarial mensal entre dois e quatro mil reais, mas não consegue planejar sua vida profissional (GROHMANN, 2012, p. 113).

Para 90% dos pesquisados por Grohman, o trabalho do jornalista vem sendo precarizado. Como exemplo de dados que reforçam esta visão, os resultados revelaram que 47,8% atuavam como freelancers em tempo integral para diferentes lugares; 20% tinham dois empregos, sendo um como freelancer e outro com registro em carteira; 18,9% trabalhavam como freela fixo, 10% como esporádicos e 3,3% tinham algum outro vínculo empregatício.

Em relação aos procedimentos para remuneração, 33% dos pesquisados recebiam o pagamento a partir de nota fiscal fornecida por um terceiro; 26,7% forneciam notas como pessoas jurídicas às empresas; 18,9% recebiam o pagamento a partir de nota fiscal de profissional autônomo; 11,1% recebiam o pagamento diretamente, sem nota; e 4,4% recebiam remuneração por procedimentos variados.

Neste sentido, Leone Pereira (2013) e Cláudio Marcos da Silva (2014), entre outros, trazem a preocupação com o fenômeno da pejetização, que consiste na instituição ou criação da pessoa jurídica (PJ) por profissionais de diferentes atividades para a prestação de serviços, e que mais recentemente virou prática também entre jornalistas. Para Pereira (2013), a prática caracteriza fraude à legislação trabalhista, previdenciária e tributária. Embora possa representar um incremento mensal no salário, a condição de PJ priva o profissional de direitos, como férias, descanso semanal remunerado, décimo terceiro salário, horas-extras, verbas rescisórias, previdência e, com isso, licença maternidade ou auxílio doença, por exemplo. No caso específico do jornalismo, “em geral, são criadas empresas de um único dono ou dois jornalistas se associam para dividir os encargos trabalhistas e tributários desta relação” (SILVA, 2014, p. 34).

Érik Neveu (2006) acredita que a grande oferta de informação na internet pode devolver sentido à necessidade de uma forma de certificado de garantia para o profissionalismo dos jornalistas, mas teme pelos reflexos que o aumento maciço dos freelancers desde os anos 1980 possam trazer para a profissão, alertando para uma precariedade profissional que pode ter, inclusive, efeitos sobre a qualidade da informação. Segundo o autor, isso acontece:

(...) ou porque o freelancer não pode contar com os departamentos de pesquisa de uma redação para conferir uma informação e mesmo assim precisa multiplicar os textos para assegurar seu fim de mês, ou porque ele se encontra fragilizado tanto diante das fontes que lhe fornecem um material fácil de transformar em matéria como diante de uma hierarquia à qual dificilmente poderá recusar uma reportagem cujo conteúdo será mais a resposta a uma ordem a priori do que o relato de realidades observadas em campo (NEVEU, 2006, p.48).

O lado positivo de toda esta reflexão é que temas como a fragilidade dos novos vínculos e os reais riscos de precarização da profissão surgem em um momento em que as empresas jornalísticas parecem mais abertas a reverem sua organização e até mesmo o modelo de negócio que foi trabalhado até então. O desafio, porém, é conseguir incluir nas preocupações dos gestores a revisão de pontos que levem muito mais em conta do que apenas a atual situação financeira e alternativas para promover a lucratividade.

### 2.3 – Em busca de um novo modelo de negócio

A lucratividade das empresas jornalísticas não é (e dificilmente voltará a ser) a mesma do que foi no passado. A queda da circulação em papel e conseqüentemente do valor e da participação da publicidade como fonte de renda foi um golpe forte e ainda estão em debate formas de rentabilizar o jornalismo on-line.

Pesquisas recentes evidenciam as dificuldades enfrentadas pelo setor no cenário contemporâneo. Em relação às vendas, levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostra que jornais e revistas tiveram a maior queda de vendas da história em 2016.

De acordo com o estudo nacional <sup>66</sup>, o setor editorial (livros, jornais, revistas e papelaria) teve um recuo de 16,1% nas vendas registradas em 2016 em relação ao resultado obtido no acumulado do ano de 2015. “Além da redução da renda real, a trajetória declinante desta atividade vem sendo influenciada, em especial no que tange a jornais e revistas, por certa substituição dos produtos impressos pelos de meio eletrônico”, aponta a pesquisa do IBGE.

A queda na receita em publicidade também é uma queixa do setor, que tem se intensificado nos últimos anos ao ponto de, na média do mercado, a circulação já responder por uma fatia maior das finanças do que a propaganda, como mostra, por exemplo, a pesquisa divulgada Associação Mundial de Jornais e Editores de Notícias (WAN-IFRA, em sua sigla em inglês) <sup>67</sup> em 2015, com dados referentes ao ano anterior. O estudo internacional revela que, em um resultado inédito, a circulação já era a principal fonte de receita para os jornais em 2014, ultrapassando a publicidade. Da renda estimada de US\$ 179 bilhões que as publicações movimentaram em 2014, US\$ 92 bilhões (51,4%) vieram da circulação impressa e digital, enquanto US\$ 87 bilhões (48,6%) vieram da publicidade. Durante o século 20, a publicidade contribuiu com até 80% das receitas em algumas empresas, variando de um mercado para outro, aponta levantamento da Associação Nacional de Jornais (ANJ) <sup>68</sup>.

Mesmo crescendo em participação nas receitas, a circulação também preocupa. E muito. Os relatórios elaborados pelo Instituto Verificador de Comunicação (IVC) <sup>69</sup> e divulgados no início de 2017 apontam uma queda de 6% na circulação média dos cinco maiores

---

<sup>66</sup> *Em dezembro de 2016, vendas no varejo recuam 2,1% e fecham o ano em -6,2%*, publicado por IBGE, em 14 de fevereiro de 2017. Disponível em <<https://goo.gl/6rOHAe>>. Visitado em junho de 2017.

<sup>67</sup> *World Press Trends: Newspaper Revenues Shift To New Sources*, publicado por WAN-IFRA, em 1º de junho de 2015. Disponível em: <<http://www.wan-ifra.org/press-releases/2015/06/01/world-press-trends-newspaper-revenues-shift-to-new-sources>>. Visitado em junho de 2017.

<sup>68</sup> *Tendências da imprensa mundial*, publicado por Associação Nacional de Jornais (ANJ), em 3 de junho de 2015. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/2015/06/03/tendencias-da-imprensa-mundial-as-receitas-obtidas-pelos-jornais-mudam-para-novas-fontes/>>. Visitado em junho de 2017.

<sup>69</sup> *Circulação dos grandes jornais cai em 2016*, publicado por *Meio e Mensagem*, em 20 de fevereiro de 2017. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2017/02/20/circulacao-media-dos-grandes-jornais-cai-em-2016.html>>. Visitado em junho de 2017.

jornais do Brasil (*Folha de S. Paulo, O Globo, Super Notícia, O Estado de S. Paulo e Zero Hora*) entre 2015 e 2016.

Estes são dados referentes à totalidade da circulação de cada título, não discriminando os exemplares impressos e os digitais<sup>70</sup>. No entanto, atendendo a pedido do autor, sob o compromisso de utilização dos dados exclusivamente para fins acadêmicos, o IVC liberou para esta pesquisa os levantamentos da circulação em cada uma das plataformas, o que revela, de forma generalizada, a queda da circulação em papel e o crescimento do digital.

Para ilustrar o cenário nacional, foram selecionados, entre toda a relação de empresas auditadas pelo Instituto Verificador de Comunicação, os cinco jornais brasileiros entrevistados para esta pesquisa (*Folha de S. Paulo, O Globo, O Estado de S. Paulo, Zero Hora e Gazeta do Povo*).

Considerando a circulação total (impressa + digital), quatro dos cinco jornais tiveram queda entre 2015 e 2016 (Tabela 1), sendo as quedas mais significativas as registradas pela *Folha de S. Paulo* em números absolutos (- 26.195) e pela *Gazeta do Povo* em percentual (- 19,5%). Apenas *Zero Hora* obteve crescimento, e ainda assim com um modesto ganho de 1,7%. O comparativo mostra que o crescimento do digital ainda não ocorre com a velocidade necessária para amenizar as perdas de circulação do impresso.

A situação é ainda mais grave quando comparada exclusivamente a circulação impressa destes cinco jornais (Tabela 2). Neste caso, todos registram queda acentuada no intervalo de apenas um ano.

A redução mais expressiva foi a registrada pelo regional *Gazeta do Povo*, que sofreu uma queda de 26,6%. Todos os demais também tiveram reduções significativas, acima de 10%, sendo o “melhor” desempenho o do jornal *O Estado de S. Paulo*, que foi o que caiu menos, com redução de 11,4%.

---

<sup>70</sup> Para uma melhor compreensão do trabalho do IVC, é importante o esclarecimento da diferença entre tiragem e circulação. A tiragem de uma publicação consiste meramente no número bruto de seus exemplares impressos. A circulação, por sua vez, representa efetivamente o número de exemplares que chegaram às mãos dos leitores, seja por meio de assinaturas, venda avulsa ou distribuição direcionada. Desta maneira, o trabalho realizado pelo IVC é a auditoria da circulação das publicações.

Tabela 1  
Variação da circulação total (impressa + digital) entre 2015 e 2016

<b>Jornal</b>	<b>Circulação paga em 2015</b> (média diária)	<b>Circulação paga em 2016</b> (média diária)	<b>Diferença absoluta</b>	<b>Diferença em%</b>
<i>Folha de S. Paulo</i>	335.895	309.700	- 26.195	- 7,8%
<i>O Globo</i>	311.222	302.225	- 8.997	- 2,9%
<i>O Estado de S. Paulo</i>	236.171	216.271	- 19.900	- 8,4%
<i>Zero Hora</i>	197.322	200.707	+ 3.385	+ 1,7%
<i>Gazeta do Povo</i>	41.279	33.240	- 8.039	- 19,5%

Fonte: tabela com cálculos elaborados pelo autor a partir de dados do IVC

Tabela 2  
Variação da circulação impressa entre 2015 e 2016

<b>Jornal</b>	<b>Circulação paga no impresso em 2015</b> (média diária)	<b>Circulação paga no impresso em 2016</b> (média diária)	<b>Diferença absoluta</b>	<b>Diferença em %</b>
<i>O Globo</i>	193.079	169.673	- 23.406	- 12,1%
<i>Folha de S. Paulo</i>	189.254	159.236	- 30.018	- 15,9%
<i>O Estado de S. Paulo</i>	157.761	139.803	- 17.958	- 11,4%
<i>Zero Hora</i>	152.573	131.557	- 21.016	- 13,8%
<i>Gazeta do Povo</i>	36.341	26.664	- 9.677	- 26,6%

Fonte: tabela com cálculos elaborados pelo autor a partir de dados do IVC

Os melhores resultados, com dados efetivamente positivos, aparecem quando a comparação entre os números de 2015 e de 2016 é referente exclusivamente à circulação paga na plataforma digital (Tabela 3). Neste caso, quatro das cinco empresas pesquisadas apresentam crescimento no período. Apenas o jornal *O Estado de S. Paulo* sofreu queda, de 2,5% (o que representa a perda de pouco menos de 2 mil assinantes).

Entre os desempenhos positivos registrados na mesma comparação, o resultado mais expressivo foi o do jornal regional *Zero Hora*, que apresentou crescimento significativo na sua base de circulação digital tanto em percentual (+ 54,5%) quanto em número absoluto (24.401).

É importante ressaltar aqui que os dados apresentados são referentes à quantidade de assinaturas, em unidades. Já em valores financeiros, uma assinatura no digital não substitui necessariamente uma assinatura do impresso.

Ou seja, o desafio é duplo. A circulação digital além de crescer em uma velocidade mais acentuada no número total de consumidores pagantes, precisa crescer também em valores. São preocupações que continuarão a pautar debates na indústria jornalística ao longo dos próximos anos, em busca de uma sustentabilidade financeira.

Tabela 3  
Variação da circulação digital entre 2015 e 2016

<b>Jornal</b>	<b>Circulação paga no digital em 2015</b> (média diária)	<b>Circulação paga no digital em 2016</b> (média diária)	<b>Diferença absoluta</b>	<b>Diferença em %</b>
<i>Folha de S. Paulo</i>	146.641	150.464	+ 3.823	+ 2,6%
<i>O Globo</i>	118.143	132.552	+ 14.409	+ 12,2%
<i>O Estado de S. Paulo</i>	78.410	76.468	- 1.942	- 2,5%
<i>Zero Hora</i>	44.749	69.150	+ 24.401	+ 54,5%
<i>Gazeta do Povo</i>	4.938	6.576	+ 1.638	+ 33,2%

Fonte: tabela com cálculos elaborados pelo autor a partir de dados do IVC

Desta forma, se reconhece que as oportunidades que a internet traz para as narrativas jornalísticas, evidenciadas no primeiro capítulo desta tese, também encontram obstáculos ao ponto de o tradicional modelo de negócio das empresas jornalísticas, em que a produção de conteúdo é financeiramente sustentada por assinantes e patrocinadores, ser colocado em xeque.

Muito além do contexto jornalístico, o conceito de modelo de negócio aparece primeiro no meio acadêmico e ganha espaço no meio empresarial principalmente entre o final da década de 1990 e o início dos anos 2000, impulsionado pelo fenômeno das empresas pontocom. Porém, como demonstra pesquisa de Maria Augusta Rodrigues Orofino (2011) não existe um consenso na literatura sobre um conceito único para definir o que é modelo de negócio, e a maioria dos estudos e pesquisas publicados até agora ainda tiveram o foco no comércio ou negócios realizados na internet.

No entanto, com o surgimento de novas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), modelos de negócio se tornaram mais complexos, proporcionando o desenvolvimento de novas formas de criação de valor e de transações comerciais entre empresas que têm suas fronteiras expandidas e ampliadas. Por meio de ampla revisão da literatura, a autora aponta ser evidente que o tema modelo de negócio extrapolou suas origens antes restritas ao ambiente virtual passando a abranger também “a representação dos processos de uma empresa ao oferecer valor aos seus clientes por meio de produtos (bens e serviços), definir como obter o lucro e se manter de forma sustentável ao longo de um período de tempo” (OROFINO, 2011, p. 150).

A pesquisadora lembra que, no atual contexto, modelos de negócios podem ser gerados tanto em novas empresas, seja para satisfazer um mercado existente ou criar um mercado inteiramente novo; ou ainda em empresas já estabelecidas no mercado, para vislumbrar um mercado potencial, atender a um momento de crise, iniciar um novo segmento de mercado ou lançar um novo produto.

Referências nos estudos da área, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011) defendem que um modelo de negócio deve descrever “a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 14) e que a inovação destes modelos consiste em criar valor para as empresas, clientes ou para toda a sociedade, substituindo modelos ultrapassados. E lembram que algumas propostas de valor “satisfazem um conjunto completamente novo de necessidades, que os clientes anteriormente

sequer percebiam ter, dada a carência de ofertas similares” (idem, 2011, p. 23). Citam como exemplo os telefones celulares, que criaram toda uma nova indústria em torno da telecomunicação móvel. De forma semelhante, Marc Sniukas (2012), em estudo publicado pela iniciativa sueca InnovationManagement.se, entende que um modelo de negócio descreve como as peças do seu negócio se encaixam, explica como o valor é criado e entregue ao cliente, a que custo e como a empresa gera receitas ao fazê-lo.

Entre os diferentes padrões de modelos de negócios elencados por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011), destaque para conceitos como Cauda Longa, Plataformas Multilaterais, Modelo de Negócio Grátis e Modelo de Negócio Aberto. Os autores reconhecem que estas ideias podem ser trabalhadas de forma paralela dentro de uma mesma empresa e ressaltam que novos padrões certamente vão surgir com o tempo. Mas merece ser apresentado aqui um breve olhar sobre estes quatro padrões e suas relações com empresas jornalísticas.

O conceito de Cauda Longa (*Long Tail*, no original em inglês) foi cunhado por Chris Anderson (2006). A ideia básica é de que no lugar de vender grandes quantidades dos mesmos produtos mais populares para um público homogêneo, é possível obter sucesso comercial vendendo pequenas quantidades de produtos de nicho específico, tendo para isso um público amplo e diversificado. Ou seja, a empresa contaria com um estoque variado para atender pedidos individuais relativamente infrequentes, como fizeram a Netflix e o eBay, por exemplo. Desta forma, segundo o autor do conceito, os produtos de pouca demanda poderiam alcançar uma fatia de mercado que rivalizaria ou até excederia os produtos de alta demanda, desde que o produtor ou canal de distribuição fosse grande o suficiente. Trazendo a ideia para o jornalismo, a proposta de que agregar vendas de nicho pode ser tão lucrativo quanto o modelo tradicional, encontra exemplos nos cadernos temáticos ou, mais recentemente, nos blogs dos sites de notícias, que abrangem temas bastante específicos.

Outro modelo padrão é o de Plataformas Multilaterais, que envolvem empresas que atendem dois ou mais grupos distintos, porém interdependentes, de clientes. No caso dos jornais, anunciantes e audiência são exemplos de clientes. “A plataforma cria valor facilitando a interação entre diferentes grupos. Uma plataforma multilateral cresce na medida em que atrai mais usuários, um fenômeno conhecido como efeito rede” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 77).

O Modelo de Negócio Grátis também envolve a interação entre segmentos diferentes, ocorrendo, explicam os autores, quando pelo



menos um segmento de clientes substancial é capaz de se beneficiar continuamente de uma oferta livre de custos. Exemplo tradicional é o caso do jornal impresso que tem circulação gratuita junto ao público, gerando assim uma maior audiência, e, com isso, agregando valor comercial aos seus anúncios publicitários. A popularização da internet, no entanto, fragilizou esta relação. Osterwalder e Pigneur (2011) lembram que a crescente oferta de conteúdo jornalístico de forma gratuita na rede tem afetado de forma severa a indústria da publicação de jornais. O dilema é resumido da seguinte forma:

Tradicionalmente, jornais e revistas dependiam de três fontes: venda em bancas, assinaturas e publicidade. As duas primeiras estão declinando rapidamente, e a terceira não cresce suficientemente rápido. Embora muitos jornais tenham aumentado seus acessos on-line, eles ainda não tiveram sucesso em transformar estes acessos em maiores receitas de publicidade. Enquanto isso, os altos custos fixos que garantem o bom jornalismo – equipes de opinião e de notícias – permanecem os mesmos (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 93).

Filipe dos Santos Alves (2013 e 2014) aborda esta preocupação a partir do resgate do paradoxo da água e do diamante enunciado por Adam Smith em 1776. O texto original faz a seguinte comparação: mesmo tão útil, a água, por ser abundante e consumida diariamente com relativa facilidade, acaba sendo barata; enquanto o diamante, embora supérfluo, tem um valor tão elevado por ser artigo raro.

O mesmo raciocínio pode ser aplicado ao caso dos conteúdos jornalísticos: embora sejam extremamente úteis – a ponto de poucas pessoas deles prescindirem – como são abundantes e com reduzido valor acrescentado, sendo oferecidos gratuitamente na internet, a sua utilidade marginal torna-se diminuta. Pela mesma lógica, quanto mais exclusivos e relevantes forem os conteúdos jornalísticos, mais pessoas estarão dispostas a pagar por eles (ALVES, 2013, p 91).

Ainda em estudos envolvendo o *paywall* (muro de pagamento, na tradução literal), Caio Túlio Costa (2014) lembra que a maioria dos

jornais nunca se sentiu muito à vontade em oferecer seus conteúdos de graça, “apesar de terem acreditado no início que deveriam fazer isso para conquistar audiência, que por sua vez seria um forte atrativo para as receitas de publicidade” (COSTA, 2014, p. 94). E diante da percepção de que as receitas de publicidade por si só não resolveriam mais as contas, o que ganha força no começo da segunda década do século 21, mais e mais jornais passaram a adotar sistemas de cobrança de assinatura para o acesso a seus conteúdos. No modelo padrão de *paywall*, o leitor acessa gratuitamente um número limitado de conteúdos da edição on-line de uma publicação noticiosa. Quando ultrapassa o limite, precisa preencher um formulário com informações pessoais. O cadastro, em alguns casos, pode garantir um limite extra de conteúdo que pode ser consumido de graça. Mas para garantir acesso total ao site, o processo mais comum é de que o leitor precise fazer o cadastro, se comprometendo a pagar uma certa quantia após mais um período de degustação e, então, se transformar em um assinante da publicação.

Costa (2014) lembra que o primeiro jornal a cobrar pelo acesso ao seu conteúdo foi o *Wall Street Journal*, já em janeiro de 1997, um ano depois de lançar seu site. Mas no Brasil, de forma geral, os jornais distribuíram o seu conteúdo de graça nos primeiros anos da internet. Orientação que começaria a mudar na década de 2010. Ainda de acordo com Costa, no segundo semestre de 2013, nove entre os 30 maiores jornais do país haviam adotado sistema de *paywall* com cobrança de assinaturas on-line.

Na *Folha de S. Paulo*, em meados de 2012 foi implantado o chamado *paywall* poroso, que permitia o acesso gratuito a até 20 páginas mensais. Ao assinar, o novo leitor ganhava mais 15 dias grátis, pagava R\$ 1,9 no primeiro mês e depois passa a pagar mensalidade de R\$ 37. Logo em seguida, em setembro de 2013, foi a vez do *O Globo* passar a cobrar pelo acesso on-line, no modelo poroso. E o modelo foi se espalhando entre os demais jornais brasileiros.

Voltando aos tipos de modelos de negócios, Osterwalder e Pigneur (2011) apresentam, por último, o Modelo de Negócio Aberto, que pode ser utilizado para criar valor por meio da colaboração com parceiros externos. Eles lembram que o conceito de Modelo de Negócio Aberto, ou ainda, de Inovação Aberta, foi apresentado inicialmente por Henry Chesbrough, ao demonstrar como produtos, tecnologias, conhecimento e propriedade intelectual internos podem ser monetizados ao serem disponibilizados para grupos externos por meio de licenciamentos, empreendimentos conjuntos ou ainda de ramificações. “Isto pode acontecer de fora para dentro, explorando

ideias externas dentro da empresa, ou de dentro para fora, fornecendo a grupos externos ideias ou recursos internos?” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 109).

Além de conceitos e ideias diferentes, merece atenção o alerta que Osterwalder e Pigneur (2011) fazem no sentido da necessidade de uma constante revisão de um modelo de negócio após a sua implementação, em busca de aprimoramentos. Os autores afirmam que um modelo competitivo que faz sentido hoje pode estar datado ou até obsoleto em um curto prazo, o que pode significar a exigência de redirecionamentos frequentes. E acrescentam que, idealmente, aprimorar e repensar um modelo deveria ser obsessão de todo funcionário e não apenas da alta gerência.

Assim como visitar o médico para um exame anual, analisar regularmente um Modelo de Negócios é uma importante atividade de gestão, que permite que uma organização avalie a saúde de sua posição no mercado e a adapte de acordo. Este checkup pode ser a base para aprimoramentos, ou pode disparar uma séria intervenção, na forma de uma inovação do Modelo de Negócios. Como demonstraram as indústrias automotiva, jornalística e musical, deixar de conduzir checkups regulares pode impedir a detecção antecipada de problemas no Modelo de Negócios, e pode até mesmo levar ao fim de uma companhia (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 212).

No caso específico do jornalismo, Ramón Salaverría (2016), em entrevista ao autor, ressalta que é importante distinguir os conceitos de modelo de negócio, muito mais amplo, de modelo de financiamento, sendo este último entendido como o procedimento que a organização explora para gerar recursos. Como já dito, no âmbito dos jornais impressos, antes da tecnologia digital, as vias de financiamento eram basicamente três: a venda avulsa, as assinaturas e a publicidade, sendo que esta última, sozinha, gerava mais receita do que as outras duas juntas. No cenário digital, salvo algumas exceções, a venda avulsa e as assinaturas reduziram e a receita se concentrou ainda mais na via da publicidade. Diante desse quadro, as empresas buscaram diversificar as vias de financiamento, experimentando patrocínio de conteúdos específicos, organização de eventos, *crowdfunding* (financiamento

coletivo, envolvendo o próprio público) para reportagens especiais, venda de dados dos usuários, entre outros recursos ainda não significativamente expressivos.

Já o conceito de modelo de negócio, destaca Salaverría (2016), aborda a forma como a empresa se estrutura e se organiza para gerir os recursos que tem, fazendo os investimentos necessários e mantendo toda a operação funcionando. E no caso dos jornais digitais, explica o professor, o investimento para a produção considerando tecnologia e materiais, pode até ter reduzido, principalmente quando comparado com o meio impresso e o televisivo.

Mas alguns custos não variam tanto de uma plataforma para a outra e ainda são bastante elevados, particularmente o investimento em pessoal. Então, o desafio é duplo, adaptar gastos e captação de receitas ao novo cenário. “Um modelo de negócio combina todas as vias de financiamento com uma gestão inteligente de todos os recursos disponíveis”, (SALAVERRÍA, 2016, tradução livre de entrevista ao autor). O pesquisador espanhol faz ainda um alerta, com ressalvas, sobre a expectativa de muitos donos e gestores de empresas jornalísticas tradicionais de tentar transportar para o mundo digital as mesmas margens de receita que alcançaram ou ainda alcançam em seus negócios tradicionais:

Isso é o que eles entendem como modelo de negócio, seguir sempre gerando o mesmo. O que pode ser possível para alguns. Mas parece pouco provável para a grande maioria. Encontrar um modelo de negócio, entre outras coisas, é saber como redimensionar a empresa, como fazer para continuar sendo rentável, mas sabendo que talvez nunca alcançarei a mesma receita alcançada na época dourada, o que não significa que eu não terei um meio de comunicação solvente, estável e que gera um conteúdo de qualidade. E isso explica porque nesse momento são os meios nativos digitais que estão conseguindo consolidar novos modelos de negócios, porque não têm a necessidade de alcançar os resultados anteriores, seus objetivos são mais modestos (SALAVERRÍA, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

Beth Saad (2003) lembra que os primeiros anos de internet para quem tem na informação sua matéria-prima revelaram que as transformações foram muito mais rápidas do que o ritmo de planejamento de um segmento acostumado a uma certa tranquilidade quanto ao seu *modus operandi*.

As empresas informativas entre o início da década de 1990 e a virada do milênio buscavam de forma incessante modelos estratégicos que alterassem minimamente a estrutura da empresa, seus produtos e o seu processo operacional, mas que, ao mesmo tempo, explorassem ao máximo as vantagens que a revolução digital. “A prática, o processo de tentativa e erro, o uso de consultoria e a adaptação de modelos de sucesso de outros segmentos predominaram” (SAAD, 2003, p. 86). A autora aponta semelhanças entre modelos estratégicos estudados: a concentração da empresa informativa naquilo que ela realmente sabe fazer, que é a produção de conteúdo; a importância do estabelecimento de uma atividade formal de planejamento e estratégia, pouco utilizada por empresas informativas de estruturas mais tradicionais; a necessidade de transformação dos profissionais, pois exige-se uma nova postura em relação à construção de conteúdos; e a proposição de narrativas que, conforme o tema e o suporte, explorem o melhor do texto, do som e da imagem, associados à interatividade.

Para Alberto Dines (2009), especificamente no caso dos jornais e semanários, a fragilização começou quando a imprensa, instituição necessariamente plural e diversificada, “acomodou-se à unanimidade e à unissonância” e “deixou-se fascinar e suplantado pela internet” (DINES, 2009, p. 24), só começando a reagir quando diante da insuficiência das plataformas digitais como promotora de receita e lucros até então. Em busca de um olhar otimista sobre a crise, entende que “mais convicção no jornalismo e mais brios na profissão de jornalista tornarão nítido o papel do jornal como o grande promotor de aproximações e convergências” (idem, 2009, p. 25).

E como reação necessária, o autor defende que, no lugar de parar as rotativas, os jornais deveriam passar a fazer é rodá-las mais vezes:

Não deixar que o mercado se estratifique, pois um mercado indolente não saberá reagir quando precisar ser fustigado. Em vez de limitar a qualidade do produto, subir o preço que se paga para tê-la. Um jornal com menos papel significa um jornal novo e melhor, e não apenas um jornal mais fino. Aqui entrarão o talento, a criatividade e

a imaginação do jornalista para produzir um novo tipo de veículo diário. A crise que não provocamos, mas que estamos enfrentando, só poderá ser superada com disposição renovada. E um jornal estruturalmente diferente – menos descartável pelo preço e menos desperdiçado pelo conteúdo – deverá significar uma alteração em todo o processo da comunicação. Nos sistemas humanos, nada ocorre isolada ou gratuitamente, tudo tem retorno e consequências (DINES, 2009, p. 58).

Beth Saad (2003) aponta, contudo, que a era da internet provoca um aumento de maturidade por parte das empresas para planejar e inovar, diante das inovações tecnológicas com ciclos de vida muito rápidos, onde o essencial para manter a competitividade é possuir fôlego financeiro e equipes multidisciplinares que acompanhem e sustentem as transformações. Neste contexto, defende a necessidade de uma postura proativa em relação à inovação tecnológica, “não só acompanhando e participando daquilo que será rotineiro num futuro próximo, mas, fundamentalmente, criando uma competência interna de absorção e aplicação das inovações especificamente a produtos digitais de informação” (SAAD, 2003, p. 284).

E a autora acrescenta que, além dos recursos financeiros, essa atitude de mudança traz ainda algumas outras exigências, como:

(...) a criação de competências dentro das redações e das cúpulas decisórias que cercam os publishers para não só monitorar inovações; exige a capacidade da empresa em conceber um produto informativo que, a partir da massa de conteúdos disponíveis, consiga explorar uma determinada inovação de software, por exemplo, de forma a refletir uma solicitação do mercado; exige a implementação de um sistemático acompanhamento desse mercado que se inicia pela correta leitura e interpretação dos relatórios de auditoria de tráfego, os famosos relatórios de log; exige investir em sistemas de relacionamento com usuários, com uma atitude um tanto diferente das mídias tradicionais, com valores jornalísticos que aceitem a informação considerada como um produto (SAAD, 2003, p. 284).

Ao estudar jornais norte-americanos, David M. Ryfe (2012) sugere que o desafio do jornalismo na internet vai além de questões tecnológicas ou econômicas. Trata-se, defende, de uma questão cultural, e nessa cultura do jornalismo encontra-se a raiz da dificuldade em lidar com a mudança. Para o pesquisador, é certo que o futuro do jornalismo está no on-line. Contudo, observa:

Mas, como todo repórter que está trabalhando sabe, poucas, se é que existe alguma, organizações de notícias realmente têm lucro com seus empreendimentos on-line e nenhuma tem mostrado que a web pode suportar uma equipe de qualquer tamanho. Diante disso, para muitos jornalistas tradicionais um rápido movimento para a web parece ser a receita para inovarem-se fora do emprego. Não ajuda o fato de que o jornalismo baseado na web frequentemente parece hostil às práticas que eles passaram a dominar ao longo de suas carreiras. O jornalismo on-line parece premiar a atualização rápida, não a história longa; a postagem no blog, e não a série investigativa. Tendo aperfeiçoado suas habilidades em uma época anterior, é difícil para estes jornalistas ficarem animados produzindo o regime diário de posts no blog, atualizações de histórias e notícias de última hora sobre acidentes de carro e crimes obscenos. Além disso, mesmo que estivessem felizes em produzir estas notícias, encontrariam pouca distinção ao fazer isso (exceto, talvez, a distinção em manter seus empregos) (RYFE, 2012, p. 85-86, tradução livre)<sup>71</sup>.

---

<sup>71</sup> “But, as every working reporter knows, few, if any, news organizations actually make a profit from their online ventures, and no news organization has shown that the web can support a staff of any size. Given these facts, to many mainstream journalists a quick move to the web seems like a recipe for innovating themselves out of a job. It does not help that web-based journalism often seems hostile to very practices they have spent careers mastering. Online journalism seems to reward the quick update, not the long-form story, the blog post, not the investigative series. Having honed their skills in a previous age, it is a difficult for journalists to get excited about producing a daily diet of blog posts, story updates, and breaking news of car accidents and salacious crimes. Moreover, even if they were happy to produce this news, they would find little distinction in doing so (except, perhaps, the distinction of keeping their jobs)” (texto original).

O autor acrescenta a observação de que é preciso rever os valores tradicionais da profissão e compreender que no ambiente on-line, os indivíduos têm mais liberdade para escolher e mais opções de onde escolher, o que desalojou o jornalismo de seu papel como um filtro primário de informação pública. Para obter sucesso on-line, Ryfe (2012) acredita os jornalistas precisariam migrar da posição de observadores para participantes interessados e ativos, movimento que desafia o aspecto central da cultura jornalística, diante de princípios como objetividade e independência. No entanto, apresenta uma visão mais otimista quando se pensa em longo prazo:

As preocupações com as perdas do jornalismo tradicional podem estar certas. Pode ser que o jornalismo em rede não preencha todas as lacunas deixadas pela perda do jornalismo tradicional e que todos seremos mais pobres por isso. No futuro próximo, a probabilidade de isso acontecer parece muito alta. Está crescendo a evidência de que a perda de jornalismo significa menos responsabilidade do governo e uma conversa pública mais grosseira. No longo prazo, no entanto, as preocupações podem estar erradas. Os jornalistas apenas começaram a descobrir como aproveitar o poder das multidões para servir o interesse público. Há vibração e urgência nessas inovações. Com o passar do tempo, parece provável que algumas dessas experiências mostrem como as multidões podem realizar pelo menos algumas das funções democráticas do jornalismo. Uma outra alternativa é possível. As preocupações podem não estar entendendo a real dinâmica no trabalho. A própria democracia pode estar mudando, para se tornar mais distribuída, fragmentada e participativa. Nessa eventualidade, o jornalismo pode vir a ter inteiramente novos propósitos democráticos que as preocupações de agora não consideraram (RYFE, 2012, p. 194, tradução livre)<sup>72</sup>.

---

<sup>72</sup> “Worries about the loss of traditional journalism may be right. It may be that networked journalism will not fill all of the gaps left behind by the loss of traditional journalism, and that we will all be the poorer for it. In the near-term future, the likelihood of this happening seems very high. Evidence is growing that the loss of journalism means less government accountability and a coarser public conversation.



Em suas conclusões, Ryfe (2012) engrossa o coro de que o jornalismo não está morrendo, mas está, sim, se desvendando, e concorda que continuarão existindo jornalistas trabalhando em organizações de notícias comercialmente orientadas. Reconhece, porém, que os jornalistas não controlam mais os limites da profissão e recomenda fortemente o incentivo à inovação para pensar o futuro.

Os jornalistas poderiam ter resistido menos e inovado mais. Eu chamo isso de síndrome do ‘sim, mas’. Conversei com dezenas de jornalistas sobre o futuro da profissão. Enquanto conversamos, muitos retornam repetidas vezes à expressão ‘sim, mas...’ ‘Sim, eu entendo que temos que ir para o on-line, mas ir sem perder de vista nossos valores’. ‘Sim, entendi, mas não podemos parar de fazer X, Y ou Z’. ‘Sim, eu vejo o que você está dizendo, mas...’ Esses ‘sim, mas...’ levam a energia na direção errada. Em vez de empurrar para o futuro, levam os jornalistas a se fixarem no passado (RYFE, 2012, p. 196, tradução livre)<sup>73</sup>.

Suzana Barbosa (2014) lembra que o processo de inovação vem ocorrendo de modo contínuo, também em função da intensificação das estratégias colocadas em prática pelas organizações jornalísticas ao considerarem a internet, a web e os dispositivos móveis como fundamentais para a ampliação do alcance dos seus produtos e das suas

---

In the longer term, however, the worries may be wrong. Journalists have only just begun to figure out how to leverage the power of crowds to serve the public interest. There is vibrancy and urgency in these innovations. Over time, it seems as likely as not that some of these experiments will show how crowds can perform at least some for journalism’s democratic functions. One other alternative is possible. The worries may be missing the real dynamic at work. Democracy itself may be changing, to become more distributed, fragmented, and participatory. In this eventuality, journalism may come to have entirely new democratic purposes that the worries have not considered” (texto original).

<sup>73</sup> “Journalists might also have resisted less and innovated more. I call this the ‘yes, but’ syndrome. I have talked with dozens of journalists about the future of their profession. As we chat, many return again and again to ‘yes, but...’ ‘Yes, I understand that we have to go online, but let’s not lose sight of our values’. ‘Yes, I get it, but we can’t stop doing X, Y, or Z’. ‘Yes, I see what you are saying, but...’ These ‘yes, buts...’ carry energy in the wrong direction. Instead of pushing toward the future, they lead journalists to fixate on the past” (texto original).

marcas. Diante deste cenário, a pesquisadora defende que cabe às organizações jornalísticas adiantarem-se na criação de conteúdos multiplataforma tão interessantes e envolventes quanto úteis, empregando características como a hipertextualidade, a multimídia, recursos de geolocalização, informações que tirem partido do poder dos dados, além de ações para promover a criação de comunidades em torno dos seus produtos. “Certamente, tais conteúdos estarão marcados por alto nível de dinamicidade, delineando-se, assim, novo ciclo de inovação” (BARBOSA, 2014, p. 6).

Em produção autoral com tom um tanto pessimista, o espanhol Lluís Bassets (2013), profissional com mais de 40 anos de experiência como jornalista, sendo parte deles ocupada em postos de chefia no *El País*, acredita que embora a atual crise afete todos os meios, é o jornal impresso que sofre a mudança mais dramática. Apontando como certa, sendo apenas uma questão de tempo, a extinção dos jornais impressos diários, ele acredita que a indústria vive sua fase “terminal”. O autor justifica sua postura em dados sobre divulgação da imprensa escrita no mundo ocidental, indicando “um declínio generalizado e irreversível na leitura de jornais impressos em papel, substituída pelo uso de computadores, telefones celulares e dispositivos de leituras digitais” (BASSETS, 2013, p. 118, tradução livre)<sup>74</sup>. E acrescenta:

Esta não é uma crise, é uma nova era. E uma nova era é, em muitos aspectos, uma revolução que subverte as hierarquias sociais, econômicas e políticas, uma galopada súbita e nem sempre pacífica, em que alguns jogadores novos surgem, sejam classes, países, poderes ou meios, enquanto agentes mais antigos e já estabelecidos entram em decadência ou mesmo desaparecem. O jornalismo e suas instituições como conhecemos é um deles (BASSETS, 2013, p. 171, tradução livre)<sup>75</sup>.

---

<sup>74</sup> “(...) una caída generalizada e irreversible de la lectura de periódicos impresos sobre papel, sustituida por el uso de los ordenadores, teléfonos móviles y aparatos de lecturas digitales” (texto original).

<sup>75</sup> “Esto no es una crisis, es un cambio de época. Y un cambio de época es en muchos aspectos una revolución que subvierte las jerarquías sociales, económicas y políticas, una súbita y no siempre pacífica galopada en la que emergen unos agentes nuevos, sean clases, países, poderes o medios, mientras que los viejos agentes ya establecidos entran en decadencia o incluso desaparecen. El periodismo y sus instituciones tal como los hemos conocido es uno de ellos” (texto original).

Lluís Bassets (2013) faz referência à expressão “jornalismo zumbi”, utilizada pelo fundador do jornal *El País*, Juan Luis Cebrian, em uma entrevista a revista *Jot Down* em abril de 2012, no sentido de que os jornalistas estão mortos, mas ainda não sabem. Como era de se esperar, a declaração teve forte repercussão na época e Cebrian tentou se explicar em editorial publicado no *El País* em 4 de maio de 2012, no qual reconhece uma “inconveniência no uso de metáforas apocalípticas neste debate”, ao mesmo tempo em que defende o futuro e a necessidade de um jornalismo profissional.

Pessimismos e metáforas apocalípticas a parte, Bassets (2013) traz um alerta valioso ao defender que para superar uma crise, a primeira coisa a ser feita é reconhecê-la em toda a sua profundidade, mesmo que isso signifique uma enorme dúvida sobre o futuro. E a segunda exigência, aponta, é um olhar prospectivo para o horizonte.

Sabemos que é difícil. Sabemos, inclusive, que esse futuro é duvidoso. Nós suspeitamos que é apenas uma miragem. Mas é precisamente nesse sentido que devemos dirigir nossos esforços mais intensos. (...) É preciso mergulhar no futuro. É preciso ser digital ao máximo, entrar e explorar as possibilidades de todos os instrumentos ao nosso alcance, experimentar com as novas ferramentas e mesclá-las com nossos velhos valores e ideias. Deve-se aceitar as regras do novo jogo, apesar de não ter sido nós, os mais antigos deste ofício, quem tenha participado em sua codificação (BASSETS, 2013, p. 211-212, tradução livre)<sup>76</sup>.

Diante das mudanças radicais da rotina e do ritmo de trabalho nas redações nestes últimos anos, o pesquisador espanhol Miguel Ángel Sánchez de la Nieta (2016) defende o uso das novas tecnologias a serviço da essência da profissão, em um movimento que define como o renascimento do jornalismo. Isso significa, segundo o autor, retornar aos

---

<sup>76</sup> “Sabemos que es difícil. Sabemos incluso que ese futuro es dudoso. Sospechamos que igual es un espejismo. Pero es precisamente en esta dirección hacia donde hay que dirigir nuestros más intensos esfuerzos. (...) Hay que sumergirse por tanto en el futuro. Hay que ser digitales hasta las cachas, entrar y explorar las posibilidades de todos los instrumentos a nuestro alcance, experimentar con las nuevas herramientas y mezclarlas con nuestros viejos valores e ideas. Hay que aceptar además las reglas del nuevo campo de juego, aunque no hayamos sido nosotros, los más viejos del oficio, quienes hemos participado en su codificación” (texto original).

valores que sempre significaram qualidade de informação, como verdade, objetividade, independência e o trabalho a serviço do conhecimento do cidadão. Valores amplamente conhecidos, estudados e divulgados, mas que merecem ser resgatados de forma enaltecida, a exemplo do que fizeram Bill Kovach e Tom Rosenstiel (2004).

Para Miguel de la Nieta (2016), o jornalismo não deixou de ter uma identidade definida, mesmo com tantas mudanças. E esta mesma identidade deve ser resgatada e potencializada agora no modelo digital. Nas palavras do autor, é preciso: “Voltar a dançar, certamente sobre uma superfície distinta. Distinta, sim, mas não por isso menos adequada para a concretização de suas funções e características essenciais. Na verdade, nunca se viu outra igual para enriquecê-las” (NIETA, 2016, p. 32-33, tradução livre)<sup>77</sup>.

Nieta reconhece, também, os impactos econômicos do atual cenário, com cenários de crise refletindo sobre empresas de comunicação em diferentes países, instaurando entre profissionais do setor o medo da demissão e “um sentimento de precariedade profissional que os revestem de prudência diante daqueles que os empregam” (NIETA, 2004, p. 86, tradução livre)<sup>78</sup>. E a reconquista da independência profissional, mesmo diante desse terreno hostil de insegurança no trabalho, é apontada como o desafio a ser vencido em defesa da função social do jornalismo.

Ao refletir sobre como fazer isso, valoriza o papel das novas tecnologias quando utilizadas sem esquecer os princípios da profissão. Isso porque se por um lado a surgem novos concorrentes e as regras do mercado parecem enfraquecidas, por outro, destaca o autor, “a internet se converte em um acelerador de projetos jornalísticos, pela facilidade para ensaiar – com pouco custo – sistemas de produção e difusão massiva de conteúdos informativos” (NIETA, 2016, p. 122, tradução livre)<sup>79</sup>. O autor alerta, contudo, para o real risco de deslumbramento tecnológico:

---

<sup>77</sup> “Volver a bailar, ciertamente sobre una superficie distinta. Distinta, sí, pero no por ello menos adecuada para la consecución de sus funciones y rasgos esenciales. De hecho, nunca se ha visto en otra igual para enriquecerlas” (texto original).

<sup>78</sup> (...) “un sentimiento de precariedad laboral que les vuelve particularmente prudentes ante quienes les emplean” (texto original).

<sup>79</sup> (...) “Internet se convierte en un acelerador de proyectos periodísticos, por la facilidad para ensayar – sin apenas coste – sistemas de producción y difusión masiva de contenidos informativos” (texto original).

(...) não devemos perder de vista que, entre utilidades valiosas, florescerão ervas daninhas da espetacularização digital, ferramentas tecnológicas que podem distrair o jornalista de suas importantes funções no serviço à racionalidade da opinião pública. E fazer com que o jornalista se distraia com brinquedos tecnológicos, disperso de suas obrigações principais, não seria o pior dos males. O realmente perverso seria que, levado pelo apelo, pela novidade ou pela aparente exclusividade de uma ferramenta ou conteúdo proveniente da tecnologia, aumentasse de algum modo a desinformação, o ruído ou a confusão derivados do emaranhamento de maneira bastarda entre informação e entretenimento (NIETA, 2016, p. 123, tradução livre)<sup>80</sup>.

Desta forma, fará diferença não necessariamente a tecnologia em si, mas a utilização que o jornalismo fizer dessa tecnologia. Recorrendo mais uma vez a metáfora da dança, Nieta (2016) pondera: “Se o jornalista é capaz de dançar com a ferramenta nestes salões, servirá eficientemente à sociedade. (...) Do contrário, será uma bugiganga a mais, pirotecnia no circo do info-entretenimento” (NIETA, 2016, p. 125, tradução livre)<sup>81</sup>. O caminho seria, então, fazer o jornalismo de sempre, com novos formatos e linguagens: “penso que o jornalismo permanecerá o mesmo. (...) Há um frasco das essências do jornalismo que é conveniente ser aberto para facilitar o renascimento no universo das

---

<sup>80</sup> (...) “no hay que perder de vista que, entre las utilidades valiosas, florecerán las malas hierbas de los efectismos digitales, herramientas tecnológicas que pueden distraer al periodista de sus importantes funciones en servicio a la racionalidad de la opinión pública. Que el periodista quedara distraído con los juguetes tecnológicos, disperso de sus obligaciones principales, no sería el peor de los males. Lo realmente perverso sería que llevado por el atractivo, la novedad o la aparente exclusividad de una herramienta o de un contenido proveniente de la tecnología, aumentase de algún modo la desinformación, el ruido o la confusión derivada de enredar de manera bastarda información y entretenimiento” (texto original).

<sup>81</sup> “Si el periodista es capaz de hacer bailar la herramienta en estos salones, servirá eficazmente a la sociedad. (...) De lo contrario, será un abalorio más en un traje de andar por casa, otra luz de bengala en el circo del info-entretenimiento” (texto original)

oportunidades apresentadas pelo atual ambiente de comunicação digital” (NIETA, 2016, p. 153, tradução livre)<sup>82</sup>.

O pesquisador espanhol José Luis Orihuela (2015) identifica quatro pontos essenciais para entender a mudança nos meios depois da internet. O primeiro consiste em reconhecer que o impacto das inovações em tecnologias da comunicação é um processo permanente. A novidade agora está na velocidade do processo, mais acelerado, e a consequente dificuldade por parte das empresas para assimilar as mudanças. O segundo ponto está no fato de que este é um cenário irreversível. “Embora ninguém possa saber o que o futuro nos reserva, podemos ter a certeza de que não há retorno ao modelo de comunicação analógica do passado” (ORIHUELA, 2015, p. 60, tradução livre)<sup>83</sup>. O terceiro aspecto está na necessidade de diferenciar o futuro dos meios, as tradicionais empresas de comunicação de massa, do futuro do jornalismo, entendido como profissão e função social. Para o autor, pode não existir certeza quando ao futuro empresarial, mas existe, sim, quanto à necessidade do segundo em uma sociedade democrática. Por último, Orihuela (2015) defende que é preciso apostar na especialização para que o jornalismo possa distinguir-se e competir em um cenário caracterizado pelo acesso indiscriminado às plataformas de comunicação, proporcionado pela internet. “Se todo mundo pode opinar sobre qualquer tema em qualquer plataforma pública, então as marcas jornalísticas (empresariais e pessoais) têm que diferenciar-se pela excelência dos seus conteúdos” (ORIHUELA, 2015, p. 60, tradução livre)<sup>84</sup>. Neste sentido, é preciso aprender a fazer as coisas sempre de uma maneira diferente e, principalmente, aprender a fazer coisas novas.

O autor evidencia, assim, a importância dos novos conteúdos, defendendo que sem produtos de qualidade, diferenciados e originais, não há negócio possível em longo prazo. O desafio dos meios, neste sentido, é se diferenciar não pelas plataformas, mas sim pelo prestígio

---

<sup>82</sup> (...) “pienso que el periodismo habrá de seguir siendo el mismo. (...) Existe un tarro de las esencias propio del periodismo que es conveniente destapar para facilitar su Renacimiento en el universo de oportunidades que presenta el actual escenario de la comunicación digital” (texto original).

<sup>83</sup> “Aunque nadie puede saber cómo será el futuro, podemos tener la certeza de que no hay vuelta atrás al modelo de comunicación analógico del pasado” (texto original).

<sup>84</sup> “Si todo el mundo puede opinar acerca de cualquier tema en cualquier plataforma pública, entonces las marcas periodísticas (empresariales y personales) tienen que diferenciarse por la excelencia de sus contenidos” (texto original).

de suas marcas. E para isso é preciso incorporar a inovação de forma permanente na cultura organizacional, motivando a equipe profissional. “Estou convencido de que existe um futuro para o jornalismo e para os jornalistas, mas não para qualquer jornalismo nem para todos os jornalistas. Inovar é uma questão de sobrevivência” (ORIHUELA, 2015, p.121-122, tradução livre)<sup>85</sup>.

Não serão aqui abordadas questões como novas experiências no jornalismo sem fins lucrativos, ou ainda experiências de financiamento coletivo, que merecem ser aprofundadas em outros estudos específicos. Nosso olhar volta-se, essencialmente, para a empresa jornalística profissional, aquela que valoriza os princípios da profissão, mas que visa, sim, lucro financeiro. No entanto, parcerias e colaborações com outros grupos, profissionais ou amadores, não podem ser descartadas.

Como lembram Anderson, Bell e Shirky (2013), embora tenha de fato abalado muitas instituições, a internet também ajudou a criar várias outras e, em grande medida, “o futuro da indústria jornalística será decidido não por aquilo que está sendo extinto, nem por aquilo que está chegando, mas pelo modo como novas instituições passam a ser velhas e estáveis e como velhas instituições se tornam novas e flexíveis” (ANDERSON *et al.*, 2013, p. 56). O trio de pesquisadores reconhece que, embora não seja impossível, mudar instituições jornalísticas é um trabalho muito difícil, mas, de forma otimista, ressalta a necessidade de buscar esta flexibilidade:

(...) instituições jornalísticas capazes de se adaptar seriam uma das mais valiosas fontes de crescimento e evolução no ecossistema jornalístico de modo geral. É óbvio que, onde quer que ocorra, a adaptação tem tremendo impacto; grandes instituições jornalísticas são, contudo, como um navio de guerra: ainda que demorem para mudar de curso, uma vez completada a volta são capazes de avançar com força e velocidade impressionantes (ANDERSON *et al.*, 2013, p. 56).

Ao estudar a história das inovações, Steven Johnson (2015) lembra que uma inovação, ou um conjunto delas em determinando campo específico, acaba provocando mudanças também em domínios

---

<sup>85</sup> “Estoy convencido de que hay futuro para el periodismo y los periodistas, pero no para cualquier periodismo ni para todos los periodistas. Innovar es una cuestión de supervivencia” (texto original).

completamente diversos. Ele cita como exemplo clássico a invenção dos tipos móveis por Johannes Gutenberg, que ao mesmo tempo em que criou a indústria da impressão, impulsionou a criação de óculos de grau e, por consequência, ainda a dos microscópios.

Johnson (2015) valoriza este efeito em cadeia ao destacar o papel daqueles que chama de viajantes do tempo, estudiosos que vislumbraram ideias que só viriam a se tornar realidade muito depois deste insight inicial, apresentando como exemplo máximo o artista Leonardo Da Vinci, que imaginou e desenhou o conceito de um helicóptero em pleno século 15. Embora reconheça que alguns desses “viajantes no tempo” foram personalidades com uma capacidade intelectual natural privilegiada, o autor acredita que em muitos casos esta genialidade é resultado também do ambiente que os envolvia, da rede de interesses e influências que moldou suas ideias, onde a multidisciplinaridade era uma constante. “Eles trabalharam à margem dos seus campos oficiais ou no novo ponto de interseção entre disciplinas muito diferentes” (JOHNSON, 2015, p. 210).

Diante disso, o autor norte-americano acredita que o estudo destes viajantes do tempo nos ensina que o trabalho dentro de determinado campo estabelecido serve ao mesmo tempo para capacitar e restringir:

Mantenha-se dentro dos limites de sua disciplina, e será mais fácil fazer melhorias incrementais, abrindo as portas do possível adjacente que estiverem diretamente disponíveis dentro das especificidades do momento histórico. (Não há nada de errado nisso, claro. O progresso depende de melhorias incrementais.) Mas esses limites disciplinares também podem servir como viseiras, encobrindo uma ideia maior, que só se torna visível quando se ultrapassam essas fronteiras (JOHNSON, 2015, p. 210).

Arriscando traçar indicações de como serão as novas instituições jornalísticas, Anderson, Bell e Shirky (2013) apontam que estas serão menores do que as de hoje, reconhecendo que cortes de pessoal, orçamentos reduzidos e a necessidade de fazer mais com menos viraram a regra em organizações jornalísticas; e que estas também encontrarão uma série de novas formas de bancar as operações, como novos formatos de assinatura digital, publicidade no site, estratégias de vendas para mídias sociais, verbas de fundações e subsídios do Estado.



Nosso argumento é que instituições jornalísticas do futuro, além de menores e “agnósticas” quanto a fontes de receita, devem ter três características definidoras. Terão um fluxo de trabalho hackeável, ou contornável. Vão adotar alguma forma daquilo que chamamos de institucionalismo em rede, sendo que muitas das maiores organizações jornalísticas de penetração nacional devem promover um jornalismo que cobre prestação de contas (*accountability journalism*) local em parceria com veículos locais de imprensa. E, por último, instituições jornalísticas terão de repensar radicalmente o que conta como prova jornalística válida, buscar novas maneiras de avaliar essas novas provas e integrar tais processos de apuração e avaliação a seus fluxos de trabalho hackeáveis (ANDERSON *et al.*, 2013, p. 66-67).

Aqui, nos interessa principalmente esta proposta do fluxo de trabalho hackeável. Os autores lembram que, atualmente, os processos de produção jornalística seguem dois imperativos, sendo o primeiro a gestão racional da geração, transmissão, edição e produção de conteúdo para o maior número possível de plataformas simultâneas. O segundo, apontado como herança do processo de produção da imprensa escrita e falada, é que esta gestão do fluxo de trabalho é feita para produzir um produto único, acabado, que será consumido uma vez e, em seguida, descartado. Mas agora, no meio digital, lembram que o conteúdo jornalístico pode ser produzido, complementado, modificado e reutilizado indefinidamente. E para as empresas se beneficiarem disso, o fluxo de trabalho terá de ser alterado, criando-se um modelo que reflita a produção mais flexível de conteúdo digital, tornando rotinas até então rígidas da redação mais “hackeáveis”.

Em entrevistas com jornalistas que exercem a profissão, ficamos impressionados ao constatar que a redação de toda organização jornalística, em maior ou menor grau, permanece presa a um fluxo de trabalho básico no qual a meta final da produção jornalística é um produto único, acabado. Instituições jornalísticas repaginadas vão projetar o fluxo de trabalho em torno de um fato novo, fundamental: a notícia não é nunca um

produto acabado, e não há um jornal matutino ou um telejornal noturno que possa sintetizar, em sua totalidade, o trabalho daquela jornada. Disso se infere que o conteúdo noticioso, e a produção desse conteúdo, usarão a iteração como ponto de partida. O produto da atividade jornalística terá de ser o mais reutilizável possível: em outras plataformas, em outros aparelhos, em novas matérias e até por outras organizações de comunicação (ANDERSON *et al.*, 2013, p. 67).

A revisão do modelo de negócio com esta perspectiva de busca por uma real inovação em diferentes frentes é a sugestão que aparece, desta forma, para empresas jornalísticas de diferentes portes. É necessário um olhar em busca de mudança, do fazer diferente em relação aos processos consagrados, o que significa, inclusive, se desprender de rotinas criadas pela produção do jornalismo impresso e que ainda pautam tão fortemente a produção on-line. Manter as premissas da profissão é necessário, e sempre será. Mas rever e mudar rotinas, também.

#### 2.4 – A necessária inovação constante

A busca pela inovação precisa ser incorporada ao discurso e à prática de qualquer empresa de comunicação preocupada com o futuro. A inovação no sentido da busca pelo fazer diferente, pela mudança, pelo novo. Uma necessidade que surge não só diante de crises ou novos concorrentes, mas um processo constante para promover a atualização necessária para conquistar uma nova geração com hábitos e interesses distintos em relação às gerações anteriores.

Ao estudar especificamente a incorporação da Realidade Virtual (RV) como um exemplo das novas práticas no jornalismo, o pesquisador John Pavlik (2016) destaca como impactos a transformação dos métodos de trabalho e de produção diante da adoção do que chama de uma mídia experiencial (*experiential media*, também definido como *experiential journalism*). Trata-se de uma postura de experimentação e ousadia que reflete diretamente em pelo menos quatro áreas: 1. Produção; 2. Narrativa; 3. Público e 4. Organização. Neste caso, a exemplo de outras experimentações no passado, o “jornalismo experiencial” de agora representa, para o autor, a exploração de conteúdos em RV, muitas

vezes em parceria com empresas e organizações de tecnologia. E, da mesma forma, outras experimentações serão necessárias no futuro.

Mas este debate em busca da inovação, é preciso reconhecer, se expande para muitas outras áreas, envolvendo tanto produtos em si quanto processos produtivos de diferentes segmentos. Ao defender que as próprias empresas e seus modelos organizacionais precisam se tornar inovadores, Thomas M. Koulopoulos (2011) afirma que “em pleno século XXI não há mais lugar para os sistemas utilizados no século anterior, assim como ao século XX os modelos do século XIX também já não mais se aplicavam” (KOULOPOULOS, 2011, p. 8).

E ressalta que esta é, ou pelo menos deveria ser, uma preocupação constante: “Inovar é parte do que as grandes organizações fazem todos os dias – e não uma vez a cada década, diante de uma crise” (KOULOPOULOS, 2011, p. 39).

Koulopoulos (2011) apresenta ainda cinco leis da inovação: a inovação é perigosa; os inovadores são impermeáveis à rejeição; inovação não significa invenção; a inovação não é um voo solo; e a inovação é sempre uma ameaça ao sucesso alcançado anteriormente. Merece destaque a valorização do trabalho em equipe apontada no quarto ponto. E o autor argumenta neste aspecto, mostrando uma evolução ao longo dos anos que pode ser ilustrada com um exemplo bem concreto: ao dividir o século 20 em duas metades e verificar o número de prêmios Nobel da área de ciências físicas, descobre-se que na primeira metade do século, 39 desses prêmios foram concedidos a indivíduos e apenas quatro a equipes; enquanto na segunda metade, 33 prêmios foram atribuídos a indivíduos e 36 a equipes. E acrescenta:

Os problemas que enfrentamos hoje são simplesmente grandes demais para qualquer pessoa resolver sozinha. Porém, há aspectos engraçados. Vejo profissionais que falam sobre trabalho em grupo, mas que somente se mostram felizes quando estão no comando da equipe. Não é assim que as coisas devem funcionar. Precisamos aprender alguns comportamentos radicalmente novos e abraçar novas ferramentas. Adotamos a noção perversa de que a inovação está relacionada com a genialidade de um único indivíduo. (...) Embora possa ser verdade que a invenção, em geral, começa a partir da ideia de uma pessoa e que precisa de um líder para apoiá-la, a inovação

requer a química e a sustentabilidade do trabalho colaborativo (KOULOPOULOS, 2011, p. 26).

O autor explica que uma inovação colaborativa, trabalhada em equipe, não pode ser confundida com uma organização desprovida de um líder, figura que continua a desempenhar papel fundamental na mobilização e no alinhamento de toda a organização. “Contudo, o papel do líder não é criar a inovação, mas criar um ambiente no qual ela possa se desenvolver” (KOULOPOULOS, 2011, p. 28). Nessa promoção da orientação e do treinamento, defende que as organizações precisam criar planos coordenados para ensinar sobre inovação aos seus funcionários e parceiros. E ressalta que uma cultura de inovação exige manutenção, o que significa revisita-la para que se verifique seu funcionamento e a necessidade de refinamento nos processos.

Francisco J. Pérez-Latre e Alfonso Sánchez-Tabernero (2012) também valorizam a figura do líder na promoção de um ambiente favorável a inovação. Defendem que liderar exige compreender que o motor das empresas excelentes nunca pode ser a rentabilidade, o crescimento ou a notoriedade; mas, sim, a proposta de elaborar conteúdos de informação ou entretenimento baseados em um projeto corporativo com o propósito de servir ao público e gerar um efeito positivo na sociedade.

Muitos diretores conhecem bem os aspectos mais técnicos da gestão empresarial – têm uma boa formação em finanças, marketing, produção, operações etc. – , mas começam a gerir um grupo de comunicação sem entender bem a natureza do trabalho criativo nem a relação particular que se produz entre os meios e seu público. Nestas situações é fácil que aqueles que elaboram os conteúdos percam protagonismo frente aos empregados da área comercial (PÉREZ-LATRE e SÁNCHEZ-TABERNEIRO, 2012, p. 33, tradução livre) <sup>86</sup>.

---

<sup>86</sup> “Muchos directivos conocen bien los aspectos más técnicos de la dirección de empresas – tienen buena formación en finanzas, marketing, producción, operaciones, etc. - , pero comienzan a gestionar un grupo de comunicación sin entender bien la naturaleza del trabajo creativo ni la particular relación que se produce entre los medios y su público. En esas situaciones es fácil que quienes elaboran los contenidos pierdan protagonismo frente a los empleados del área comercial” (texto original).

Ainda em relação ao papel das lideranças, Pérez-Latre e Sánchez-Tabernero (2012) e Liz Wiseman e Greg McKeown (2010) falam em “multiplicadores” e “diminuidores”. Enquanto multiplicadores são aqueles diretores que desenvolvem o talento e o comprometimento de seus colaboradores e os fazem capazes de alcançar resultados excelentes e muitas vezes até inesperados; os diminuidores são aqueles que impõem os seus critérios ou apropriam-se das ideias e da energia dos outros. Os primeiros reconhecem e promovem o mérito alheio, aumentando a eficiência da equipe; enquanto os segundos enaltecem suas realizações, sejam elas reais ou fictícias, e com isso desanimam os demais empregados.

Pérez-Latre e Sánchez-Tabernero (2012) acrescentam:

O ponto de partida dos multiplicadores é a identificação das qualidades naturais dos seus subordinados; (...) em seguida investem no seu desenvolvimento, com a convicção de que cultivar o talento é a única forma de gerar novas ideias e, portanto, de alcançar um desenvolvimento sustentável. Ao contrário, os diminuidores se concentram mais no recrutamento de novos funcionários, no estabelecimento de metas e em resultados imediatos. Este estilo de gestão abrange várias subcategorias: o micro-gerente, que quer acompanhar todos os detalhes e acaba paralisando a organização; o tirano, que impõe seus pontos de vista e faz com que os outros não se sintam livres; o centralizador, que sufoca a autonomia das unidades operativas; e o presunçoso, que tenta mostrar que o progresso da empresa é mérito seu (PÉREZ-LATRE e SÁNCHEZ-TABERNERO, 2012, p. 248, tradução livre)<sup>87</sup>.

---

<sup>87</sup> “El punto de partida de los multipliers es la identificación de las cualidades naturales de sus subordinados; (...) luego invierten en su desarrollo, con el convencimiento de que cultivar el talento es la única forma de generar nuevas ideas y, por tanto, de conseguir un desarrollo sostenible. En cambio, los diminishers se fijan más en la contratación de nuevos empleados, en la fijación de objetivos, en el logro de resultados inmediatos. Ese estilo directivo admite varias subcategorías: el micro-gestor, que quiere supervisar todos los detalles y acaba paralizando la organización; el tirano, que impone su punto de vista y hace que los demás no se sientan libres; el centralizador, que ahoga la autonomía de las unidades operativas; y el presuntuoso, que trata de demostrar que el progreso de la empresa es mérito suyo” (texto original).

É importante lembrar, também, que a inovação aqui proposta não descarta de forma alguma o passado e as inovações já ocorridas. Não se trata de zerar e recomeçar o processo, mas sim de uma atualização no sentido de um aperfeiçoamento. E neste sentido, o olhar ao passado, inclusive, contribui muito, como lembra, ao traçar a biografias de diferentes inovadores, Walter Isaacson (2014):

A era digital pode parecer revolucionária, mas baseou-se na expansão de ideias legadas por gerações anteriores. A colaboração não ocorreu meramente entre contemporâneos, mas também entre gerações. Os melhores inovadores foram os que entenderam a trajetória da mudança tecnológica e pegaram o bastão de inovadores que os precederam (ISAACSON, 2014, p. 494).

Voltando especificamente à inovação no jornalismo, os autores espanhóis Francisco J. Pérez-Latre e Alfonso Sánchez-Taberner (2012) ressaltam a singularidade das empresas de comunicação e a vinculação do destino do setor essencialmente com a evolução tecnológica. Diferenciam criatividade de inovação, apontando a primeira como o processo que permite ter boas ideias, enquanto a inovação consiste em executar estas ideias e transformá-las em negócios de sucesso. Afirmam que a resistência à mudança em âmbitos empresariais do setor é um fator quase endêmico e que ao tentar identificar exemplos de inovação na comunicação é preciso distinguir também inovações (novos produtos) de renovações (modificações leves de produtos existentes).

Na mesma linha, ao estudar a inovação nos meios de comunicação, Charo Sádaba Chalezquer (2016) diferencia duas categorias: a inovação evolutiva, que envolve mudanças dinâmicas e constantes diante dos avanços tecnológicos; e a inovação revolucionária ou descontínua, que é, frequentemente, disruptiva.

No caso dos meios de comunicação, entende que houve um primeiro momento revolucionário com a popularização da internet, que proporcionou uma disrupção no modo de produzir, distribuir e consumir conteúdos informativos.

Contudo, em uma segunda fase, no contexto contemporâneo, lidamos com uma inovação evolutiva para responder às mudanças tecnológicas ainda em curso na medida em que elas afetam a rotina das diferentes empresas em operação. “Este processo evolutivo não está isento de pequenas revoluções, como a chegada dos celulares ou tablets,

que levantam novamente a necessidade de mudanças mais profundas” (CHALEZQUER, 2016, p. 424, tradução livre)<sup>88</sup>.

Para impulsionar estas mudanças profundas, reforçando o já apontado acima, a autora destaca, entre outros fatores, o papel da liderança dentro da empresa:

É certo que as empresas de mídia ainda sofrem em alguns casos com estruturas organizacionais um pouco descompensadas e que precisam de reajustes para torná-las sustentáveis. Mas parece claro que precisam de uma liderança real e de uma autêntica troca de cultura e criatividade organizacional para convencer da necessidade de enfrentar as mudanças, que incluem não apenas ajustes mas também investimentos, a fim de garantir o presente, mas, acima de tudo, ganhar o futuro (CHALEZQUER, 2016, p. 432, tradução livre)<sup>89</sup>.

Essa ideia de disrupção que aparece com mais frequência em discursos modernos também pode ser encontrada com outros nomes em estudos anteriores. Em meados do século passado, o economista e pesquisador austríaco Joseph Alois Schumpeter (1961) já falava sobre o processo que definiu como “destruição criadora” ou ainda “destruição criativa”, que consiste no resultado de um constante ciclo de transformação industrial, onde os novos produtos destroem as empresas mais antigas e seus os modelos de negócio para dar lugar às inovações necessárias. Schumpeter defende, em obra publicada originalmente em 1942, que as inovações são a força motriz do crescimento econômico sustentado a longo prazo e um fato essencial do capitalismo:

---

<sup>88</sup> “Este proceso evolutivo no está exento de pequeñas revoluciones, como la llegada de los móviles o de las tabletas, que plantean de nuevo la necesidad de cambios más profundos” (texto original).

<sup>89</sup> “Es cierto que todavía las empresas de medios adolecen en algunos casos de estructuras organizativas un tanto descompensadas y que necesitan de reajustes que las hagan sostenibles. Pero parece más claro que necesitan de liderazgo real, y de un auténtico cambio de cultura y creatividad organizativas que les convenza de la necesidad de afrontar cambios, que incluyen no solo ajustes sino también inversión, con el fin de asegurar el presente pero, sobre todo, ganar el futuro” (texto original).

A destruição criadora está na essência da dinâmica do capitalismo, quando novas tecnologias surgem como ondas, aleatoriamente e geralmente vem acompanhada do aumento da produtividade do capital e do trabalho, pois os empresários inovadores conseguem alocar produtos com vantagens competitivas em relação a suas concorrentes tecnologicamente desfasadas (SCHUMPETER, 1961, p. 109).

Essas inovações, geralmente trazidas ao mercado por meio de novos produtos e serviços, criam mudanças significativas ao ponto de proporcionarem até mesmo o surgimento de novos mercados, gerando uma renovação da dinâmica capitalista, por meio da substituição de modelos de negócios e mercados anteriormente dominantes por novas empresas com novos produtos. E este ciclo se repete ao longo dos anos, empurrando a economia para frente e obrigando o mercado a se renovar. Sendo que a cada ciclo, algumas empresas fecham e outras são abertas, trabalhadores são demitidos enquanto outros são contratados, mudam os hábitos dos consumidores e, com isso, os modelos de negócios e as formas de ganhar. “Velhas firmas e indústrias tradicionais, estejam ou não diretamente expostas à fúria dos elementos, vivem ainda assim em meio da eterna tempestade” (SCHUMPETER, 1961, p. 117).

Ao estudar Schumpeter, Gillian Doyle (2013) afirma que é possível fazer uma distinção entre a destruição criadora, reconhecida esta como um processo potencialmente útil para a economia, e a “destruição destrutiva”, quando empresas são erradicadas sem qualquer benefício a ser criado. Defende que conseguir o diagnóstico correto é importante para assegurar uma orientação política eficaz e apropriada. E traz a reflexão para a realidade das indústrias do setor de comunicação com o seguinte alerta:

A convergência digital está associada a inúmeros ganhos para os cidadãos e consumidores relacionados com a chegada de serviços inovadores, com mais flexibilidade e controle sobre como e quando acessar a mídia e com maiores oportunidades de participação. No entanto, o impacto mais negativo da digitalização e da internet na capacidade dos fornecedores de conteúdo em obter receitas de sua propriedade intelectual tem levado a preocupações em alguns



setores sobre se as mudanças abrangendo indústrias de fornecimento de conteúdo equivalem a destruição criativa ou apenas a destruição (DOYLE, 2013, p. 28, tradução livre)<sup>90</sup>.

Ao reforçar o grupo daqueles que acreditam na ruptura do modelo de negócio do jornalismo, George Brock (2013) enxerga um futuro para o setor na combinação das organizações hoje existentes com os novos participantes deste cenário. E para alcançar uma combinação ideal, o caminho sugerido é o da experimentação constante, sendo que mais de duas décadas depois da popularização da internet, oportunidades e possibilidades ainda estão sendo criadas:

(...) o sucesso ou o fracasso será determinado pela quantidade e pela qualidade de experiências para descobrir o que funciona. O jornalismo tem crescido e se feito útil por meio da experimentação. Jornalistas devem agora experimentar novamente a fim de reconstruir o seu papel em um sistema de informação em mudança. (...) Ser obrigado a rever princípios básicos só pode ajudar. Jornalismo pode florescer em uma nova era da comunicação. Para preservar o que é importante, muito tem que mudar (BROCK, 2013, p. 5, tradução livre)<sup>91</sup>.

Para Brock (2013), contudo, isso não significa que o jornal impresso vai morrer, mas, sim, que o modelo de negócio dos diários

---

<sup>90</sup> “Digital convergence is associated with countless claimed gains for citizens and consumers related to the arrival of innovative services, more flexibility and control over how and when to access media plus greater opportunities for participation. However, the more negative impact of digitalization and the Internet on the ability of content suppliers to derive revenues from their intellectual property has prompted concerns in some quarters about whether changes sweeping across content provision industries amount to creative destruction or just plain destruction” (texto original).

<sup>91</sup> “ (...) Success or failure will be determined by the quantity and quality of experiments to find out what works. Journalism has grow and made itself useful through experimentation. Journalists must now experiment again in order to rebuild their role in a changing information system. (...) Being obliged to revisit basic principles can only help. Journalism can flourish in a new communications age. To preserve what’s important, much has to change. (texto original).

impressos está em apuros. O pesquisador inglês volta a defender a busca por uma combinação das diferentes possibilidades existentes hoje para consolidar um novo modelo, sugerindo que o jornalismo na maioria dos lugares do mundo “será uma mistura do digital, broadcast e impresso; as proporções em cada plataforma e a relação entre elas vai depender da cultura, da história, da prosperidade, da legislação, da governança e da infraestrutura tecnológica” (BROCK, 2013, p. 143, tradução livre)<sup>92</sup>. Para lidar com as novas mudanças que devem surgir em um cenário de curto e médio prazo, Brock (2013) alerta para que os jornalistas não confundam a plataforma com o conteúdo:

(...) as plataformas influenciam a forma como o jornalismo é feito e, muitas vezes, profundamente; as plataformas mudam, então muda o jornalismo. Mas as plataformas são interessantes porque elas precisam ser entendidas para serem plenamente exploradas. Importantes descobertas são feitas na junção entre a ambição jornalística e a oportunidade técnica. Mas não há nenhuma lei que garanta que cada mudança é um progresso. Jornalismo vai sobreviver se sua “reinvenção” levar o passado para uma nova era de comunicações. (...) Há um papel para o jornalismo, mesmo que algumas de suas atuais instituições lutem para respirar. O debate global sobre o futuro da mídia, embora muitas vezes agonizante e sombrio, testemunha a ampla compreensão da importância da informação pública confiável. O jornalismo tem que convencer de que ele permanece relevante para essa necessidade (BROCK, 2013, p. 229, tradução livre)<sup>93</sup>.

---

<sup>92</sup> “ (...) will be on a mixture of digital, broadcast and print; the proportions on each platform and the relationship between them will depend on culture, history, wealth, law, governance and technology infrastructure” (texto original).

<sup>93</sup> (...) platforms influence how journalism is done and often profoundly; as platforms change, so will journalism. But platforms are interesting because they need to be understood to be fully exploited. Important discoveries are made at the junction between journalistic ambition and technical opportunity. But there is no law that holds that every change is progress. Journalism will survive if its “reinvention” takes the past into a new communications era. (...) There is a role for journalism even if some of its present institutions struggle to breathe. The global debate about the future of news media, while often agonized and gloomy, testifies to wide understanding of the importance of reliable public information. Journalism has to make sure that it stays relevant to that need (texto original).

Embora reconheça que não seja possível compilar uma lista completa com as alterações que a internet provoca no modelo de negócio do jornalismo, pelo simples fato de que estas mudanças ainda estão acontecendo e devem continuar em ciclos sucessivos nos próximos anos, George Brock (2013) elenca alguns pontos que merecem reflexão. Acredita, por exemplo, que a longo prazo o preço da maioria dos produtos tende a cair, mas ressalta que o custo do bom jornalismo é uma exceção a esta regra.

Em relação a busca de recuperação financeira, aborda questões ainda polêmicas como os *publieditoriais* (publicação de informação patrocinada em formato editorial) e o *paywall* (cobrança para acesso aos conteúdos jornalísticos). Lembra que a prática dos *publieditoriais* já existia também nos jornais impressos, mas agora ganha mais espaço diante da queda nos anúncios dos impressos, que teve mais impacto principalmente entre os jornais com grande dependência financeira dos classificados, e das dificuldades em obter uma publicidade nativa digital para os sites, o que aumenta a pressão para atenuar a distinção entre conteúdo editorial e publicidade. Em relação ao *paywall*, admite que os debates envolvendo mercado e pesquisadores ainda não estabeleceram um consenso, mas lembra que o número de jornais experimentando o recurso de cobrança para o conteúdo digital está crescendo, particularmente nas empresas dos Estados Unidos. Em já citada pesquisa sobre novos modelos de negócios, Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011) também reconhecem que poucos jornais têm tido sucesso em motivar leitores a pagarem por acesso a conteúdos premium. Diante de tantas incertezas, Brock (2013) entende que é mais provável que o jornalismo será sustentado com a combinação de fontes variadas de renda e apoio. Estas são, contudo, impressões de uma realidade que tem se transformado rapidamente.

Também estudando a busca por novos modelos, Érik Neveu (2006) alerta que “a preocupação em aumentar as audiências pôde se traduzir igualmente em interrogações sobre a inadequação dos modelos jornalísticos tradicionais às expectativas dos públicos” (NEVEU, 2006, p. 170-171). E afirma que análises precedentes salientaram um conjunto de impactos de lógica comercial, destacando a busca do sensacional e do emocional, a contração dos formatos e a marginalização de editoriais. Como alternativa, sugere que sejam oferecidos aos jornalistas “pontos de apoio sociais que fortaleçam sua autonomia em relação aos riscos de redução de seu trabalho a uma atividade sujeita apenas aos veredictos do mercado” (idem, 2006, p. 183). Recomenda, ainda, a formalização, além de um estatuto do jornalista, de um estatuto da redação, dotado de

direitos. E acrescenta a sugestão da institucionalização de dispositivos que “permitam aos jornalistas e a suas organizações dar uma publicidade às práticas e pressões nocivas a uma informação plural e analítica são também essenciais” (idem, 2006, p.183).

Para Caio Túlio Costa (2014 e 2015) o modelo de negócio plausível para empresa jornalística no ambiente digital combina receitas de três operações distintas: publicidade, nas suas diversas acepções; venda avulsa e/ou assinatura de conteúdos digitais; e serviços de valor agregado, incluindo aqui as comissões pela venda de produtos e de serviços de terceiros. O autor defende que o negócio do jornalismo deve ser visto não como negócio puro de informação, mas como negócio de serviço. “Neste caso, o serviço prestado não é apenas o de informar notícias e fiscalizar os poderes, mas facilitar, produzir e servir outras possibilidades de comunicação a partir da produção da informação” (COSTA, 2014, p. 110).

Em trabalho posterior, Costa (2015) apresenta seis pilares que embasam os fundamentos para uma nova cadeia de valor, do ponto de vista estratégico:

(...) não ter medo de reinventar a empresa, de começar do zero e nem de buscar colaboração dos jovens, os nativos digitais; entender que a indústria do jornalismo na era industrial era um negócio de distribuição e que a nova realidade pede um serviço cuja administração da relação digital com o consumidor passa a ser a chave estratégica; investir em tecnologia; produzir informação de acordo com o espírito de cabeças nascidas digitais (e não analógicas), mirar no público jovem; sintonizar a empresa jornalística com a realidade do compartilhamento da informação e da sua superdistribuição – buscar escala na rede; ampliar o leque de serviços que a empresa jornalística tradicionalmente proporciona, no sentido da oferta de novos produtos e serviços (COSTA, 2015).

O futuro traz muitos desafios. Inovar ao pensar o modelo de negócio é pré-requisito. Muito deve mudar. Mas é preciso preservar o que foi essencial desde a origem, como ressaltam, mais uma vez, Anderson, Bell e Shirky (2013):

Mais do que qualquer estratégia ou recurso, a principal virtude nesse novo mundo será o compromisso em se adaptar à medida que velhas certezas desmoronam e adotar novidades que ainda nem entendemos plenamente. E lembrar que a única razão para que tudo isso importe, e não só para quem segue trabalhando no que antigamente chamávamos de indústria jornalística, é que o jornalismo – a exposição de fatos que alguém, em algum lugar, não quer ver publicados – é um bem público essencial (ANDERSON *et al.*, 2013, p. 88).

Organizadoras de um estudo multidisciplinar sobre inovação na mídia, Tanja Storsul e Arne H. Krumsvik (2013) também reconhecem que inovação é um conceito com muitos significados e que na literatura acadêmica, é comum distinguir inovação de invenção, sendo esta última uma nova ideia ou um novo modelo teórico, enquanto inovação é a implementação dessa invenção. No caso específico na inovação da mídia, apontam uma série de influências, tais como: tecnologia, oportunidades do mercado, comportamento do usuário e/ou dos concorrentes, regulação e normas da indústria; além de características internas da própria empresa, como estratégias, liderança e visão, estrutura organizacional, capacidade e recursos e cultura e criatividade.

Na mídia, segundo as autoras, a maioria das inovações são incrementais ou sustentáveis, envolvendo pequenas mudanças de produtos ou processos que não desafiam a economia ou a lógica do mercado de mídia. Mas reconhecem que a chegada da internet teve um impacto diferenciado.

Algumas inovações, no entanto, têm consequências mais profundas. A internet e as formas como tem sido utilizada são bons exemplos de inovações disruptivas ou potencialmente perturbadoras. Música streaming mudou os mercados de música. Google e Facebook desafiam a renda com publicidade renda na indústria da notícia. A televisão está se movendo cada vez mais na direção de produtos de nicho e sob demanda. Esta é uma parte importante do cenário, onde a indústria de mídia já sabe que as regras do jogo estão mudando, e para sobreviver devem inovar seus produtos, processos, posições ou mesmo seus paradigmas

(STOURSUL e KRUMSVIK, 2013, p. 18, tradução livre)<sup>94</sup>.

Ao tratar da economia dos meios de comunicação, além da necessidade de rever estratégias de negócios, Gillian Doyle (2013) acrescenta preocupações com questões como segmentação, exploração de diretos, políticas de preços, evolução dos mercados de publicidade, concorrência e concentração industrial, entre outros.

E reconhece o impacto das novas tecnologias do setor neste contexto recente já repleto de tantas mudanças:

A digitalização tem, sem dúvida, um impacto transformador sobre as indústrias e os mercados de mídia. A propagação dos métodos de distribuição digital aumentou o volume de ofertas de conteúdo de mídia em circulação e o de audiências fragmentadas (...). À medida em que a convergência digital e o crescimento da internet corroeram as fronteiras tradicionais e remodelaram os mercados de mídia e os modos de consumo, o advento de uma maior concorrência e a necessidade de estratégias de receita colocam novos desafios para os fornecedores de mídia (DOYLE, 2013, p. 17, tradução livre)<sup>95</sup>.

O autor acredita, no entanto, que a transição para plataformas de entrega digital trouxe consigo também novas e criativas possibilidades

---

<sup>94</sup> “Some innovations, however, have more far-reaching consequences. The Internet, and ways in which the Internet has been used, are good examples of disruptive or potentially disruptive innovations. Music streaming has changed music markets. Google and Facebook challenge advertising income in the news industry. Television is increasingly moving in the direction of niche products and on demand. This is an important part of the setting, where the existing media industry knows that the rules of the game are changing, and in order to survive they must innovate their products, processes, positions or even their paradigms” (texto original).

<sup>95</sup> “Digitization has unquestionably had a transformative impact on media industries and markets. The spread of digital distribution methods has both increased the volume of media content offerings in circulation and fragmented audiences (...). As digital convergence and growth of the Internet have eroded traditional boundaries and reshaped media markets and modes of consumption, the advent of greater competition, the necessity revenue strategies have posed new challenges for media suppliers” (texto original).

comerciais para os produtores de conteúdo, uma vez que a digitalização afetou os custos de produção e facilitou a introdução de sistemas automatizados que permitem a gestão e a exploração mais eficazes dos conteúdos. Estar permanentemente atento às novas possibilidades é um ponto central neste novo cenário, sendo que o mesmo tempo em que oferecem oportunidades para inovar, essas mudanças ameaçam simplesmente deixar para trás aquelas organizações de mídia que não conseguem se adaptar, defende o pesquisador:

Mais do que em muitas outras indústrias, a tecnologia está no cerne do negócio de mídia. Como resultado, as empresas de mídia que querem sobreviver devem estar constantemente vigilantes para os avanços tecnológicos que podem afetar um ou outro aspecto da produção, distribuição ou consumo de seus produtos. O sucesso econômico na indústria de mídia é, naturalmente, dependente da capacidade de se ajustar e capitalizar os avanços tecnológicos (DOYLE, 2013, p. 26, tradução livre)<sup>96</sup>.

Para Albert Montagut (2012), pode-se afirmar que desde o início de 2010 existe a consciência entre jornalistas e leitores de que vivemos uma fase em que os jornais impressos estão se transformando de forma definitiva em mídia on-line, um processo, contudo, que não tem data para acabar. Por outro lado, reconhece que ainda não há consenso entre as empresas jornalísticas sobre como ganhar dinheiro na internet, diante da imensidão da rede, o que faz com que muitas devam esperar um longo período ainda antes de fazer a mudança definitiva do papel para o on-line. Uma questão crucial, admite: “A imprensa deve ser, como o primeiro requisito, rentável por si mesma. É um negócio especial, sim,

---

<sup>96</sup> “More so than in many other industries, technology is at the heart of the media business. As a result, media firms that want to survive must be constantly vigilant for technological advances that may affect one or other aspect of production, distribution or consumption of their output. Economic success in the media industry is naturally dependent on the ability to adjust to and capitalize on technological advances” (texto original).

mas um negócio que, como todos os outros, devem dar lucro” (MONTAGUT, 2012, p. 387, tradução livre) <sup>97</sup>.

O pesquisador espanhol entende que esta sustentabilidade passa pelo processo de racionalização das estruturas das versões impressa e on-line, o que exige, sim, medidas drásticas, mas inteligentes. Entre as medidas, cita inclusive redução de páginas da versão impressa e, logo, de pessoal. Alerta, contudo: “mas não abrindo mão dos melhores ou dos que têm os maiores pagamentos pelo simples fato de poupar a massa salarial” (MONTAGUT, 2012, p. 387, tradução livre) <sup>98</sup>. Deve-se, defende, promover uma integração entre veteranos e novatos, em busca de textos cada vez melhor escritos e melhor editados. E desta forma, quem ganha, é o público:

É o momento de mudar as estratégias e garantir às futuras gerações de leitores de notícias que, diante deste conflito geracional e profissional entre a jornalistas do impresso e do on-line, soubemos encontrar o caminho que perdemos por falta de independência, por culpa da mudança tecnológica, pela maldita crise e porque nós mesmos não soubemos nos sobrepor-nos a tudo isso. Chegou o momento para ser otimistas, de corrigir nossos erros e ver na mudança tecnológica e no mundo on-line o caminho a seguir. A rota que nos permitirá ver que, efetivamente, ao fim do túnel sempre existe a luz brilhante do jornalismo (MONTAGUT, 2012, p. 403, tradução livre) <sup>99</sup>.

---

<sup>97</sup> “La prensa ha de ser, como primer requisito, rentable por sí misma. Es un negocio, especial, sí, pero un negocio que, como todos, debe dar beneficiosos” (texto original).

<sup>98</sup> “(...) pero no desprendiéndose de los mejores o de los que tienen las nóminas más altas por el simple hecho de ahorrar masa salarial” (texto original).

<sup>99</sup> “Es el momento de cambiar las estrategias y garantizar a los lectores de noticias de futuras generaciones que de este choque generacional y profesional entre periodistas print y online hemos sabido encontrar el camino que perdimos por falta de independencia, por culpa del cambio tecnológico, por la maldita crisis y porque nosotros mismos no supimos sobreponernos a todo ello. Ha llegado el momento de ser optimistas, de corregir nuestros errores y ver en el cambio tecnológico y el mundo online el camino a seguir. La vía que nos permitirá ver que, efectivamente, al final del túnel siempre está la luz brillante del periodismo” (texto original).



Em publicação sobre o que definem como jornalismo disruptivo, Gastón Roitberg e Franco Piccato (2015) trazem uma coletânea de textos de distintos autores que refletem sobre estratégias para inovação. Já no prólogo, o então diretor do *Knight Center* para Jornalismo nas Américas, da Universidade do Texas, Rosental Calmon Alves, defende que nos mais de 20 anos de jornalismo digital, o erro mais comum tem sido tentar replicar no atual ecossistema midiático os mesmos parâmetros e modelos adaptados por empresas que se consolidaram antes da revolução digital. Diante deste quadro, percebe o movimento que define como disrupção tecnológica:

Uma disrupção tecnológica clássica ocorre quando o modelo de negócio de uma indústria de produtos ou serviço se vê afetada por novos modelos, capazes de competir com menores custos e maior eficiência, ainda que oferecendo um produto ou serviço de qualidade inferior, e a preços muito mais baixos. Logo, esses produtos inferiores mas populares começam a melhorar e, quando as empresas líderes se dão conta, já não são mais líderes (ALVES, Rosental Calmon, in: PICCATO e ROITBERG, 2015, p. 11, tradução livre)<sup>100</sup>.

Roitberg e Piccato (2015) seguem a mesma linha, defendendo que é urgente a necessidade de um plano de inovação disruptivo para a mídia, passando por uma verdadeira revisão de todas as áreas do negócio, indo desde uma nova relação com as audiências, agora mais fragmentadas; até a organização de redações mais flexíveis, móveis e hiperconectadas; e também por uma maior diversificação das fontes de financiamento. Um trabalho desafiador, reconhecem, e que envolve os diferentes níveis de hierarquia das redações:

Gerenciar ao mesmo tempo, e em paralelo, o presente e o futuro da indústria não é tarefa fácil para os líderes das redações e para os profissionais

---

<sup>100</sup> “Una disrupción tecnológica clásica ocurre cuando el modelo de negocio de una industria de productos o servicios se ve afectado por nuevos modelos, capaces de competir con menores costos y más eficiencia, aunque ofreciendo un producto o servicio de calidad inferior, y a precios muchos más bajos. Luego, esos productos inferiores más populares empiezan a mejorar y, cuando las empresas líderes se dan cuenta, ya no son más líderes” (texto original).

do jornalismo. A reinvenção da imprensa necessita explorar e experimentar novas fórmulas narrativas para contar histórias, ajudar a canalizar o debate público e as conversações inteligentes. Mas também requer um novo perfil de editor, com capacidade e velocidade na organização, planejamento e execução de estratégias de produção de conteúdos, características somadas a não menos importante capacidade de coordenação de pessoas e tecnologia PICCATO e ROITBERG, 2015, p. 16, tradução livre)<sup>101</sup>.

Na mesma obra, o jornalista especialista em gestão de conteúdos digitais, Marcos Foglia (2015), então gerente de conteúdos e novos meios da Artear, braço televisivo do grupo argentino *Clarín*, arrisca sentenciar que os meios impressos, tal como conhecemos atualmente, não existirão mais. Ele entende que os empreendimentos puramente digitais são quem estão mostrando o caminho, apesar do grande desafio que é descobrir formas de se tornarem economicamente sustentáveis. Foglia (2015) reconhece e evidencia o poder e o reconhecimento das marcas de grandes empresas tradicionais e aponta o desafio de transferir este valor para o ecossistema digital:

Necessitamos audácia e paixão para enfrentar o momento complexo que vive a indústria dos meios de comunicação. Romper com os velhos paradigmas. Animarmos a pensar a partir de outros ângulos. A desafiar o estabelecido. A construir meios digitais de maneira inteligente e aproveitando todas as oportunidades que nos brinda a tecnologia. É hora de acabar com a

---

<sup>101</sup> “Manejar al mismo tiempo, y en paralelo, el presente y el futuro de la industria no es tarea fácil para los líderes de las salas de redacción y los profesionales del periodismo. La reinención de la prensa necesita explorar y experimentar nuevas fórmulas narrativas para contar historias, ayudar a canalizar el debate público y las conversaciones inteligentes. Pero también requiere de un nuevo perfil de editor, con capacidad y velocidad en la organización, planificación y ejecución de estrategias de producción de contenidos, sumados a la no menos importante coordinación de personas y tecnología” (texto original).

nostalgia daquilo que já fomos (FOGLIA, 2015, p.31, tradução livre)<sup>102</sup>.

Estes são alguns dos estudos que evidenciam a necessidade e até mesmo a urgência da ousadia por parte das empresas jornalísticas em busca da inovação não só de linguagens e formatos, mas também de organização de rotinas e processos produtivos e de alternativas para rentabilização do jornalismo profissional.

Olhar para o futuro do mercado faz pesquisadores e profissionais enxergarem cada vez mais o on-line e menos o impresso, e isso deve refletir nas estratégias adotadas para manter a saúde financeira das empresas e sua relevância jornalística, sem esquecer a qualidade do ambiente de trabalho. Porém, isso não precisa significar abandonar drasticamente qualquer produção impressa. Mas, sim, a provocação para que as empresas jornalísticas estejam mais abertas e flexíveis para pensar seus atuais procedimentos de rotina, garantindo que estes não sejam mais diretamente influenciados, ou até exclusivamente determinados, pelo ciclo do impresso. Quando o on-line é plataforma final, tais demandas e rotinas até então vigentes perdem a força e podem inclusive deixar de ser necessárias.

Como empresas jornalísticas de referência nacional e internacional estão lidando com este contexto, seja no cenário contemporâneo, seja já pensando e planejando os próximos passos, são questões abordadas no capítulo seguinte, em uma proposta de criar um diálogo entre estudiosos e pesquisadores do tema e gestores e jornalistas que vivem a rotina de um mercado que muda em ritmo acelerado.

---

<sup>102</sup> “Necesitamos audacia y pasión para enfrentar el momento complejo que vive la industria de medios de comunicación. Romper con los viejos paradigmas. Animarnos a pensar desde otros ángulos. A desafiar lo establecido. A construir medios digitales de manera inteligente y aprovechando todas las oportunidades que nos brinda la tecnología. Es hora de acabar con la nostalgia de lo que fuimos” (texto original).



## **CAPÍTULO 3 - Dentro das redações: um panorama atual e indicações de novos caminhos**

### **3.1 – A rotina em transformação em jornais de referência**

A inversão de papel, no sentido de marcas de jornais impressos passarem a priorizar a produção de conteúdo on-line, começou a se desenhar ao longo dos últimos anos. A exemplo do que aconteceu mundo a fora, o final da década de 2010 foi marcado por grandes mudanças também nas rotinas de trabalho das redações de jornais brasileiros, com experimentações práticas da convergência entre as equipes do impresso e do on-line. Neste tópico, serão resgatadas algumas destas experiências e, por meio de entrevistas com profissionais das redações, apresentadas algumas das ideias que movem as redações no cenário atual e também rumo ao futuro de curto e médio prazo.

No contexto da convergência entre equipes do impresso e do on-line, ganham destaque no mercado brasileiro, experiências protagonizadas por veículos como os nacionais *O Estado de S. Paulo*, *Folha de S. Paulo* e *O Globo* e pelos regionais *Zero Hora* e *Gazeta do Povo*, sendo que este último deixou de ter edições diárias da versão impressa a partir de junho de 2017. O argentino *Clarín* e o norte-americano *The New York Times* ganham evidência no cenário internacional e também aparecem aqui, sendo que, no caso do primeiro, foi realizada entrevista com o editor-chefe, e, no do segundo, trabalhou-se levantamentos de pesquisas contemporâneas e de publicações internas divulgadas pelo próprio jornal. Destacados a parte, os espanhóis *El País* e *El Mundo* aparecem no tópico seguinte.

#### **3.1.1 – *Estadão* e *Folha*, concorrentes com estratégias semelhantes**

Concorrentes diretos no mercado brasileiro, os jornais *O Estado de S. Paulo* e *Folha de S. Paulo* apresentaram movimentos semelhantes ao longo da migração de suas marcas de origem impressa para a plataforma digital, sendo o ano de 2010 o mais significativo para os dois em sua trajetória recente no caminho à priorização do on-line.

Após os primeiros movimentos em busca da integração entre impresso e on-line, o jornal *O Estado de S. Paulo* lançou em março de 2010 um novo projeto gráfico da edição em papel e, simultaneamente, entrou no ar o novo *estadão.com.br*, um site com a proposta de ampliar o cardápio de conteúdos em vídeo e áudio, a interação com os

internautas e a conexão com redes sociais e comunidades virtuais. A intenção apontada pela empresa era estar todo o tempo perto do leitor, em todas as plataformas. A proposta defendida era oferecer conteúdos mais integrados. Em reportagem do próprio *Estadão*<sup>103</sup>, o então diretor de Conteúdo do Grupo Estado, Ricardo Gandour, afirmava que “os avanços no papel e no digital se sustentam em nossa crença na convivência entre as mídias” (*Estadão*, 2010<sup>103</sup>). A integração entre equipes do impresso e do on-line, que já ocorria em editorias como Economia e Tecnologia, avançava para outras áreas, com o mesmo repórter apurando tanto para o papel, quanto para o digital. Em vídeo sobre as mudanças<sup>104</sup>, o então editor-chefe de estratégias digitais, Pedro Doria, também prometia mais espaço para vídeos e infográficos multimídia e uma maior interatividade com os leitores. O grupo estudou o novo projeto desde o segundo semestre de 2008, quando realizou um ciclo de palestras e visitas a jornais, recebendo jornalistas do inglês *The Guardian* e do argentino *Clarín*.

Segundo relata em entrevista a coordenadora de desenvolvimento editorial, Carla Miranda, o processo de integração no *Estadão* sempre foi pensado para ser gradual. “Hoje, pode-se dizer que está bastante avançado, com equipes capazes de produzir para todas as plataformas”, afirma Miranda (2016). Ela explica que se trata de uma forma de organização em que a divisão é feita por temas (Esportes, Economia, Política etc.) e não por plataforma. “Ou seja, o editor de Esportes é responsável por todo o conteúdo do tema, seja no on-line, na versão impressa ou nas redes sociais, por exemplo. O mesmo vale para Economia, Cidades, assim por diante” (idem). Dentro de cada editoria, no entanto, ainda há algum tipo de divisão de acordo com a plataforma, respeitando as necessidades específicas de cada área, informa Miranda (2016). Por exemplo, no caso da editoria de Economia, o editor tem alguns subeditores mais voltados para o fechamento da versão impressa e um que se concentra mais na edição do material on-line. Os repórteres

---

<sup>103</sup> “Estado” estreia amanhã novo projeto gráfico no jornal e no site, publicado por *Estadão* em 13 de março de 2010. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,estado-estrela-amanha-novo-projeto-grafico-no-jornal-e-no-site,523608>>. Visitado em março de 2010.

<sup>104</sup> *O Estado de S. Paulo e estadao.com.br ganham novos projetos gráficos*, publicado por *Estadão* em 13 de março de 2010. Disponível em: <<http://tv.estadao.com.br/tv-estadao,o-estado-de-s-paulo-e-estadaocombr-ganham-novos-projetos-graficos,243020>>. Visitado em setembro de 2016.

produzem para ambas plataformas, embora possam ter algum foco específico de acordo com a necessidade de cada momento.

Em dezembro de 2016, segundo dados da empresa, eram cerca de 500 funcionários com contrato regido pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), entre profissionais do jornal *Estadão*, das rádios *Eldorado* e *Estadão* e da *Agência Estado*, divididos principalmente entre São Paulo, Brasília e Rio de Janeiro. A liderança na redação é do diretor de Jornalismo, responsável por todo o conteúdo do grupo, em todas as plataformas. Há, na sequência, uma série de executivos para áreas como rádio, portal, *Agência Estado* e três no comando da versão impressa do *Estadão*. Como não há esta divisão formal de repórteres entre as versões impressa e on-line, a empresa informa que só há um padrão de remunerações. Ou seja, um repórter iniciante ganha o mesmo na rádio, na agência ou no impresso.

Figura 16 – Redação do *O Estado de S. Paulo*, dezembro de 2016



Fonte: *O Estado de S. Paulo*, divulgação

Questionada se a versão digital já é prioridade em relação ao jornal impresso no *O Estado de S. Paulo*, Carla Miranda (2016) afirma que “o digital já tem prioridade quase absoluta” em relação à publicação das notícias, com o comando da equipe editorial decidindo “guardar” algo para o impresso somente se for um conteúdo “muito, muito exclusivo”. Já em relação aos fluxos de produção, Miranda (2016) reconhece que “o impresso ainda demanda bastante, em termos de pessoal e esforços”, mas acrescenta, no entanto, que “as rotinas dos profissionais da redação (em termos de horário, por exemplo) estão se aproximando cada vez mais das demandas do on-line”. Em relação ao

futuro do impresso, afirma que “o que se imagina é que será um produto ainda mais de nicho, com mais análise, contextualização, colunistas”.

A *Folha de S. Paulo* também aparece como um dos jornais pioneiros no processo de integração das redações das versões impressa e digital no cenário brasileiro (LENZI, 2011). Em 23 de maio de 2010, mesmo ano em que ocorreram transformações semelhantes no concorrente *Estadão*, a *Folha* chegava às bancas se intitulando “o jornal do futuro” e se anunciando como o primeiro grande veículo da imprensa brasileira a promover o que chamou de “fusão orgânica” entre o jornal impresso e a versão on-line. Em matéria explicando as mudanças<sup>105</sup>, o jornal apontava que, sem desconsiderar a identidade de cada plataforma, a direção de redação da *Folha* “acredita que uma maior sintonia entre os dois meios é, mais do que simplesmente inevitável, benéfica ao leitor”.

A meta apontada era oferecer um noticiário que seja ágil e ao mesmo tempo preserve a sua qualidade. Para isso, o comando editorial da *Folha Online* passou a ser subordinado à editoria-executiva da *Folha*. Os editores dos cadernos do impresso passaram a contar com editores-adjuntos da área digital. Foi criado, ainda, o cargo de secretário-assistente da área digital, responsável pela *homepage* (a página de rosto da *Folha Online*). Cerca de 60 profissionais que trabalhavam na *Folha Online*, entre repórteres e redatores, passam a integrar as equipes das áreas correspondentes da *Folha*. “A ideia é transformar a redação num centro captador de notícias que funcione 24 horas por dia e produza informação de qualidade para qualquer plataforma, seja o papel, que é e continuará a ser a vitrine principal da marca *Folha*, o on-line, agora rebatizado de *Folha.com*, ou em smartphones e tablets, por torpedos e e-mails e o que mais for inventado”, escreveu o editor-executivo Sérgio Dávila, em caderno editorial publicado na edição de 23 de maio de 2010<sup>106</sup>. A nova forma e o conteúdo renovado foram apontados como resultados de 12 meses de trabalho.

A editora da *Folha de S. Paulo*, Camila Marques, afirma em entrevista que a redação é agora totalmente integrada. “O chefe da produção e o editor de primeira página comandam o site e decidem a

---

<sup>105</sup> *Folha integra redações e finaliza reforma*, publicado por *Folha de S. Paulo* em 11 de abril de 2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/poder/719139-folha-integra-redacoes-e-finaliza-reforma.shtml>>. Visitado em abril de 2010.

<sup>106</sup> *Folha se transforma para ficar mais legível e incisiva – Reforma editorial e gráfica muda o jornal no papel e na rede*. Caderno especial publicado pela *Folha de S. Paulo*, em 23 de maio de 2010, p. 2.



manchete ao longo do dia. Não tem repórter só de impresso, todos participam das coberturas em tempo real” (MARQUES, 2017). Trabalhando na *Folha* desde 2004, Camila foi repórter, editora-assistente, editora de área, editora-chefe do site e coordenou a fusão das redações digital e impressa ao longo de 2010. A jornalista conta que entre os próximos passos previstos, está o lançamento de um publicador novo, que promete deixar “o repórter mais livre para criar e menos preocupado com as questões técnicas, e que seja flexível e entregue conteúdo em todas as plataformas” (idem).

O jornalista Roberto Dias, secretário de redação da área de produção da *Folha* desde junho de 2016, lembra que todas as editorias são responsáveis pelo conteúdo em todas as plataformas. Dias trabalha no jornal desde 1998, é também colunista semanal e, em 2011, participou da implementação da editoria de novas plataformas, acumulando funções relativas à estratégia digital do jornal, entre elas a criação do *paywall* poroso, também chamado *paywall* flexível, em 2012.

Vale registrar que em setembro de 2016, a *Folha* se anunciou o primeiro jornal brasileiro a ter circulação digital maior do que a impressa<sup>107</sup>. Segundo dados da própria empresa, a edição digital alcançou, em agosto daquele ano, mais de metade do total. Citando números do Instituto Verificador de Comunicação (IVC), a *Folha* informa que dos 316,5 mil exemplares de média diária no mês, 161,8 mil ou 51% foram relativos à edição digital do jornal, contra 154,7 mil (49%) da impressa.

São números que refletem a quantidade de leitores, mas não necessariamente a entrada de dinheiro. Na mesma notícia em que anuncia os números, o diretor de circulação e marketing da *Folha*, Murilo Bussab, afirmava que o agora o desafio é transformar uma parcela maior, do total de 20 milhões de leitores digitais da *Folha*, em leitores pagantes. Como dito, a empresa adotou o modelo de *paywall* flexível em janeiro de 2012, quando o acesso gratuito ao conteúdo do site se limitou a um determinado número de textos por mês. Para ler mais, é preciso fazer uma assinatura.

A editora Camila Marques entende que público maior e menor, primeiro, é uma métrica que tem muito a ver com a natureza da

---

<sup>107</sup> *Folha é o 1º jornal brasileiro a ter circulação digital maior do que a impressa*, publicado por *Folha* em 25 de setembro de 2016. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/09/1816633-folha-e-o-1-jornal-do-pais-a-ter-circulacao-digital-maior-do-que-a-impressa.shtml?cmpid=comptw>>. Visitado em setembro de 2016.

plataforma. “Naturalmente a internet tem e terá números crescentes de leitores (já são milhões, ante milhares do papel.) O negócio, porém, é o balanço de leitores e leitores-assinantes” (MARQUES, 2017). Sobre qual plataforma é prioridade, ela afirma apenas que “a prioridade é ajustar e evoluir no formato de produção de conteúdo ágil e com qualidade” (idem).

Figura 17 – Redação da *Folha de S. Paulo*, março de 2017



Fonte: *Folha de S. Paulo*, divulgação

Em lançamento de novo projeto editorial em março de 2017<sup>108</sup>, a empresa ressalta, no entanto, que a versão impressa continua a responder pela maior parte da receita publicitária. No mesmo documento, afirma que “fazer jornalismo que cultiva compromissos com a boa consecução técnica é uma operação onerosa” e que a *Folha* “considera que a garantia da qualidade jornalística está na remuneração adequada do trabalho investido, que os direitos autorais precisam ser preservados e que a pirataria deve ser combatida”.

Na mesma linha, a editora Camila Marques afirma que a empresa ainda não vê um fim próximo para o jornal impresso:

<sup>108</sup> *Projeto editorial da Folha: Jornalismo profissional é antídoto para notícia falsa e intolerância*, publicado por *Folha de S. Paulo* em 30 de março de 2017. Disponível em: <<http://temas.folha.uol.com.br/projeto-editorial-da-folha/projeto-editorial-2017/introducao.shtml>>. Visitado em março de 2017.

Trabalhamos com um mundo em que ser digital, chegar aos leitores, conquistar quem não conhece a *Folha* passa a ser fundamental. Mas entendemos que a capacidade de retenção e o interesse pelo jornal impresso ainda existem. Ele, precisa, mais que nunca, ser analítico, decisivo, ter diferenciais (MARQUES, 2017, entrevista ao autor).

### 3.1.2 – As mudanças do *O Globo*

No cenário brasileiro contemporâneo, no entanto, entre as mudanças mais expressivas e mais recentes, ganham destaque as que ocorreram na redação do *O Globo*, o que incluiu até mesmo a mudança de sede em janeiro de 2017, com uma organização física pensada para um novo fluxo de produção de notícias. Fundado em 1925, o jornal faz parte do grupo homônimo, que era até então o maior conglomerado de mídia da América Latina. Ao longo das últimas décadas, *O Globo* teve presença como protagonista no processo de levar as marcas de jornais impressos brasileiros para a internet. Lançou a primeira versão do seu site ainda em 1996, mais precisamente no dia 29 de julho daquele ano. Dez anos mais tarde, em 2006, passou a oferecer uma versão digital do jornal, com a reprodução das páginas da edição impressa.

Foram mudanças que afetaram diretamente a rotina de trabalho da redação. Em reportagem do próprio *O Globo* resgatando a trajetória do jornal na internet <sup>109</sup>, lembra-se que para o novo site de 2006, havia uma equipe de 12 jornalistas que praticamente se limitava a reproduzir no on-line o conteúdo publicado no jornal impresso. Transformação mais profunda ocorreu em novembro de 2009, quando as redações do jornal e do site, que até então trabalhavam de forma integrada apenas virtualmente, passaram a ocupar o mesmo espaço físico. Com isso, os mesmos profissionais, a exemplo de repórteres e editores, passaram a atender simultaneamente as demandas do impresso e da versão on-line.

Um novo processo de mudança teve início em março de 2014, no sentido de priorizar cada vez mais o conteúdo on-line. Desde então, os editores de área iniciam o trabalho na redação às 7h, coordenando a produção das equipes de acordo com as características de cada um dos

---

<sup>109</sup> *Site do Globo: inovação e interatividade desde o início*, publicado por *O Globo* em 22 de julho de 2016. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/sociedade/site-do-globo-inovacao-interatividade-desde-inicio-1-19766605>>. Visitado em janeiro de 2017.

canais de publicação: site, celular, tablet e impresso. As notícias, publicadas nos meios digitais, são complementadas ao longo do dia, em um processo chamado pela empresa de edição contínua. Em reportagem anunciando a mudança <sup>110</sup>, o então editor-executivo do *O Globo*, Pedro Doria, afirmava: “Redesenhos em sites são naturais e recorrentes, porque a tecnologia avança muito rápido. No entanto, nossa mudança é inédita pois parte do reconhecimento de que o on-line vem em primeiro lugar e se inicia não pelo desenho, e sim por uma mudança no funcionamento da redação” (*O Globo*, 2014 <sup>110</sup>).

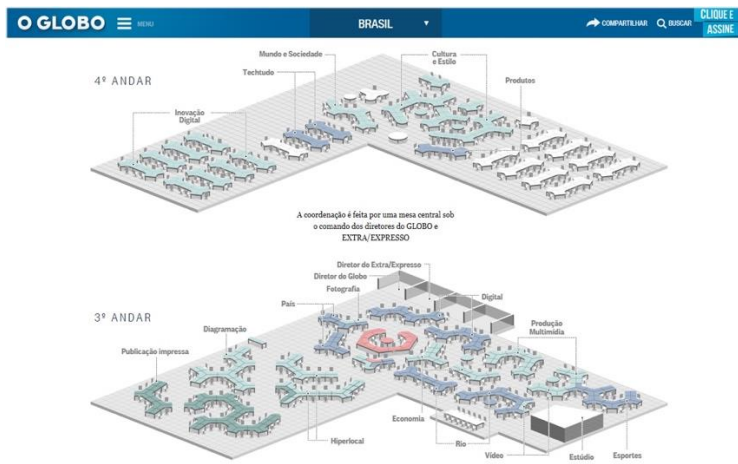
Já em reportagem anunciando a unificação em 2017 da redação de *O Globo* com outros dois jornais do grupo, *Extra* e *Expresso*, para produção de conteúdo multimídia em diferentes plataformas <sup>111</sup>, a mudança é apresentada como “a maior transformação digital de uma publicação jornalística do país” (*O Globo*, janeiro de 2017). A proposta da mudança na estrutura e nos processos de trabalho é apontada como ampliar o foco nos ambientes digitais, especialmente por meio de smartphones, prometendo que, “durante todo o dia, as principais notícias serão aprofundadas e enriquecidas com análises, vídeos e infográficos em tempo real” (idem). E para as edições impressas, o diferencial indicado é um conteúdo analítico e reportagens especiais.

A nova redação integrada conta com uma mesa central de produção de conteúdos, chefiada por um editor-executivo de integração e com suporte de editores-executivos de produção que atuam ao longo do dia para organizar o ciclo de 24 horas dos canais digitais. Também foram criadas sete macroeditorias que agrupam as editorias de área dos três jornais: País; Economia; Rio; Mundo e Sociedade; Hiperlocal; Esportes; e Cultura e Estilo. Outra mudança consolidada foi a antecipação do fluxo de trabalho: a primeira reunião com a presença dos editores ocorre às 7h30m, com o objetivo de definir os principais temas a serem trabalhados ao longo do dia e destacados na edição digital prevendo a reformulação do site em diferentes momentos do dia. As reuniões passam a ter, segundo a reportagem, mais recursos técnicos, com a presença de especialistas em redes sociais e em audiência.

---

<sup>110</sup> *Novo site do Globo: uma nova forma de produzir e publicar notícias*, publicado por *O Globo* em 31 de maio de 2014. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/brasil/novo-site-do-globo-uma-nova-forma-de-produzir-publicar-noticias-12678667>>. Visitado em janeiro de 2017.

<sup>111</sup> *O Globo, Extra e Expresso se integram em uma redação multimídia*, publicado por *O Globo* em 29 de janeiro de 2017. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/brasil/o-globo-extra-expresso-se-integram-em-uma-redacao-multimidia-20840004>>. Visitado em janeiro de 2017.

Figura 18 – Nova organização da redação de *O Globo*

Fonte: captura de tela feita pelo autor.  
Disponível em: <<http://migre.me/wzAIJ>>.

A mudança gerou também demissões, conforme havia sido noticiado por portais como o *Comunique-se*<sup>112</sup> e o *Knight Center*<sup>113</sup>, em janeiro de 2017. Entre desligamentos de jornalistas e contratação de novos profissionais em diferentes áreas, a redação de *O Globo* ficou com 32 profissionais a menos, segundo a própria empresa confirmou aos portais. Parte dos cortes de pessoal foi apontada pelos gestores como resultado da integração de áreas como fotografia, vídeo, diagramação e arte, que eram separadas de acordo com cada jornal que atendiam.

Em entrevista, o editor-executivo multimídia Chico Amaral (2017) diz que a então equipe do *O Globo* era suficiente para manter gente 24 horas na redação, seguindo escalas onde o contrato padrão era o de oito horas (sete de trabalho para uma de intervalo), com exceção

<sup>112</sup> *O Globo e Extra unificam redação e mais de 30 são demitidos*, publicado pelo portal *Comunique-se*, em 19 de janeiro de 2017. Disponível em: <<http://portal.comunique-se.com.br/o-globo-demite-jornalistas-das-editorias-de-cultura-economia-e-esportes/>>. Visitado em janeiro de 2017.

<sup>113</sup> *Jornais do Grupo Globo no Rio unificam redações, demitem 30 jornalistas e enfatizam produção digital*, publicado pelo *Knight Center*, em 25 de janeiro de 2017. Disponível em: <<https://knightcenter.utexas.edu/pt-br/blog/00-17938-jornais-do-grupo-globo-no-rio-unificam-redacoes-demitem-30-jornalistas-e-enfatizam-pro>>. Visitado em janeiro de 2017.

dos profissionais que ocupavam cargos de confiança. Entre a soma de *O Globo*, *Extra* e *Expresso*, o número de profissionais envolvidos na produção de conteúdo em março de 2017, era de cerca de 420, segundo a própria empresa.

O jornalista sempre vai dizer que precisa mais jornalistas, a administração sempre vai dizer que precisa ajustar os custos. Então, isso sempre será um embate. O problema é o seguinte: jornalismo é caro, não existe fórmula para fazer jornalismo barato. (...) Para fazer jornalismo relevante, não tem como não pagar bem, não tem como não ter uma equipe grande (AMARAL, 2017, entrevista ao autor).

Na já citada reportagem de *O Globo*, a integração das redações é apontada como resultado de um estudo realizado durante seis meses pela consultoria de mídia internacional Innovation com diretores e editores-executivos e adaptada para preservar a identidade de cada um dos três veículos envolvidos. No texto anunciando a mudança, o então sócio da empresa Innovation, Juan Señor, afirmava que o modelo adotado era o mesmo utilizado por grandes jornais dos Estados Unidos, como o *Washington Post*, o *The New York Times* e o *Boston Globe*.

A mesma reportagem apresentou também detalhes do planejamento arquitetônico da nova sede, que tem como objetivo impulsionar a criatividade. O prédio tem 27,3 mil metros quadrados de área construída. São seis pavimentos, tendo como ponto central o átrio, uma espécie de praça, coberto por uma claraboia, permitindo que todos os andares tenham também iluminação natural. Em depoimento para a reportagem, o arquiteto e um dos idealizadores do projeto, Ruy Rezende, afirma que a área de trabalho foi concebida a partir das premissas de espaço aberto, transparência, flexibilidade de layout, contemporaneidade e inovação, com a meta de proporcionar sinergia e integração entre as equipes. A reportagem sobre a integração dos jornais do grupo *Globo* trouxe, ainda, uma série de vídeos com depoimentos de diretores e gestores dos veículos envolvidos. Em um dos vídeos, o então diretor-geral do grupo Infoglobo, Frederic Kachar, explica que as mudanças buscam ao mesmo tempo assegurar o leitor já existente e conquistar um público novo, que ao pagar pela assinatura poderá ter acesso aos conteúdos exclusivos do *O Globo* em diferentes plataformas digitais a qualquer hora do dia ou optar pela leitura do jornal impresso.

Figuras 19 e 20 – Redação do *O Globo*, março de 2017

Ao fundo, equipe da mesa de controle em reunião

Estúdio de produção audiovisual  
Fonte: Alexandre Lenzi, 10/03/2017

A nova redação ocupa parte de dois dos seis andares do novo prédio. Em um deles, fica a sala do diretor, a mesa de controle central que reúne os editores-executivos, o estúdio para produção, as ilhas das editorias e área de edição e diagramação do jornal impresso. Em um andar acima, separados por um lance de escada, estão as equipes que produzem os cadernos e suplementos e o grupo de inovação, composto por profissionais de tecnologia da informação. Trata-se de um grupo de desenvolvedores que trabalha em novos produtos, como aplicativos ou inovações para o site. Um trabalho paralelo ao realizado por desenvolvedores e programadores que ficam na redação, estes dedicados ao conteúdo, como infográficos e peças interativas.

Em entrevista, o editor-executivo multimídia Chico Amaral (2017) explica que a mudança para o novo prédio intensificou o processo de integração entre on-line e impresso iniciado entre os anos de 2013 e 2014, quando o jornal passou a ter uma equipe única atendendo às duas plataformas e mudou a rotina de horários de produção, trazendo os editores de área mais cedo para a redação. O grupo de editores que até então, chegava para o trabalho por volta das 14h, passou em 2013 a estar na redação às 7h e participar de uma primeira reunião logo em seguida, às 8h. O objetivo era garantir que a produção diária fosse melhor planejada para abastecer as plataformas digitais ao longo do dia, reduzindo o foco do jornal impresso.

O jornal buscava passar “a entregar conteúdo para o leitor ao longo do dia em todas as plataformas, sendo o jornal impresso apenas um dos momentos dessa entrega, respeitando as características de cada plataforma” (AMARAL, 2017). Ao mudar a redação para a nova sede, em 2017, este processo foi aprofundado.

Está muito claro que o melhor caminho para servir bem o leitor é se posicionar bem com a sua oferta de conteúdo em qualquer plataforma e a qualquer momento. Quando nós da redação mudamos, o que fizemos foi primeiro estabelecer um princípio de que esse é um ciclo de três etapas, onde se produz informação, se agrega valor e se distribui informação. Produção é acompanhar um fato, decidir o que é um fato, o que devemos publicar. Agregar valor é ter, ao longo de todo o dia, uma supervisão qualificada de um conjunto de editores, que vai definir como será a abordagem, a cobertura, quanto recurso será aplicado nessa cobertura e como deve ser preparada a cobertura



para cada um dos canais em que será distribuída a informação. E a distribuição é a publicação destes conteúdos. Nesse sentido, consideramos que temos a distribuição digital, que são as redes sociais, o site (mobile e desktop) e os aplicativos que a gente já tem ou os novos que possamos vir a ter, e o papel (AMARAL, 2017, entrevista ao autor).

Segundo Amaral, a organização da nova sede buscou atender às demandas deste novo fluxo de trabalho, ao mesmo tempo em que contribuiu para a racionalização de custos, dentro de um processo de integração que se repete em diferentes áreas do grupo, como infraestrutura, tecnologia e distribuição. Desta forma, um grupo de editores-executivos comanda uma mesa central de controle da redação. Um outro editor-executivo comanda uma mesa que atende especificamente às demandas do digital e há, ainda, a figura de dois editores-executivos do impresso, um do *O Globo* e outro do *Extra/Expresso*, que coordenam o fechamento das edições em papel.

Amaral reconhece que um desafio a mais no caso da redação está no fato de além de produzir para diferentes plataformas, a mesma equipe passar a trabalhar para diferentes marcas com perfis distintos, sendo que o *Extra* e o *Expresso* apresentam um perfil popular. E, diante dessa preocupação, afirma que se buscou garantir que o editor não perca o controle sobre todo o processo, entendendo que “para que a produção agnóstica funcione, no final das contas, a responsabilidade editorial sobre um conteúdo publicado é do editor” (AMARAL, 2017). Na prática, isso significa que no grupo de edição das versões impressas, ainda existem profissionais que atendem especificamente cada uma das marcas, sob a coordenação de um editor-executivo do impresso para o jornal *O Globo* e de um editor-executivo do impresso para o *Extra/Expresso*. São jornalistas que chegam na redação somente na parte da tarde e seguem recomendações dos editores de área que estavam na ativa desde a parte da manhã. “Quem está especificamente no impresso, não está cuidando de produção, está cuidando de edição, sob orientação de quem está produzindo”, afirma Amaral.

Também sob coordenação de um editor-executivo, a mesa de controle digital é composta por quatro novos grupos: um de métricas (técnicos para análise da audiência que trabalham acompanhando a distribuição de conteúdo e identificando como refinar esta distribuição de forma mais assertiva); um de redes sociais (responsável por distribuir

o conteúdo em todas as redes e, em parceria com o grupo de métricas, alertar sobre o que merece mais atenção); um grupo intitulado “radar” (jornalistas que fazem um trabalho de acompanhamento do que está sendo publicado na concorrência, nas fontes públicas, nas redes sociais de personalidades e influenciadores e que produz conteúdo de *breaking news*); e o grupo de editores digitais (responsáveis pelas capas dos sites e dos aplicativos). Com o núcleo digital atendendo estas demandas específicas, a equipe de cada macro editoria é responsável por produzir conteúdos mais elaborados, seja aprofundando notícias que já estão na seção do *breaking news*, seja apurando e investigando informações para pautas exclusivas.

Coordenando tanto as operações digitais quanto a do impresso, a mesa central é composta por seis editores-executivos: um coordenador de integração; três executivos de produção (divididos por escalas, sendo que o primeiro chega às 6h30 e fica até o início da tarde, o segundo chega por volta das 10h30 e vai embora no meio da tarde, e o último chega no início da tarde para ficar até o fechamento); um editor-executivo multimídia, que coordena a produção audiovisual; e um editor-executivo de novos produtos digitais, figura incorporada agora ao grupo de comando com o desafio de pensar alternativas para monetizar o conteúdo produzido.

A rotina de reuniões também mudou na sede nova. Variando de acordo com demandas de cada dia, o padrão é o seguinte: uma primeira reunião de editores, por volta das 7h30, define as prioridades do dia, a distribuição dos recursos e o alinhamento das coberturas. Uma segunda reunião, com o mesmo grupo de editores, ocorre por volta das 15h30, para avaliar os conteúdos em curso e, se for o caso, conduzir os ajustes necessários. Entre as duas reuniões principais, ocorrem ainda breves encontros chamados de despachos, o primeiro às 10h30 e o segundo às 12h, dos quais participam somente o coordenador e os editores-executivos da mesa de controle. Há ainda, uma reunião às 17h, com a equipe envolvida especificamente para o fechamento do impresso. E por fim, um novo despacho às 18h30, onde participam os editores da tarde e os editores-assistentes da parte da noite.

O novo fluxo, segundo Amaral, reflete a priorização do digital, mas não representa desprestígio em relação ao produto impresso:

Nós temos que cuidar muito do papel, porque é a nossa fonte de renda, quem ainda sustenta. E temos um número enorme de leitores. No final das contas, quando mudamos tudo isso, não estamos

condenando o papel ao ostracismo, porque o que estamos fazendo é aumentando, e muito, o planejamento e o tempo para editar. (...) Então, o conteúdo que está indo para o papel é hoje muito mais qualificado e muito mais próprio (AMARAL, 2017, entrevista ao autor).

Da mesma forma, o então diretor de redação, Ascânio Seleme, entende que o jornal impresso ainda tem vida bastante promissora, como “um produto de nicho, um produto mais premium, para quem confia e gosta da plataforma, para quem gosta da hierarquização da notícia” (SELEME, 2017). Ele reconhece, no entanto, que “a média de idade (muito alta) do assinante do papel não permite sonhar com eles como sustentabilidade do digital” (idem). Por isso, as mudanças ocorridas buscam um novo perfil de assinante pagante.

A gente precisa buscar novos assinantes, por isso a gente fez essa enorme reforma, juntamos as redações, priorizamos o digital, temos uma mesa central pensando exclusivamente no digital, estamos fazendo inúmeros novos produtos, tudo para conquistar o leitor para nossa marca (SELEME, 2017, entrevista ao autor).

No *O Globo* desde 1988 e diretor de redação desde 2011, Seleme foi ainda repórter de Economia, coordenador na sucursal de Brasília, correspondente em Paris e editor-executivo na sede do Rio. O diretor de redação defende a priorização do serviço de assinatura dos conteúdos digitais como rentabilização, uma vez que, segundo ele, a publicidade tem diminuído no impresso e aparece pulverizada no on-line, onde jornais concorrem entre si e também com blogs e canais digitais temáticos. Afirmado acreditar no futuro do jornalismo profissional de empresas estabelecidas, Seleme admite, contudo, que o resultado financeiro nunca mais será igual ao que foi no passado, diante da redução do valor e da quantidade menor de publicidade. “Nós temos que sobreviver com o dinheiro do comprador, do leitor, é isso que vai pagar a nossa conta”, afirma, reconhecendo o peso do desafio que se desenha:

Hoje (março de 2017), temos quase 50 mil assinaturas puramente digitais. A gente cresce na ordem de 2 mil novas assinaturas digitais por mês, o que dá entre 20 e 25 mil novas assinaturas

digitais por ano. Para chegar em um patamar que consiga pagar a conta, se a gente não acelerar a entrada de novos leitores, vamos demorar 10 ou 15 anos para fazer com que o digital seja rentável. Tanta coisa pode acontecer nesse tempo que é melhor não esperar. Nós não temos tempo, a empresa não tem tempo, os jornalistas não têm tempo, o consumidor não tem tempo (SELEME, 2017, entrevista ao autor).

E as mudanças continuaram já nos primeiros meses de trabalho no novo endereço. Em março de 2017, *O Globo* lançou produtos digitais<sup>114</sup>, como novas versões de newsletters (entre elas, as intituladas “Para começo de conversa”, enviada por volta das 7h com as primeiras notícias do dia, reportagens exclusivas, serviços e análises; e “Se você ainda não viu...”, distribuída no início da noite com um apanhado das notícias do dia com notas redigidas de forma analítica), programas especiais em vídeo (produções com cerca de 30 minutos exibidas no site de *O Globo* e no canal do jornal no Facebook) e podcasts (arquivos em áudio que podem ser ouvidos a qualquer momento). São mudanças com foco, principalmente, no público que consome conteúdo noticioso e/ou de entretenimento, por meio de smartphones.

Em outubro de 2017 foi anunciada mais uma leva de mudanças<sup>115</sup>, desta vez na área de gestão da empresa, envolvendo também o comando da revista semanal *Época*, pertencente ao mesmo grupo editorial. As medidas, a serem implantadas a partir de 2018, buscam uma integração ainda maior entre os diferentes veículos do grupo, em suas versões digitais e impressas.

### 3.1.3 – *Zero Hora*, um regional que faz frente aos nacionais

Apesar do perfil regional, o diário gaúcho *Zero Hora* também tem conseguido acompanhar o ritmo nacional das mudanças das redações. Fundado em 4 de maio de 1964, o jornal faz parte do Grupo

<sup>114</sup> *O Globo lança novos produtos digitais*, publicado pelo *O Globo* em 12 de março de 2017. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/brasil/o-globo-lanca-novos-produtos-digitais-21048657>>. Visitado em março de 2017.

<sup>115</sup> Estrutura das redações de Infoglobo e *Época* mudam a partir de janeiro, publicado pelo *Portal dos Jornalistas* em 23 de outubro de 2017. Disponível em: <<http://www.portaldosjornalistas.com.br/estrutura-das-redacoes-de-infoglobo-e-epoca-mudam-partir-de-janeiro/>>. Visitado em outubro de 2017.

RBS, do Rio Grande do Sul. Desde 1996, o trabalho de edição e produção é totalmente digital. Pouco antes, em junho de 1995, em uma iniciativa da equipe do caderno de Informática, o jornal ganhou sua primeira versão experimental em site, utilizando um serviço oferecido pela Empresa Brasileira de Telecomunicações (Embratel) que tinha como objetivo incentivar empresas jornalísticas a produzirem conteúdos em português na rede.

A pioneira página foi completamente reformulada em 2000, com a criação do clicRBS, portal que também abrangia os sites dos outros jornais e das emissoras de rádio e TV do grupo. Em 2007, foi lançado um novo site, com a proposta de apresentar notícias 24 horas por dia e sete dias por semana e, em 2012, o jornal gaúcho passou a cobrar pela versão digital. Sobre a reformulação realizada em 2007, Mielniczuk *et al.* (2015) detalhou o momento, lembrando que, a partir do dia 19 de setembro daquele, uma equipe atuando junto à redação do impresso começou a pensar e produzir informações jornalísticas para o site do jornal. “As redações do impresso e do site foram unificadas, passaram a dividir o mesmo espaço físico. Nesta etapa, a produção de conteúdo jornalístico para a internet era responsabilidade da redação de *Zero Hora* e não mais do clicRBS” (MIELNICZUK *et al.*, 2015, p. 60).

Em dissertação sobre a experiência do *Zero Hora* no processo de convergência jornalística, a pesquisadora e ex-funcionária do jornal Taís Seibt (2014) acompanhou outro período de mudanças, ocorridas entre março de 2012 e outubro de 2013:

O jornal decidiu dissolver a ilha de produção, redação e edição para internet e distribuir os profissionais pelas editorias do jornal impresso, no intuito de disseminar a cultura multimídia pela redação, o que resulta em transformações nos processos de produção e, em alguma medida, também nas formas narrativas do jornal (SEIBT, 2014, p. 10).

Demonstrando a importância da equipe de gestão em um processo de mudança deste porte, Seibt (2014) aponta a troca de comando da equipe, realizada em fevereiro de 2012, como um dos fatores determinantes para a implementação do processo de integração naquele ano. Naquele mês, a até então diretora de Internet do Grupo RBS, a jornalista Marta Gleich assumiu o posto de diretora de redação de *ZH*. A pesquisadora lembra que o modelo que vigorava desde 2007

“gerava, além de um engessamento das equipes ‘monomídia’, muitas vezes, retrabalho na produção diária de conteúdo” (SEIBT, 2014, p. 57). Um dos objetivos da disseminação da cultura multimídia era justamente acabar com esta duplicação das tarefas, “de modo que um mesmo redator se responsabilizasse pelo conteúdo em todas as plataformas, ou pelo menos trabalhasse em parceria com uma equipe de reportagem para dar conta de toda a produção em sintonia” (idem, p. 58).

Mas a autora reconhece que o simples reempacotamento desses conteúdos, produzidos por um mesmo jornalista, passa a ser um problema quando não há uma preocupação com as potencialidades de cada suporte. No modelo de integração em vigor naquela época, já apontava também que era “possível perceber que, embora se diga que o mais importante é o profissional dominar o conceito de atuação multimídia, na prática, ele é cobrado pela execução de múltiplas tarefas” (idem, p. 113). E acrescentava a seguinte ressalva:

O profissional certamente deve ser treinado para estar apto a conceber conteúdos jornalísticos para diferentes suportes, porém não necessariamente deve executar todas as tarefas necessárias para que essas novas linguagens cheguem ao alcance do leitor. Isso só é possível dispondo de mais profissionais para fazer interagir as diferentes linguagens na concepção de uma cobertura multimídia, do contrário, há sobrecarga e perda de qualidade (SEIBT, 2014, p. 113).

Em 2014, por conta do aniversário de 50 anos do jornal, *Zero Hora* passou por outra reforma gráfica e de conteúdo, com adaptação ao contexto multiplataforma. Em entrevista para Mielniczuk *et al.* (2015), a diretora de jornais do Grupo RBS, Marta Gleich, afirmava que o conteúdo deve ser desenvolvido para ser distribuído nas mais diversas plataformas, para que os usuários o recebam a qualquer hora e lugar, podendo compartilhar com seus amigos e interagir a partir de comentários.

Novidade lançada ainda no final de 2015, a criação da edição digital *ZH Noite* foi apresentada como uma segunda edição de *Zero Hora* exclusiva para tablets, celulares e computadores dos assinantes do jornal, com publicação de segunda à sexta-feira, sempre às 19h, contendo um resumo das principais notícias de cada dia. Nas edições de fim de semana, o caderno *ZH Noite* é substituído pelo *Domingo Digital*.

Os produtos passaram por uma primeira reformulação gráfica em dezembro de 2016, quando completaram um ano de existência. Vale registrar que movimento na mesma linha já havia sido realizado anteriormente pelo jornal *O Globo*, com o lançamento em janeiro de 2012 do produto batizado *O Globo a Mais*<sup>116</sup>, um vespertino digital exclusivo para tablets, iniciativa descontinuada em maio de 2015.

Em entrevista em janeiro de 2017, um dos dois editores do *ZH Noite*, Guilherme Becker, explica a rotina para a confecção do produto: pela manhã, um editor cuida principalmente dos assuntos ligados às editorias de Cultura e Entretenimento; por volta das 12h, o segundo editor chega à redação, para preparar principalmente as notícias da editoria de Esportes e o conteúdo factual envolvendo todas as outras áreas. Por volta das 15h, os dois editores do *ZH Noite* participam de uma conversa com a editora de capa do jornal impresso e juntos definem a capa do produto digital.

A dupla de editores trabalha em conjunto de segunda à sexta no *ZH Noite* e se reveza nos finais de semana para fechar o *Domingo Digital*. “Nosso trabalho é 100% edição. Pegamos as matérias direto do site e preparamos versões de poucos parágrafos para o *ZH Noite*, que também terão links para a matéria completa no site ou para vídeos e infográficos”, explica Becker (2017), lembrando que as notícias que chegam muito perto do fechamento do produto viram apenas links na seção denominada *Última hora*. A mudança de visual do *ZH Noite* ocorrida em 2016 buscou diminuir a influência do visual da edição em papel para apresentar um design mais voltado para a visualização em tablets e smartphones. No início, o produto foi lançado contendo 10 páginas. Em janeiro de 2017, eram 20 páginas por edição. A média de downloads era de 2.500 por edição, chegando a picos de 3.500, segundo Becker (2017).

Ainda em 2016, foi anunciada uma nova e ampla leva de mudanças no jornal. Em comunicado para a imprensa divulgado em 26 de janeiro daquele ano, promete-se uma nova zh.com totalmente

---

<sup>116</sup> Lançado em janeiro de 2012, *O Globo a Mais* era publicado de segunda a sexta, sempre às 18h, como um vespertino com conteúdo exclusivo desenvolvido para tablets. A publicação trazia reportagens exclusivas em textos, fotos e vídeos, além do resumo das notícias do dia. Em novembro de 2012, ganhou o Prêmio Esso de melhor contribuição à imprensa, diante da justificativa da comissão julgadora de que a publicação era resultado do investimento no aperfeiçoamento da difusão de informação por meio de um novo formato. A última edição do *O Globo a Mais* foi publicada em 15 de maio de 2015.

reformulada para melhorar a experiência do leitor no mobile, um aplicativo com conteúdos exclusivos, uma nova central de vídeos e uma edição atualizada com as notícias do fim de semana disponível no domingo. O jornal impresso passa a ter edição conjunta no fim de semana e a citada edição atualizada é exclusiva para a versão para tablets. O destaque dado aos vídeos foi o tema abordado em texto da diretora Marta Gleich<sup>117</sup>, publicado em outubro de 2016, no qual é apresentada a primeira editora do time de vídeos de *ZH*, Raquel Saliba, que entrou no jornal como assistente de conteúdo e na época passava para a coordenação de uma equipe de sete pessoas. A produção era de cerca de 400 vídeos por mês, segundo o próprio jornal. No texto, Marta Gleich afirmava que a “renovação e criação de novas equipes, à medida que a comunicação avança, é um dos segredos de uma boa redação”.

Em janeiro de 2017, há menos de um ano no novo cargo, mas já com mais de cinco anos no jornal, Raquel Saliba reconhecia que a editoria de vídeo ainda era muito próxima da editoria de foto. “Quem produz são as mesmas pessoas. Todos os fotógrafos fotografam e filmam. São os mesmos equipamentos para as duas atividades” (SALIBA, 2017). Ainda antes da criação da editoria de vídeo, todos os fotógrafos de *Zero Hora* passaram por um curso interno oferecido pela empresa para a produção de vídeos. Segundo Saliba, os resultados foram conquistados com tempo, de forma gradativa: “No começo, tinha resistência de alguns fotógrafos para fazer vídeos. Mas a transição foi natural, normal, e hoje está consolidada. Se tiver que fazer vídeo além de fotografar, qualquer um vai fazer. E vai fazer bem” (idem).

Por fazer parte de um grupo multimídia, *Zero Hora* também tem ensaiado integrações com equipes de outros veículos da RBS. Desde novembro de 2016, por exemplo, a produção de reportagens investigativas e de temas específicos, como segurança e serviços, são trabalhadas de forma conjunta por editores e repórteres de *Zero Hora* e do *Diário Gaúcho*, jornal diário com linguagem popular. As duas redações ocupam o mesmo prédio, o que facilita a integração. E foi realizado redesenho arquitetônico das redações dos dois jornais para que os jornalistas de *ZH* e do *DG* passassem a ocupar a mesma área. Para as reportagens investigativas, foi criado ainda o Grupo de Investigação (GDI), que além de jornalistas de *Zero Hora* e do *Diário Gaúcho*,

---

<sup>117</sup> *Vídeos em grande fase*, por Marta Gleich, publicado por *Zero Hora*, em 17 de outubro de 2016. Disponível em: <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/opiniao/editor-zh/noticia/2016/10/videos-em-grande-fase-7789779.html>>. Visitado em janeiro de 2017.



contava com a participação de profissionais da *Rádio Gaúcha* e da *RBS TV*, produzindo especiais para publicação no impresso e no digital e divulgação nas emissoras de rádio e de televisão do grupo.

Um novo passo desenhado em 2017, segundo o editor-chefe Nilson Vargas (2017), era a integração entre as redações de *Zero Hora* e da *Rádio Gaúcha*. Em janeiro daquele ano, ele afirmava que já era significativa a participação de repórteres do jornal na programação da rádio, fazendo boletins, participando de entrevistas ou comentando temas específicos. Em contrapartida, repórteres da rádio passaram a produzir vídeos ao vivo para o site de *ZH* ou mesmo escrever matérias a serem publicadas no site e também na versão impressa de *Zero Hora*. Como a *Rádio Gaúcha* ainda não tem uma demanda por imagem muito forte, era comum, segundo Vargas, pautas contarem com a cobertura de equipes compostas por um repórter da rádio e um fotógrafo da *Zero Hora*. A proposta para médio prazo era integrar todo o trabalho de modo a convergir a produção em um novo produto digital, projeto ainda em estudo na época. Como *ZH* tinha um site próprio, com um sistema próprio, e a *Rádio Gaúcha* tinha outro site, com outro sistema de publicação, a padronização do trabalho era um dos desafios a serem vencidos. E a definição de como integrar as marcas, ambas reconhecidas no mercado gaúcho, era outro ponto de discussão dentro da empresa.

O projeto foi oficializado em 21 de setembro de 2017 com o lançamento do site *GaúchaZH* ([www.gauchazh.com.br](http://www.gauchazh.com.br)), centralizando a publicação de conteúdos em texto, áudios e vídeos produzidos pelas duas marcas do Grupo RBS. Os canais nas redes sociais também foram renomeados, integrando as duas marcas. Logo no lançamento, foram anunciadas novas atrações em vídeo e com transmissões ao vivo, programas em que comunicadores e jornalistas da rádio e do jornal realiza debates, entrevistas e reportagens, entre outros formatos, sobre temas como esportes, assuntos locais e notícias em geral. Em reportagem anunciando a mudança <sup>118</sup>, a empresa comunica que “a unificação digital, além de simplificar a busca por informações confiáveis em um cenário de proliferação de boatos e notícias falsas, também procura combinar a profundidade de *ZH* com a instantaneidade da *Gaúcha*”. A empresa ressalta, contudo, que isso não ocorrerá uma junção completa dos dois veículos, pois a versão impressa do jornal e a

---

<sup>118</sup> *GaúchaZH*: plataforma digital une forças de *ZH* e *Gaúcha*, publicado por *GaúchaZH* em 21 de setembro de 2017. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2017/09/gauchazh-plataforma-digital-une-forcas-de-zh-e-gauch-a-9908535.html>>. Visitado em setembro de 2017.

transmissão da rádio continuarão existindo de forma independente. Vale salientar ainda que o valor da assinatura do jornal, impressa e/ou digital, não sofreu alteração em um primeiro momento e que a rádio ao vivo continuava liberada gratuitamente para ser ouvida pelo site.

Agora efetivamente em vigor, tal integração merece estudo mais detalhado sobre os reflexos na rotina de produção, diante do risco real de sobrecarga dos repórteres. Uma preocupação que já pautou estudos anteriores sobre a organização da empresa gaúcha. Virginia Pradelina da Silveira Fonseca (2008) lembra que embora a sigla RBS apareça no Rio Grande do Sul a partir de 1970, a história da organização começou já na década de 1950, quando Maurício Sirotsky Sobrinho, acompanhado de outros empresários ligados à radiodifusão, comprou a *Rádio Gaúcha*, seu primeiro veículo de comunicação. O dia 3 de julho de 1957, data da consumação da compra da emissora, é considerado o marco de fundação da Rede Brasil Sul de Comunicação. “A empresa vai se tornar um conglomerado, entretanto, nos anos 1960 e 1970, com o acréscimo de um canal de televisão e de um jornal” (FONSECA, 2008, p. 130). Depois da *Rádio Gaúcha*, Maurício Sirotsky Sobrinho fundou a *TV Gaúcha* em 1962 e comprou 50% das ações de *Zero Hora* em 1967 e a metade restante em 1970, junto ao irmão Jaime Sirotsky, incorporando o jornal ao que hoje é conhecido como RBS, um conglomerado de comunicação no âmbito regional.

Para Fonseca (2008), o caráter de indústria cultural do Grupo RBS se afirmou na década de 1980, quando “seus veículos se tornam hegemônicos em praticamente todos os segmentos de mídia, e quando a empresa passa a ser administrada segundo as concepções mais modernas de gestão empresarial, orientadas pela ideia de racionalização de custos e maximização de lucros” (FONSECA, 2008, p. 131). Em relação à concepção multimídia na organização do trabalho dentro do Grupo RBS, a pesquisadora afirma que o processo de flexibilização iniciado na década de 1990 passou a requerer cada vez mais profissionais com múltiplas habilidades e competências, a exemplo do que ocorreu em outras empresas de comunicação. “Dominar o processo é pré-requisito para sua contratação ou manutenção na empresa. O repórter pode não executar uma ou mais tarefas, mas ele tem de saber fazê-lo. Da mesma forma o editor, que terá de se desempenhar na função de repórter, fotógrafo, pauteiro ou diagramador, se necessário” (idem, p. 238).

Em janeiro de 2017, a redação estava organizada da seguinte forma: havia uma ilha central, o chamado “meião”, onde ficavam o editor-chefe de *Zero Hora* e o editor-chefe do *Diário Gaúcho*, os editores de capa, o editor de imagem, designers e o coordenador da

produção. “O meio pilota tudo, papel e digital”, segundo o editor-chefe de *Zero Hora*, Nilson Vargas. Em volta da estrutura central, existiam ilhas que trabalhavam atendendo principalmente quatro editorias: Notícias (*hardnews*); Sua Vida (*softnews*); Esportes; e Cultura e Entretenimento. Cada grupo trabalhava para o impresso e para o digital. Havia, no entanto, uma segregação em alguns cadernos específicos, com subeditores, por exemplo, que trabalham basicamente como baixadores de páginas do jornal impresso. Existia, também, logo ao lado do “meião”, um espaço físico para profissionais que atendiam exclusivamente ao digital, incluindo a equipe de redes sociais e os editores do *ZH Noite*. A equipe de diagramação e de imagem (foto e vídeo) era compartilhada simultaneamente entre *ZH* e *Diário Gaúcho*.

E, por fim, mais ao fundo da redação, estava a ilha conhecida como “Núcleo DG”, formada basicamente por editores que trabalham exclusivamente para o *Diário Gaúcho*, adaptando o conteúdo produzido por toda a redação para uma linguagem com o propósito de preservar a identidade própria do jornal popular. Acima do “meião”, televisores exibiam canais de notícia ou reproduziam em tempo real a lista das matérias de *Zero Hora* que estavam sendo mais acessadas no site naquele momento.

Ao longo de cada dia, são realizadas duas grandes reuniões, envolvendo editores de *ZH* e do *DG*. A primeira às 9h30min, para revisão do que está previsto para aquele dia e definição das prioridades. E a segunda, às 17h, que envolve uma avaliação de como está a audiência do on-line naquele dia, os devidos encaminhamentos para o fechamento da edição impressa e uma identificação prévia do que deverá ser destaque no on-line na manhã seguinte. Entre cada reunião, também existem conversas paralelas com grupos menores para definir o fechamento de produtos específicos, desde suplementos impressos, até edição das newsletters temáticas e do *ZH Noite*.

São novas rotinas incorporadas diante das demandas que surgiram para o digital, como explica o editor-chefe:

Tudo precisa ser muito bem orquestrado porque são vários deadlines, para coisas pequenas e grandes. (...) São muitos compromissos ao longo do dia e é tudo mais digital do que papel. Para o papel, são apenas dois deadlines: pré-rodagem do primeiro caderno e cadernos temáticos às 13h; e o deadline da edição do dia às 21h30 para primeira rodagem, e entre 23h e 23h30 para segunda

rodagem, o que eventualmente pode ser empurrado para mais tarde. A preocupação com a atualização do papel não é mais tão obsessiva (VARGAS, 2017, entrevista ao autor).

Figura 21 – Redação de *Zero Hora*, janeiro de 2017



Fonte: Alexandre Lenzi, 30/01/2017

Para a atualização do site, a coordenadora de produção Juliana Jaeger explica que a equipe de capistas trabalha mais de acordo com as demandas de cada dia e com os turnos do pessoal, do que com deadlines propriamente ditos. As equipes que atualizam as capas dos sites e dos aplicativos estavam divididas em três turnos diários, da 1h às 7h (seis horas), das 7h às 15h (oito horas) e das 16h às 24h (oito horas). Nos intervalos sem capistas, em caso de necessidade, a atualização da capa fica sob responsabilidade dos editores ou do coordenador de produção. Às 7h, com a troca de turno, o planejamento prevê uma virada da manchete on-line. “Se não tiver assunto novo factual, a manchete do impresso é repaginada para o site”, segundo explicação de Juliana Jaeger (2017). A coordenadora ressaltava que o conteúdo previsto para o impresso do dia seguinte, entra no site por volta das 20h, incluindo conteúdo de colunistas, o que ficava disponível exclusivamente para assinantes. O ritmo adotado acabou criando uma divisão informal da

equipe, onde segundo Juliana, “o mais comum é termos pela manhã editores com uma pegada mais digital, e à tarde editores que trabalham mais no impresso com um suporte de um subeditor de área que é mais digital” (JAEGER, 2017).

Diante dos diferentes momentos de integração vivenciados por *Zero Hora* nos últimos anos, a diretora de redação Marta Gleich afirma que a empresa aposta em um modelo “beta”, que busca sempre se adequar e se reinventar diante de novas demandas. Em janeiro de 2017, defendia que o melhor era ter equipes trabalhando de forma conjunta, sem distinção entre impresso e digital, nos processos de elaboração da pauta, apuração e processamento das informações; com a divisão das equipes de acordo com cada plataforma a partir do empacotamento (edição) e distribuição dos conteúdos. “É o processo que tem menos desperdícios de recursos. Porque não nos podemos dar o luxo de ter uma equipe toda para cada área. Isso não se paga” (GLEICH, 2017). E defendia, também, a cobrança do conteúdo digital, acreditando que os jornais devem se monetizar a partir do consumidor final e não mais por meio da publicidade. “E aí a questão chave é ter conteúdo exclusivo de qualidade pelo qual o consumidor final queira pagar. O modelo de assinatura tem sido apontado como o mais possível para a sobrevivência dos jornais e para sustentar um jornalismo de qualidade” (idem).

Em relação à plataforma priorizada pela empresa, Marta Gleich entende que quem dita o ritmo da digitalização do jornal é o mercado, e não o próprio jornal. “O que a gente faz é simplesmente acompanhar o jeito que o consumidor está consumindo notícias” (GLEICH, 2017). O editor-chefe Nilson Vargas (2017) endossava a proposta de rentabilização de *Zero Hora* por meio das assinaturas, reconhecendo a plataforma digital como prioridade neste contexto: “Sabemos que o futuro é o digital, mas o impresso ainda demanda muito”.

Sem detalhar em números, Vargas afirmava que *Zero Hora* tinha margem para lidar com a queda de assinaturas impressas que afetou todo o setor nos últimos anos e que as novas assinaturas digitais já começavam a equilibrar a situação:

O impresso é muito forte, muito relevante, tem um grande poder de influência de opinião pública, ele não circula em muitas mãos, mas circula em mãos importantes. Então, eu enxergo uma boa estrada pela frente, embora com uma circulação quantitativamente tendendo a ser cada vez menor. A estratégia da *Zero Hora* é concentrar

assinaturas da edição impressa na região de Porto Alegre e construir um mix de assinaturas digitais no interior do estado (com edição impressa no fim de semana e digital durante a semana). É parte da nossa estratégia ser multiplataforma e levar esses assinantes para o digital (VARGAS, 2017, entrevista ao autor).

### 3.1.4 – *Clarín* e *The New York Times*, do pioneirismo aos desafios contemporâneos

Reconhecidos como referências tanto em jornalismo impresso quanto on-line, o argentino *Clarín* e o estadunidense *The New York Times* também apresentam uma trajetória que merece ser resgatada. O *Grupo Clarín*, proprietário do impresso e do jornal on-line mais lido da Argentina, iniciou seu processo de integração das redações do jornal de papel e da versão digital em 2007. E a partir de 2008, como relata em artigo a pesquisadora Andréa Aparecida da Luz (2010), as mudanças resultaram em uma nova fisionomia da redação central (situada no mesmo edifício do jornal impresso, localizado na capital Buenos Aires, com duas novas mesas centrais de edição e um estúdio de televisão) e em uma nova forma de fazer jornalismo.

Após ser integrada, a equipe da redação tradicional passou a dirigir também a página do *Clarín.com*, modificando a forma de editar, publicar e organizar os conteúdos. A capacitação da equipe de jornalistas incluiu treinamentos em produção e edição de vídeos, com início em março de 2008. Em outubro de 2016, o editor-chefe do *Clarín*, Darío D’Atri, afirmava que a redação era integrada em todas as editorias, mas ainda conservava um forte DNA associado à produção para a versão impressa. Em termos práticos, ele explica que isso significa que a redação vive dois grandes momentos diários: até 14h ou 15h, a equipe tem um foco claro para a produção voltada às plataformas digitais; e a partir deste horário, o trabalho volta-se principalmente para o fechamento da edição impressa, o que, reconhece o editor-chefe, “implica reduzir o ritmo e muitas vezes a qualidade das produções digitais” (D’ATRI, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

Em relação à equipe, D’Atri afirma que 95% trabalha para todas as plataformas. A exceção fica com áreas muito específicas, como produção de vídeos on-line ou especiais em realidade virtual. Mas o editor acrescenta: “obviamente, é claro que nem todos os jornalistas e

editores têm o mesmo nível de adaptação e manejo com todas as plataformas” (D’ATRI, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

A redação do *Clarín* contava, em outubro de 2016, com cerca de 400 profissionais, entre jornalistas, editores, cinegrafistas, infografistas e diagramadores, além de um grupo de suporte em programação para web e análise de audiência. Sobre a prioridade atual da redação ser o impresso ou o digital, o editor-chefe pondera:

Do ponto de vista da velocidade de publicação, o foco da redação e de seus editores e da quantidade de conteúdos publicados, a prioridade é o digital. Do ponto de vista da valorização do papel como condutor do poder da marca, da definição de agenda, da capacidade de impor-se como diferencial competitivo para a concorrência, o digital não é mais importante do que o papel, pelo contrário. São dois planetas paralelos a partir desse ponto de vista, mas que se necessitam mutuamente (D’ATRI, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

D’Atri faz parte do grupo de profissionais que acredita no futuro do jornal impresso, tendo este, no entanto, que se reinventar.

Acredito que, após alguns anos apocalípticos, hoje existe uma realidade mais clara a respeito da situação dos meios impressos. É difícil que desapareçam em um curto ou médio prazo. Estão se reinventando. Seguem gerindo agendas que os meios digitais não conseguem impor. Têm marcas poderosas que transmitem seu valor e credibilidade a suas submarcas digitais. Obviamente, vão diminuir mais do que já diminuiram até agora em seus números (tiragem, faturamento por venda de exemplares, publicidade etc.), mas vão encontrando pouco a pouco seus nichos e esses nichos de leitores são, em geral, nichos de pessoas com alto valor como líderes de opinião, influenciadores etc. (D’ATRI, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

O jornal norte-americano *The New York Times* também tem uma história na internet marcada por pioneirismo e pelo lançamento de

tendências. Como lembra o espanhol Ismael Nafría (2017), a primeira incursão do jornal no mundo digital ocorreu já em 8 de junho de 1994, com o lançamento do @times, um serviço de informação eletrônica no provedor America Online. E logo em outubro de 1995, lançou a versão beta do site NYTimes.com. A versão oficial seria lançada oficialmente em 22 de janeiro de 1996. Em 2011, lançou as assinaturas digitais que atingiram a marca de mais de um milhão em 2015. Dados de 2017, ainda de acordo com Nafría, indicam mais de três milhões de assinaturas, considerando as digitais e também as da versão impressa.

Durante estas mais de duas décadas, a companhia se transformou de maneira radical: deixou de ser uma empresa multimídia com propriedades em múltiplos setores (impresso, rádio, televisão e internet) e interesses em negócios distintos (distribuição e indústria do papel) para centrar toda sua atividade unicamente em seu diário e na marca *The New York Times* (NAFRÍA, 2017, p. 47, tradução livre)<sup>119</sup>.

Nikki Usher (2014), em resultado de um trabalho de observação direta no processo de produção de notícias do *Times* em 2010, período em que a própria autora reconhece que a integração impresso e on-line ainda não estava resolvida, já apontava a valorização de características como imediatismo, interatividade e participação como tendências a ganharem cada vez mais espaço na redação.

Esses valores, por assim dizer, estavam se tornando ‘valiosos’ - os jornalistas estavam cada vez mais vendo a importância, o mérito, as oportunidades e as vantagens profissionais de incorporá-los em seu trabalho. A emergência desses valores ainda estava causando disrupção, mas talvez eles tivessem se tornado mais estabelecidos e reconhecidos como aspirações profissionais desejadas, do que como obrigações para o que significava fazer jornalismo de

---

<sup>119</sup> “Durante estas más de dos décadas, la compañía se ha transformado de manera radical: ha pasado de ser una empresa multimedia con propiedades en múltiples sectores (prensa, radio, televisión o internet) e intereses en distintos negocios (distribución o industria papelera) a centrar toda su actividad únicamente en su diario y la marca *The New York Times*” (texto original).



qualidade no *Times* na era digital (USHER, 2014, p. 216, tradução livre)<sup>120</sup>.

Com um amplo estudo sobre o que chama de reinvenção digital do *The New York Times*, Nafria (2017) aponta 10 lições aprendidas com o famoso jornal norte-americano: a aposta no jornalismo de qualidade na oferta de um produto imprescindível aos usuários; a mudança no modelo de negócio que faz com que usuários já aportem mais dinheiro do que os anunciantes (o que ocorreu pela primeira vez em 2012); o foco nos usuários, especialmente nos mais fiéis; a definição clara de missão e valores; a adaptação das equipes para a era digital e móvel; a crença de que o futuro (e o presente) é móvel; a aposta em um jornalismo cada vez mais visual; o entendimento de que o caminho para a transformação digital é longo e complexo; o reconhecimento da necessidade de repensar o diário impresso; e o investimento em um trabalho colaborativo entre todos os departamentos.

O *The New York Times* manteve um número estável de 1.300 profissionais nos últimos anos, a maior equipe entre os jornais norte-americanos, segundo Nafria (2017), mas variando no perfil de atuação, o que significa que embora a quantidade permaneça a mesma, houve, sim, troca de pessoal. E são duas frentes de adaptação identificadas pelo pesquisador: a renovação natural das equipes e a formação interna. “Além de incorporar novos perfis, o *Times* também está realizando um importante esforço de formação para que seus profissionais possam adquirir novas habilidades úteis para a era digital e móvel” (NAFRÍA, 2017, p. 12, tradução livre)<sup>121</sup>. Esta postura reflete diretamente no produto final: o estudo de 2017 apontava que 12% das histórias publicadas a cada dia pelo *The New York Times* continham algum elemento visual – um vídeo, um gráfico, um mapa ou qualquer outro elemento multimídia – como parte essencial das mesmas. Em 2014, o percentual era de apenas 3%.

---

<sup>120</sup> “These values, as it were, were becoming ‘valued’ - journalists were increasingly seeing the importance, merit, opportunities, and professional advantages of incorporating them in their work. The emergence of these values was still causing disruption, but perhaps they had become more settled and recognized as desired professional aspirations, rather than felt obligations of what it meant to do quality Times journalism in the digital age” (texto original).

<sup>121</sup> “Además de incorporar a nuevos perfiles, el *Times* también está realizando un importante esfuerzo de formación para que sus profesionales puedan adquirir nuevas habilidades útiles para la era digital y móvil” (texto original).

Com as redações da versão digital e do produto impresso do *Times* integradas desde 2005, Nafria (2017) observa que apesar dos esforços aplicados para dar prioridade ao digital, ainda existe uma grande influência do produto impresso no trabalho diário do jornal. A mudança na organização física seria ainda mais sentida com a inauguração da nova sede do jornal em 2007. Mesmo com a integração em vigor, o *The New York Times* conta até então com uma equipe especializada dedicada exclusivamente a preparar a versão impressa, grupo chamado Print Hub. “Esta equipe de especialistas no impresso permitirá que numerosos recursos das seções do diário que agora ainda se dedicam a preparar a edição do papel do dia seguinte possam concentrar-se em promover, ainda mais, a oferta digital do *Times*, considerada prioritária” (NAFRÍA, 2017, p. 21, tradução livre)<sup>122</sup>.

Até então, o impresso ainda era também a principal fonte de recursos financeiros. A versão em papel contava, inclusive, com suplementos especiais exclusivos. E havia, ressalta Nafria, uma preocupação em deixar as diferentes seções do impresso cada vez mais atrativas e funcionais.

A rotina de reuniões, tratando de demandas do digital e do impresso, passou a ser a seguinte em maio de 2015, de acordo com Nafria (2017): a reunião da manhã foi antecipada das 10h para às 9h30, e às 16h30, ocorre uma reunião para debater sobre a cobertura digital dos temas do dia. E foi instituída uma nova reunião, às 15h30min, para tratar do fechamento e da capa da versão impressa, com um grupo restrito de editores.

O próprio *The New York Times* vem produzindo, com relativa frequência, documentos públicos que tratam das transformações vivenciadas pela redação e dos planejamentos para médio e longo prazo. Em 2014, foi publicado internamente o *Innovation Report*, um documento com cerca de 100 páginas produzido por uma equipe do jornal ao longo de seis meses, e que mais tarde acabou sendo divulgado publicamente por canais de comunicação<sup>123</sup>.

---

<sup>122</sup> “Este equipo de expertos en el papel permitirá que numerosos recursos de las secciones del diario que ahora todavía se dedican a preparar la edición en papel del día siguiente puedan concentrarse en potenciar, todavía más, la oferta informativa digital del Times, considerada prioritaria” (texto original).

<sup>123</sup> *Innovation Report*, publicado por *Mashable*, em 16 de maio de 2014. Disponível em: <<http://mashable.com/2014/05/16/full-new-york-times-innovation-report/#dAmbUQNomPqB>>. Visitado em janeiro de 2016.

O relatório destacava o desafio de aumentar a audiência e de fortalecer a redação do *Times*, diante da avaliação interna de que o jornal estava à frente da concorrência em relação ao jornalismo que produzia, mas não no trabalho de fazer este jornalismo chegar aos leitores. Entre sugestões propostas, destacavam-se a necessidade de repensar tradições centradas no fluxo do impresso, contratar novos talentos com funções específicas para o digital e promover uma maior colaboração entre as diferentes áreas com foco no leitor.

Um ano mais tarde, em 2015, no documento intitulado *Our Path Forward*<sup>124</sup>, a diretoria do jornal ressalta o modelo de assinatura como estratégia essencial. Sobre este último ponto, afirma: “À medida em que nosso modelo de assinatura se aproxima do seu quinto aniversário, sabemos que ele deve ser atualizado com opções de preços simplificadas que refletem a vida multiplataforma de nossos leitores. Estamos fazendo testes ativamente para encontrar o preço e abordagem certos. Embora isso possa vir com custos de curto prazo, acreditamos que tornar nossas ofertas de assinatura mais intuitivas aumentará o crescimento e a retenção de assinantes e, em última análise, as receitas, a longo prazo” (*Our Path Forward*<sup>122</sup>, 2015, tradução livre, p. 7)<sup>125</sup>.

Mais recente, o *Journalism That Stands Apart - The report of the 2010 Group*<sup>126</sup> foi publicado em janeiro de 2017, reafirmando o foco no serviço de assinaturas: “Nós não estamos tentando ganhar uma corrida de pageviews. Acreditamos que a estratégia de negócios mais sólida para o *The Times* é fornecer um jornalismo tão forte pelo qual milhões de pessoas em todo o mundo estão dispostas a pagar” (*Journalism That Stands Apart*, 2017, tradução livre)<sup>127</sup>. No documento, a diretoria

---

<sup>124</sup> *Our Path Forward*, publicado pelo *The New York Times*, em 7 de outubro de 2015. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/wp-content/uploads/Our-Path-Forward.pdf>>. Visitado em janeiro de 2016.

<sup>125</sup> “As our subscription model approaches its fifth anniversary, we know it must be updated with simplified pricing options that reflect our readers’ multiplatform lives. We are actively testing to find the right price and approach. Even though it may come with short-term costs, we believe making our subscription offerings more intuitive will increase subscriber growth and retention, and ultimately revenue, in the long term” (texto original).

<sup>126</sup> *Journalism That Stands Apart - The report of the 2010 Group*, publicado pelo *The New York Times*, em janeiro de 2017. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/projects/2020-report/>>. Visitado em janeiro de 2017.

<sup>127</sup> “We are not trying to win a pageviews arms race. We believe that the more sound business strategy for The Times is to provide journalism so strong that several million people around the world are willing to pay for it” (texto original).

reconhece, no entanto, que para garantir um futuro com este propósito, é preciso expandir substancialmente o número de assinantes até 2020.

Em tópico específico sobre a equipe do *Times*, o relatório traz quatro propostas de mudanças que são consideradas necessárias: a grande ampliação da sua operação de formação, a ser iniciada o quanto antes possível; a aceleração do ritmo de contratação de destacados jornalistas de fora da empresa, entre profissionais que trabalhem com produção de texto, imagem ou design, por exemplo; a priorização da promoção da diversidade da redação, no sentido de ter mais pessoas de diferentes etnias, mais mulheres, mais jovens e mais estrangeiros; e a reavaliação da abordagem dada ao trabalho ao freelancers, ampliando seu uso em algumas áreas e reduzindo em outras.

Outro tópico, intitulado *The way we work*, traz observações complementares, como a proposta de aproximação da redação com a área de produtos, envolvendo jornalistas, gestores, designers e desenvolvedores, no sentido de que cada um compreenda melhor o que o outro faz; e o reconhecimento da necessidade de reduzir o papel dominante que o diário impresso ainda tem no ritmo e na organização do trabalho. Sobre este último ponto, a diretoria escreve: “Passamos os últimos 20 anos mexendo com estruturas organizacionais e processos nascidos de demandas de impressão. Ainda hoje, nossa operação é em grande parte um reflexo do jornal físico. É hora de se tornar mais agressivo” (*Journalism That Stands Apart*, 2017, tradução livre)<sup>128</sup>.

Os exemplos trabalhados neste tópico servem como demonstração concreta de marcas originalmente de veículos impressos que estão caminhando, em diferentes intensidades, para a priorização do on-line em relação ao papel. E neste caminho, pareciam já estar mais adiantados, em outubro de 2016, os jornais espanhóis *El País* e *El Mundo*, que integram a pesquisa de campo deste trabalho. As trajetórias e os planos dos dois concorrentes serão apresentados nas próximas páginas desta pesquisa.

---

<sup>128</sup> “We have spent the last 20 years tinkering with organizational structures and processes born of print demands. Even today, our operation is still largely a reflection of the physical newspaper. It is time to become more aggressive” (texto original).

### 3.2 – O redirecionamento rumo à priorização do digital

Os dois principais jornais espanhóis, *El País* e *El Mundo*, em especial o primeiro, vivenciam um novo momento de priorização da plataforma on-line, conforme relataram em entrevistas profissionais que atuam nas duas redações de Madri, em outubro de 2016. Um processo para qual também parecem caminhar jornais brasileiros estudados para este trabalho. A virada da chave, do impresso para o digital, no entanto, não é um processo fácil e rápido. Trata-se de uma transformação que exige planejamento, tempo, disposição e a revisão de rotinas e procedimentos incorporados à cultura profissional tão fortemente pautada pelo ciclo do impresso ao longo das últimas décadas.

*El País* e *El Mundo* têm acompanhado as principais tendências do setor no cenário internacional. No ingresso na internet, o *El Mundo* saiu na frente e ganhou evidência com a aposta em especiais multimídia no início dos anos 2000. No entanto, no cenário mais recente, é o *El País* que parece ditar as regras que também estão sendo seguidas de perto pelo conterrâneo concorrente, como será demonstrado a seguir.

#### 3.2.1 – *El Mundo* em busca de novos ajustes

De forma pioneira entre os grandes jornais espanhóis, o *El Mundo* estreou na internet em 1995, em um primeiro momento oferecendo exclusivamente a versão digital de suplementos impressos, e a partir de setembro daquele mesmo ano com o conteúdo integral do que era oferecido também em papel. Conforme resgata José Alberto García Avilés *et al.* (2014), o processo de integração do *El Mundo* começou, mais uma vez de forma pioneira no país, em julho de 2007, sendo gradualmente implementado em todas as seções até ao final de 2009, com todos os jornalistas atuando nas operações impressas e on-line.

Também em estudo sobre aquele momento específico da redação, Charo Sábada Chalezquer (2010) resgata que o então diretor do *El Mundo*, Pedro J. Ramírez, usou em um documento interno de trabalho de 2007, a expressão “uma cozinha e dois restaurantes”, em tradução livre, para explicar o processo de integração da redação que passaria a atender de forma conjunta papel e digital, cada um com suas próprias exigências e necessidades informativas. A pesquisadora ressalta, ainda, que o processo de convergência foi protagonizado e encabeçado pela direção jornalística da empresa, o que permitiu trabalhar com critérios mais informativos do que empresariais.

Em entrevista em outubro de 2016, o subeditor do *El Mundo.es*, Vicente Ruiz, explica que desde a integração das redações, cada editoria é responsável pela distribuição do conteúdo em suas diferentes plataformas, com um mesmo repórter produzindo a matéria que será editada para o impresso e para o on-line. Um mesmo texto pode, inclusive, ser aproveitado em outros jornais do grupo Unidat Editorial, como o esportivo *Marca* e o econômico *Expansión*. Em um dia típico, são realizadas pelo menos três reuniões com editores, para planejar impresso e on-line de forma conjunta, e o movimento de repórteres e editores é mais intenso a partir da tarde, de acordo com o relato de profissionais do grupo.

Especificamente para a versão digital do *El Mundo*, há um grupo do qual Ruiz faz parte que conta com um time para edição de últimas notícias e da capa do site (sendo organizado com quatro pessoas na parte da manhã, outras quatro pessoas na parte da tarde e três à noite, e mais um chefe por turno), uma equipe para redes sociais e vídeos e, ainda, um grupo paralelo permanentemente trabalhando em reportagens especiais. Como exemplo de trabalho bem sucedido do grupo, o subeditor cita o especial multimídia *Vivir en negro*<sup>129</sup>, uma reportagem sobre sonegação fiscal com conteúdo em textos, vídeos, fotos, áudios e infográficos interativos. “Essa é a essência do digital, combinar narrativas”, defende Ruiz (2017), em referência a utilização de diferentes conteúdos na reportagem especial.

Em relação aos novos perfis profissionais atuantes na redação, o jornalista espanhol destaca principalmente a presença de programadores para “ajudar a contar as notícias de outras formas” e dos analistas “para apontar quais as notícias preferidas e em quais delas os leitores ficam mais tempo” (RUIZ, 2017). A proposta para criação de um grupo exclusivo dentro da redação do *El Mundo* para pensar a inovação em novos formatos era estudada pelos diretores da época, no entanto, ainda sem previsão de lançamento. A ideia de peças explorando a realidade virtual chegou a ser sondada, mas temporariamente descartada diante do alto investimento financeiro exigido.

---

<sup>129</sup> *Vivir en negro*, reportagem publicada por *El Mundo* em dezembro de 2014. Disponível em: <<http://www.elmundo.es/especiales/vivir-en-negro/una-sociedad-manchada.html>>. Visitado em outubro de 2016.

Figura 22 – Redação de *El Mundo*, outubro de 2016



Fonte: Alexandre Lenzi, 20/10/2016

O redator-chefe e gestor da redação do *El Mundo*, Miguel Gomez Vazquez, em outubro de 2016, explicava que o jornal trabalha muito com tentativa e erro. “Fazemos algo e vemos se terá resultado. Temos que perseguir algo diferente”, afirma, ressaltando, no entanto, a preocupação em não se condicionarem apenas pelo número de cliques, ou seja, pelo retorno em audiência. O jornalista aponta também a crescente priorização do digital em relação ao impresso: “O papel será um recipiente de conteúdos originalmente elaborados para a internet e que se adaptam para a versão impressa” (VAZQUEZ, 2016). Ele indicava como planejamento de curto prazo, a criação de um grupo de editores para fazer exclusivamente este trabalho de edição e adaptação do conteúdo on-line para a versão impressa, a exemplo do que já existia no concorrente *El País*, como será explicado no próximo tópico. A proposta do *El Mundo* é de que tal medida libere mais tempo para que os repórteres se dediquem à apuração de notícias, à busca de informações exclusivas e a fazer análises, explica o redator-chefe.

Neste contexto, em relação ao futuro da versão impressa, o gestor da redação do *El Mundo* explica que o jornal acompanha a tendência de queda na venda da edição em papel, e tem conseguido aumentar a audiência e a publicidade na internet. Mas em outubro de 2016, segundo Vazquez, o peso da publicidade para o *El Mundo* ainda estava dividido na proporção de 70% para o impresso e 30% para o digital. “Quando esses números se encontrarem (50% cada um), pode ser o momento de tomar a decisão de eliminar o papel ou fazê-lo de outra maneira. Mas esse momento ainda não chegou, nosso sustento segue sendo o papel”, indicava Vazquez (2016), revelando como uma alternativa, o jornal ser

exclusivamente digital durante a semana e ter edição em papel apenas nos finais de semana. O redator-chefe reconhece que o impresso tem “muita influência” entre formadores de opinião, influência que acredita que pode não ser transferida para a marca digital, mas acrescenta o peso do custo do papel na decisão. “O papel representa 65% do custo de um periódico. Então, se eliminar o papel, se elimina 65% do custo. E para fazer apenas o produto digital, não precisas tanta gente”, argumenta Vazquez (2016). Esta última observação, contudo, merece ser ponderada com atenção, diante das preocupações apontadas ao longo deste trabalho com a convergência como justificativa para cortar vagas.

### 3.2.2 – *El País* se transforma para inovar

O concorrente *El País* chegou um pouco mais tarde do que o *El Mundo* na internet e também demorou mais para optar pela integração entre impresso e on-line. Fundado em 4 de maio de 1976, o jornal teve sua primeira edição para a internet lançada em 4 de maio de 1996, como parte das comemorações do seu 20º aniversário. O site foi completamente redesenhado em fevereiro de 2001 e mais uma vez em novembro de 2002. Em 2009, o grupo Prisa, detentor da marca, decidiu pela integração das operações das equipes que até então trabalham separadas na produção do jornal em papel e de sua versão digital, sob forte influência da crise econômica vivenciada naquela época.

O processo foi anunciado como “refundação” do periódico<sup>130</sup>, envolvendo além da redação, também a organização administrativa do grupo. Pedro Antonio Rojo Villada (2010) lembra que desde 2000 as redações impressa e digital pertenciam a empresas diferentes do ponto de vista jurídico e operativo – o jornal impresso *El País* pertencia à empresa El País S. L e a edição on-line à Prisacom, braço digital do grupo Prisa. As duas empresas ocupavam, inclusive, espaços físicos diferentes. Com a integração, foi criada uma nova empresa para incorporar as duas redações. Villada (2010) ressalta, ainda, a resistência observada na época de parte dos profissionais da redação impressa em relação à nova cultura multimídia. Retratando aquele exato momento, o pesquisador afirma que a assimilação não foi fácil e aponta a influência da então crise econômica como uma pressão sobre os funcionários:

---

<sup>130</sup> *El País se reinventa*, por *El País* em 20 de janeiro de 2009. Disponível em: <[http://sociedad.elpais.com/sociedad/2009/01/20/actualidad/1232406003\\_850215.html](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2009/01/20/actualidad/1232406003_850215.html)>. Visitado em setembro de 2016.



(...) a crise econômica que afeta todos os diários ajuda a resolver a resistência sob o lema ‘adaptar-se ou morrer’. Neste contexto, existem profissionais da redação digital que foram libertados para treinar os seus companheiros da redação impressa para a utilização de ferramentas tecnológicas. A maior preocupação se encontra em formar os jornalistas da parte impressa e acoplá-los na nova estrutura. (...). Assim, o treinamento é interno e é gerido pelos jornalistas da redação digital do *El País*. Por outro lado, a redação digital se beneficiou da experiência no manejo de fontes e da presença global da redação impressa do *El País* (VILLADA, 2010, p. 245-246, tradução livre)<sup>131</sup>.

Nos anos seguintes, outras reformulações específicas foram realizadas, como o novo redesenho do site do *El País* em 2014. Mas a maior transformação na história recente do jornal ocorreu em 2016, quando em 4 de maio, no aniversário de 40 anos do diário espanhol, foi deflagrado um processo de mudanças com clara priorização da plataforma on-line na nova rotina proposta. Em documentos e comunicados internos fornecidos ao autor e em publicação especial apresentando o que foi chamado de transformação do *El País*<sup>132</sup>, os gestores detalham as diferentes frentes de ação.

Segundo a empresa, o processo surgiu da necessidade de entrar em sintonia com as novas formas de consumir informação. Com as mudanças deflagradas ao longo dos primeiros meses 2016, a proposta anunciada era de produzir um novo *El País*, que não fosse mais só um jornal, “mas uma plataforma global que oferece aos leitores informação de qualidade e entretenimento em todos os formatos e canais de distribuição” (tradução livre de comunicado da empresa). “Estamos

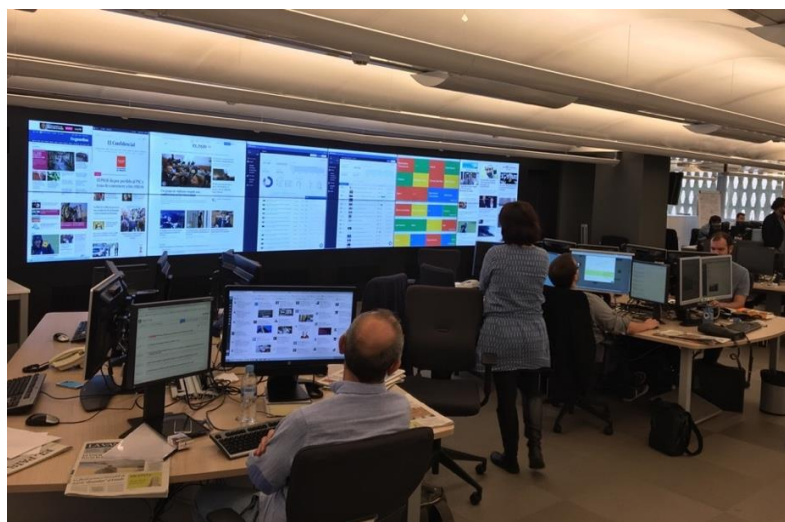
---

<sup>131</sup> “(...) la crisis económica que afecta a todos los diarios ayuda a limar las resistencias bajo el lema “adaptarse o morir”. En ese contexto hay profesionales de la redacción digital que han sido liberados para dar formación a sus compañeros de la redacción impresa en el manejo de las herramientas tecnológicas. La mayor preocupación se encuentra en formar a los periodistas de la parte impresa y acoplarlos a la nueva estructura. (...) Así pues, la formación es interna y corre a cargo de los periodistas de la redacción digital de *El País*. Por el contrario, la redacción digital se ha beneficiado de la experiencia en el manejo de fuentes y de la presencia global de la redacción impresa de *El País*” (texto original).

<sup>132</sup> *La transformación de El País*, publicado por *El País* em 2016. Disponível em: <<http://elpais.com/especiales/2016/nueva-redaccion/>>. Visitado em outubro de 2016.

onde está a audiência”, acrescenta a chefe de departamento de transformação digital do grupo Prisa, Noelia Fernández Arroyo (2016). As mudanças realizadas afetaram diretamente a organização da redação em Madri e o fluxo de trabalho dos profissionais.

Figuras 23 e 24 – Redação de *El País*, outubro de 2016



Fonte: Alexandre Lenzi, 19/10/2016

Em entrevista em outubro de 2016, o diretor-adjunto do *El País*, David Alandete, explica que, no novo cenário, uma equipe do impresso formada exclusivamente por editores opera em ecossistema próprio,

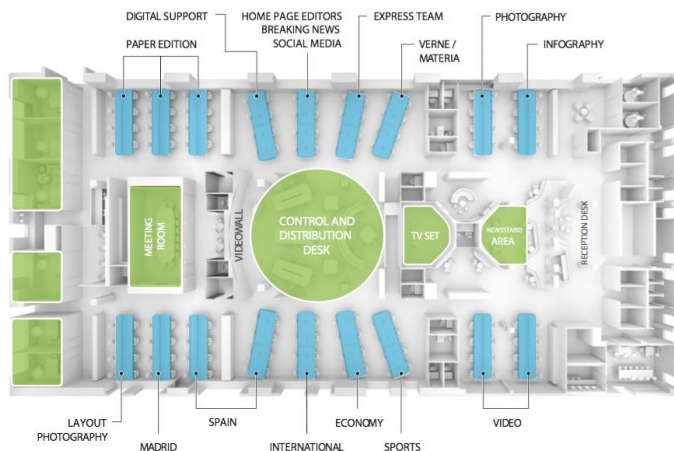
enquanto todos os demais recursos da redação estão dedicados ao digital. No cargo desde maio de 2014, ele coordena a redação com mais de 300 pessoas. Graduado pela The George Washington University, nos EUA, antes de assumir o posto de gestão o jornalista atuou no *El País* também como correspondente nos Estados Unidos (2007-2013) e no Oriente (2013-2014).

Com o objetivo de sincronizar equipes, foi criado um centro de comando, oficialmente apresentado como *The Central Desk for Control and Distribution*, onde o diretor de informação e sua contrapartida na produção e distribuição trabalham juntos. Trata-se de um espaço indicado com o centro nervoso que controla todo o conteúdo gerado em cada uma das seções, a diferente forma de empacotamento desse conteúdo e a distribuição por meio de cada um dos canais existentes, como o impresso, a versão digital, aplicativos e redes sociais. O ousado objetivo, segundo a empresa, é “criar uma perfeita comunicação entre as pessoas responsáveis pela produção de conteúdo e os responsáveis por distribuí-lo” (tradução livre de comunicado da empresa).

A mesa de controle abriga uma equipe liderada por um gestor de produção e distribuição de conteúdos (que supervisiona todo o trabalho de produção e distribuição do material jornalístico em todas as plataformas onde a marca *El País* está presente) com apoio de um gestor de informação (que tem o desafio de trabalhar para “manter a mensagem, a qualidade, o rigor e a voz editorial do *El País* nos seus diferentes canais de distribuição”, segundo comunica a própria empresa). O diretor de informação é quem toma a decisão final de publicação nos canais digitais. Em uma aproximação com a área comercial, ele também participa de uma rotina de reuniões com as áreas de negócios, produto e *branded content* (marketing de conteúdo) para estar informado sobre lançamentos e novas ações previstas.

Na mesa central, estão ainda um subdiretor de canais digitais, definido como o elo de união entre o gestor de informação e o capista web, e um subdiretor da edição impressa, profissional que está a frente da mesa de papel, com foco na coordenação e no fechamento da edição diária em papel do *El País*. Atuando no horário vespertino, o subdiretor da edição impressa trabalha com apoio de um chefe de fechamento e de um chefe de produção. Em volta da mesa central, estão mesas para equipes de apoio digital, produção, distribuição, edição e conteúdos.

Figura 25 – Nova organização da redação do *El País*



Fonte: captura de tela feita pelo autor.

Disponível em: <<http://elpais.com/especiales/2016/nueva-redaccion/>>.

A aproximação cada vez maior com as redes sociais é mais um reflexo da mudança. A responsável por audiências e redes sociais do grupo Prisa, Pilar Millán Galante, trabalha dentro da redação do *El País*, coordenando um departamento transversal que envolve as demais empresas do grupo. Ela afirma que em todas as mudanças e transformações digitais recentes do periódico, a parte das redes sociais tem sido um ponto chave, a exemplo do que ocorreu em 2016. “As redes sociais estão incluídas no departamento de audiências, entendidas como canais de distribuição por meio dos quais os conteúdos do *El País* chegam a diferentes usuários. São, desta forma, mais do que redes sociais” (GALANTE, 2016). Na transformação de 2016, ela explica que a equipe passou a buscar uma visão muito mais global e menos exclusivamente sobre o que ocorre na Espanha, promovendo trabalhos mais próximos também das redações da América Latina e dos Estados Unidos, visando uma sólida distribuição global de conteúdos nas redes sociais. E ressalta a necessidade de profissionalização da área, o que vem ocorrendo dentro da redação do *El País*:

Antes, trabalhava-se muito de forma intuitiva. É evidente que a experiência e a intuição são muito importantes em qualquer dia a dia de qualquer

trabalhador. Mas é preciso profissionalizar esse dia a dia e entender que com uma base analítica forte é possível chegar melhor aos usuários. A partir disso, mudaram as formas de publicar conteúdos nas redes sociais e se está desenvolvendo uma série de projetos que busca entender melhor o que está passando em nossa própria comunidade. Tentamos sacar informações dos usuários e entender melhor aqueles que comentam as nossas notícias (GALANTE, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

A equipe que atuava na área em outubro de 2016 era composta por um sociólogo no posto de analista de redes sociais, um analista de audiência, uma pessoa da área de marketing para trabalhar na captação de audiência e mais um grupo técnico, incluindo pessoal para trabalhar vídeos. Na parte operacional das redes sociais, eram seis pessoas, sendo divididas em duas para cada um dos três turnos diários.

Os fluxos de trabalho de todo o jornal também foram revistos. A redação passou a operar 24 horas por dia, com uma preocupação em ter um grupo maior mais cedo. O novo ciclo de atualização 24 horas do site é favorecido também pela existência de equipes fixas no México, no Brasil e nos Estados Unidos, reforçando o trabalho dos jornalistas da sede em Madri. Ainda como parte do novo processo, foi criado um calendário unificado de previsões editoriais, documento atualizado diariamente no qual o chefe de planejamento tem uma visão global do que todas as editorias estão produzindo. Foram distribuídos protocolos contendo definições claras das funções e papéis para cada área dentro da nova estrutura.

Ainda nos fluxos de trabalho, merece atenção especial a implantação do Plano 828, uma demonstração clara da priorização da distribuição do conteúdo on-line. A estratégia incorpora três paradas diárias obrigatórias para atualização do site, às 8h, às 14h e às 20h. “O objetivo é transportar para o digital o conceito de deadline, muito importante para o impresso, que é o que permite ter o impresso bem editado”, explica diretor-adjunto Alandete (2016). Além destas atualizações obrigatórias, evidentemente continua prevista a atualização cada vez que há um novo item de notícias relevante dentro do tradicional ritmo de informação diária no on-line.

Isso significa, conforme explica o subdiretor de canais digitais, Bernardo Marín (2016), que quando há uma notícia, “evidentemente comprovada, apurada, editada e bem apresentada”, ela é publicada o

quanto antes no on-line. E os conteúdos exclusivos não factuais são preferencialmente divulgados nos horários pré-determinados das 8h, 14h e 20h, que, segundo pesquisas encomendadas pelo *El País*, são momentos de maior fluxo de público na internet no mercado espanhol. O subdiretor afirma que o jornal aproveita os três momentos para lançar temas que são considerados importantes, compartilhando a mesma estratégia de horários pré-determinados nas redes sociais “para inundar o ecossistema digital com a notícia para que esta chegue ao máximo de gente possível muito rapidamente com o devido crédito e evite que outros meios se aproveitem da informação” (MARÍN, 2016). Quer dizer, existe uma preocupação de atualizar um mesmo assunto na capa do site e nas redes sociais simultaneamente no sentido de evitar que um conteúdo publicado apenas na capa do on-line do *El País* apareça nas redes sociais de outros grupos (seja de jornais concorrentes, canais digitais distintos ou até mesmo do público em geral), o que enfraqueceria o impacto do compartilhamento e da divulgação pelos canais oficiais do jornal nas redes, na visão dos gestores da empresa. Ou seja, uma potencial concorrência virtual poderia acabar distribuindo um conteúdo exclusivo do jornal melhor do que o próprio jornal.

Vale aqui observar que, no Brasil, alguns dos jornais pesquisados para este trabalho, como *O Globo* e *Folha de S. Paulo*, também já contavam com ciclos de produção prevendo atualização do site em determinados horários, mas ainda não de maneira tão formal como no *El País*. Em entrevista em março de 2017, o secretário de redação da área de produção da *Folha de S. Paulo*, Roberto Dias, explica que não chega a trabalhar formalmente com o procedimento de deadline no on-line, mas existem rotinas internas que preveem horários para forçar a ter uma “quantidade mínima de conteúdo novo no ar para o caso de o noticiário estar, digamos, parado” (DIAS, 2017). Informalmente, são atualizações chamadas de edição das 12h e das 17h.

Em artigo anterior (LENZI, 2017), porém, observa-se que a atualização na *Folha de S. Paulo* não é total, como propõe o espanhol *El País*. Para o citado trabalho, foram coletadas todas as chamadas da capa da versão on-line da *Folha de S. Paulo* para smartphones em sete dias diferentes (dentro da proposta de uma semana construída, onde pega-se o domingo da primeira semana, a segunda-feira da segunda semana e assim sucessivamente até ter uma semana completa), entre 8 de janeiro e 25 de fevereiro de 2017. Em cada dia, foram três momentos de coletas, sempre às 8h, às 14h e às 20h. Em média, cada horário apresentava 31,6 chamadas (com o pico de 42 chamadas às 20h da sexta-feira 17 de fevereiro; e o menor número de chamadas, apenas 25, registrado às 8h

da quinta-feira, 9 de fevereiro). Importante observar que foram consideradas chamadas as notícias e reportagens, descartando-se as chamadas para os publicitários e também as dos horóscopos e dos quadrinhos, que apareciam na capa, mas sem atualização ao longo de cada dia. Ainda segundo o artigo, os dados revelam que no início da tarde, a renovação era de pouco mais da metade das chamadas: às 14h, havia média de 17 matérias novas (o equivalente a 55%) em relação ao primeiro horário, enquanto 14 (45%) estavam publicadas desde às 8h.

No final do dia, este percentual de renovação aumentava um pouco: às 20h, a média era de 20 matérias novas (60,5%), enquanto 6,8 (20,5%) estavam desde às 14h e outras 6 (19%) estavam desde às 8h. Vale observar, no entanto, que juntas, as notas que estavam desde às 8h ou desde às 14h, representavam quase 40% do total, um percentual ainda expressivo.

No *O Globo*, desde janeiro de 2017, existem quatro momentos diários, internamente chamados como prime times (horários nobres), quando também há uma maior preocupação com a oferta de conteúdo novo no site. O primeiro é às 8h, o segundo entre 11h e 12h, o terceiro por volta das 16h e o último perto das 22h, identificados por meio de pesquisa do próprio jornal. “São picos de audiência ao longo do dia em que a gente considera ser importante oferecer um conteúdo renovado (...) Mas são horários flexíveis, que variam um pouco conforme o dia, não é um deadline igual ao jornal impresso”, afirma, em entrevista, o editor-executivo multimídia Chico Amaral (2017). Em vídeo anunciando as mudanças <sup>133</sup>, o diretor de redação Ascânio Seleme explica que a proposta era superar cada vez mais o que ele define como “ciclo do papel”, quando a maior produção era concentrada na parte da tarde. Com a presença de editores desde cedo no jornal, busca-se impor um “ciclo do digital” e os prime times ganham destaque neste novo contexto, conforme defende o jornalista:

A gente precisa ter conteúdo de qualidade nestes horários. (...) Temos que ter conteúdo bom, denso, que instrua o leitor, que ajude o leitor a pensar, que ofereça serviços ao leitor, ao longo de todas essas etapas do dia. É por isso que estamos

---

<sup>133</sup> *O Globo, Extra e Expresso se integram em uma redação multimídia*, publicado por *O Globo* em 29 de janeiro de 2017. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/brasil/o-globo-extra-expresso-se-integram-em-uma-redacao-multimidia-20840004>>. Visitado em janeiro de 2017.

mutando, para dar ao leitor mais conteúdo toda hora, em qualquer plataforma. O jornal de papel não muda. Ao contrário, com o planejamento que vai ser feito desde a primeira hora da manhã, com os editores chegando cedo na redação, o papel terá ainda mais densidade, mais qualidade e mais análise (Ascânio Seleme, *O Globo*<sup>133</sup>).

Voltando ao processo de transformação ocorrido no *El País*, outro ponto chave da mudança foi a criação de uma equipe, com cerca de 30 profissionais, específica para trabalhar a edição do jornal impresso, aproveitando todo o conteúdo produzido pela redação ao longo de cada dia. “Os nossos repórteres não produzem para o impresso. Produzem para o digital. E uma equipe de editores, que é exclusiva do impresso, adapta todo o material e edita o impresso. São editores muito bons”, afirma Alandete (2016).

Para o subdiretor de canais digitais do *El País*, Bernardo Marín, esta mudança, com a separação da equipe responsável pela edição do papel, foi considerada essencial para o redirecionamento do jornal.

Não pode existir uma revolução digital em um ambiente com a lógica do impresso. Hoje, o *El País* é um meio digital, que, enquanto possível e esperamos que seja possível por muitos anos, publica um jornal de papel. Mas toda a redação está trabalhando para fazer informação, informação que se distribui primeiro e preferencialmente em canais digitais (MARÍN, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

Em relação aos horários, equipes de países como Brasil e México garantem a atualização do site ao longo da madrugada na Espanha. Na redação sede em Madri, chefes de abertura e alguns jornalistas de *breaking news* chegam por volta das 5h e ficam até as 12h. A partir das 8h, os chefes de seção e outros jornalistas. A maioria dos gestores e dos repórteres trabalham em horário comercial, das 9h às 19h, com intervalo de duas horas para almoço. E pessoal exclusivo do impresso chega entre 13h e 16h, de acordo com as escalas do fechamento, o que ocorre às 21h, com turnos de trocas e atualizações até as 24h. O ritmo das reuniões também foi alterado, promovendo um fluxo matinal maior, contra o fluxo até então mais vespertino, tão característico do impresso. A reunião mais importante do dia, que era às 17h, foi antecipada para às



9h, com foco no produto digital e passou a contar com representantes das equipes de redes sociais. E a reunião do final da tarde continua, mas se transformou em um encontro de editores para definir a capa do dia seguinte. Todas estas mudanças na organização e fluxos de trabalho exigiram uma ampla remodelação do espaço físico. Segundo o informe especial da empresa <sup>134</sup>, “a nova redação é agora um espaço que está estruturado, aberto, tecnológico, global e dinâmico, o que torna mais fácil de trabalhar e facilita a tomada de decisões” (tradução livre de comunicado da empresa).

O documento divulgado pelo *El País* informa, ainda, que a nova forma de criar e distribuir a informação fez com que a empresa incorporasse novas figuras na redação, buscando perfis profissionais que permitissem adaptar a cultura tradicionalmente ligada ao papel a uma nova forma de criar e distribuir conteúdos. São pessoas de áreas como Search Engine Optimization (SEO), redes sociais, inovação, análise de consumo, planejamento, vídeos, grafismos e animação. “Novos perfis profissionais que se unem aos clássicos, enriquecidos com programas de formação, novas tecnologias, equipes multidisciplinares e novas narrativas”, justifica a empresa. O documento promete muito, como demonstra o trecho abaixo:

Nos transformamos a fim de responder às novas formas de consumir informação e consolidar-se como o meio de comunicação independente de língua espanhola mais influente e inovador no mundo. (...) Nós já não temos leitores individuais, eles tornaram-se uma multidão de usuários que exigem informações a qualquer momento e lugar, e através de qualquer formato e canal. Nós somos mais do que apenas um jornal, somos uma plataforma de geração de conteúdo global que é distribuído em todos os formatos e através de todos os canais de distribuição, onde os nossos leitores estão presentes. Nossa redação 24 horas oferece informações até o último minuto com a mesma qualidade de sempre, e complementa a sua oferta com uma ampla seleção de conteúdos que irão satisfazer as demandas de todos os leitores de

---

<sup>134</sup> *La transformación de El País*, publicado por *El País* em 2016. Disponível em: <<http://elpais.com/especiales/2016/nueva-redaccion/>>. Visitado em outubro de 2016.

informação e entretenimento (tradução livre de comunicado da empresa).

Em relação especificamente aos jornalistas, o diretor David Alandete (2016) aponta o interesse em profissionais com boa formação, bagagem cultural e conhecimento sobre distribuição de conteúdos na plataforma digital, revelando inclusive uma atenção especial para “jornalistas vindos de outros meios que eram exclusivamente digitais, pessoas que não pensam em ter seu nome impresso na edição em papel” (ALANDETE, 2016). Afirma, no entanto, que este conhecimento prévio sobre distribuição de conteúdos na internet, é aprofundado constantemente na própria redação, por meio de treinamentos internos, reuniões periódicas para feedbacks, publicações internas com recomendações e compartilhamento de exemplos de boas práticas e também de experiências que devem ser evitadas diante de resultados negativos apontados pelas equipes de métricas e redes sociais.

A preocupação com novos formatos para o conteúdo jornalístico também é uma constante na redação. Existe a intenção de buscar aproveitar o máximo dos recursos digitais tanto em notícias factuais quanto em especiais multimídia, que já exploram até mesmo a realidade virtual, a exemplo da já citada pioneira reportagem sobre Fukushima. Para orientação sobre a produção factual, uma cartilha de circulação interna entre jornalistas da redação aponta as características do que os gestores do *El País* definem como a notícia perfeita: um título com as palavras-chave principais e no máximo duas linhas; ao menos cinco links no corpo do texto, de preferência na parte superior; vídeo ou fotos; ao menos outro quatro links para matérias relacionadas e ao menos 10 tags para arquivar a informação de maneira coerente e ajudar o leitor a encontrá-la de maneira categorizada. Em produções maiores, de acordo com os entrevistados, a equipe padrão é composta por um jornalista para apurar e escrever o texto, um profissional para produzir as imagens, um profissional de vídeo (para trabalhar principalmente a edição), um designer e um programador, sendo que este último não fica em dedicação integral ao projeto ao longo de sua produção.

Para o diretor David Alandete, o desafio maior é enriquecer digitalmente as peças. Ele explica que a proposta é criar um ambiente de redação no qual cada repórter possa procurar os gestores e perguntar: tenho esta história, o que posso fazer com ela? Então, um chefe de projetos lidera o grupo de produtores para que a história tenha um bom desenvolvimento multimídia e gráfico. “A ideia é que nasça a informação, a equipe a apresente e o grupo de produção a transforme em

digital”, afirma Alandete (2016). Foi criada também a chamada equipe “*expres*”, um grupo de profissionais para trabalhar conteúdos diferenciais, como grandes reportagens, produções em jornalismo de dados, publicações exclusivas para redes sociais, especiais para as edições de fim de semana. Este mesmo grupo, com um número flexível de profissionais, é convocado para integrar grandes coberturas de assuntos relevantes que podem ser previstos (eleições, jogos olímpicos etc.) e é acionado também para coberturas factuais de notícias inesperadas (para produzir o mais rápido possível um infográfico multimídia explicando como ocorreu um grande acidente, por exemplo).

Na mesma linha, a chefe de inovação do *El País*, Guiomar del Ser, defende que é preciso saber fazer bom jornalismo e descobrir como transmitir as histórias da forma mais adequada e em todas as plataformas que o atual cenário proporciona. E acrescenta:

Transmitir a todos os públicos, incluindo aqueles que ainda não conhecem o *El País* mas querem uma história bem contada. Não podemos esperar que o público venha buscar informação, seja no nosso site ou na nossa versão impressa. Temos que levar informação até eles. Jogamos redes ao mar para tentar alcançar o maior grupo de usuários possível, usuários com perfis distintos e que usam plataformas distintas. A qualidade da nossa equipe é um diferencial. O material produzido aqui é diferenciado. E por isso é preciso achar a melhor forma de levar esse material de qualidade para o grande público (SER, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

Citando a personalização de conteúdos por meio de redes sociais ou de newsletters e o uso da realidade virtual e do jornalismo de dados em grandes reportagens, Guiomar del Ser entende que um dos atuais desafios da profissão de jornalista é justamente saber trabalhar com interesse e muita criatividade para encontrar a forma adequada de lidar com os novos tipos de narrativa possível. Ela defende que é preciso ir além do movimento natural, quando se repete constantemente processos já muito utilizados no passado, e começar a realmente trabalhar de forma inovadora o conteúdo apurado. “Nosso talento também está nisso, em usar a criatividade jornalística para trabalhar com as ferramentas disponíveis de forma adequada para transformá-las em armas informativas”, afirma Ser (2016). Reconhece, no entanto, que este não é

um trabalho fácil diante de “tanta riqueza de ferramentas e de recursos” e da resistência inicial dos muitos profissionais da área em relação à ideia de experimentarem o novo.

Sobre este último aspecto, no entanto, a jornalista do *El País* afirma que tem presenciado uma evolução:

Existe uma mudança ocorrendo pouco a pouco. No princípio, quando não se tinha claro que a internet seria algo definitivo, houve muita resistência, o que é normal porque faz parte da nossa natureza. Estamos muito mais confortáveis quando encontramos um espaço e estamos adaptados a uma rotina e a determinadas regras. Quando as regras mudam, é normal que exista resistência. Mas, pouco a pouco, a cultura da redação tem mudado porque percebeu-se que o mercado é líquido, que os leitores estão em espaços que não eram habituais até então, que os leitores que dão sentido ao nosso trabalho hoje têm um perfil muito mais difuso e é mais difícil de alcançá-los. (...) Creio que estamos em um momento melhor, o modelo econômico ainda está mais verde, mas um pouco mais claro. A mudança está em marcha, há muito por fazer, mas pelo menos já foi deflagrado o processo. E a mudança física da redação ajudou muito nessa mudança de cultura. Temos muitos talentos profissionais na redação. Seria um pecado não aproveitá-los. Temos que aproveitar todo esse talento da melhor forma possível, com as melhores linguagens e vias de distribuição (SER, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

O subdiretor de canais digitais do *El País*, Bernardo Marín, também aponta uma redução na resistência dos jornalistas às mudanças destes últimos anos e enxerga na crise do setor um impulsionador para uma maior disposição para mudar:

Quando algo está bom, é mais difícil convencer da necessidade de mudanças. Quando veio a dupla crise, crise econômica geral e crise da mídia, e vimos que qualquer jornal impresso estava vendendo menos a cada ano, nos demos conta de que a mudança era necessária. A crise serviu para

convencer os mais resistentes. Não há mais dúvida, se a imprensa de qualidade, como a nossa, tem um futuro, esse futuro passa pelo produto digital. Isso não quer dizer que vai desaparecer o papel. Mas temos que ter um produto digital potentíssimo. E o papel só pode sobreviver se tem um forte meio digital. E 99% da redação, para não dizer 100%, acreditam que a rota tomada é a correta (MARÍN, 2016, tradução livre de entrevista ao autor).

Visão compartilhada pelos gestores superiores. Mesmo quando apresenta um discurso de valorização do impresso, o diretor David Alandete deixa claro a priorização do conteúdo on-line. Apesar da queda de circulação em papel ocorrida nos últimos anos, a versão impressa ainda é uma fonte de publicidade relevante, aponta o gestor, indiciando que objetivo é seguir com a impressão diária do jornal. “O impresso aguentará todo o tempo que pudermos mantê-lo. E esperamos que seja muito tempo. Não temos uma data” (ALANDETE, 2016). No entanto, ele ressalta: “Hoje somos um periódico digital que também faz um produto em papel” (idem). Sem detalhar números, o diretor afirma que o *El País* tem registrado um crescimento da publicidade digital, favorecida pela presença também no mercado latino americano. “Brasil e México são mercados fundamentais”, ressalta. O crescimento na publicidade faz inclusive que a atual gestão nem considere a cobrança de conteúdo. O *El País* chegou a cobrar o acesso ao conteúdo on-line a partir de novembro de 2002, mas voltou atrás e oferece acesso livre desde 2005. No contexto contemporâneo, acredita que o principal modelo de rentabilidade para os jornais impressos e digitais é o da publicidade.

Em entrevista em novembro de 2016, o pesquisador espanhol Ramón Salaverría, avalia os movimentos do jornal *El País* e destaca o amplo alcance do idioma espanhol para internacionalizar o periódico como marca digital. “Se você é um periódico de referência em um país de idioma espanhol, suas possibilidades de se converter em um meio de referência global são muito grandes”, destaca, reconhecendo que movimento semelhante, mas com o idioma inglês, foi feito há muitos anos pela emissora inglesa *BBC* e mais recentemente pelo jornal norte-americano *The New York Times*. Para o caso dos jornais brasileiros, no entanto, avalia que o mercado em português é muito mais limitado e disperso, o que não motivaria uma estratégia global, pelo menos não com o site exclusivamente no idioma original.

Os experimentos dos jornais espanhóis são, no mínimo, ousados e demonstram a crença no futuro de um jornalismo profissional, o que por si só merece ser enaltecido. Há, contudo, que se acompanhar os desdobramentos futuros diante de um cenário de mudanças tão rápidas. Mas já pode-se encontrar algumas indicações de caminhos com potencial para serem reaplicados em outras redações convergentes, reconhecendo-se de forma cada vez mais evidente a priorização do conteúdo on-line. Já na reta final desta pesquisa, no Brasil, o jornal *Gazeta do Povo* também deu um ousado passo neste sentido, que será tratado no próximo tópico. Em seguida, nas conclusões, apresentam-se propostas do que podem ser consideradas boas práticas para redações convergentes, diante do que foi estudado para este trabalho.

### 3.2.3 – *Gazeta do Povo*, entre demissões e inovações

Exemplo concreto de priorização do on-line no cenário brasileiro foi deflagrado no dia 1º de junho de 2017, quando o então quase centenário jornal paranaense *Gazeta do Povo* deixou de publicar edições diárias da versão impressa. A página on-line continuou a ter conteúdo jornalístico atualizado diariamente, e uma versão em papel passou a ser publicada somente aos sábados, em formato de revista, com proposta mais analítica e contextual. A empresa fechou seu parque gráfico e passou a terceirizar a impressão da edição semanal, que tem circulação apenas na região metropolitana da capital Curitiba. A mudança representou um direcionamento estratégico, comercial e editorial do grupo, focado em conteúdo digital, em especial para dispositivos móveis, como smartphones e tablets, dentro do conceito “mobile first”.

Fundada em 1919, a *Gazeta do Povo* faz parte do Grupo Paranaense de Comunicação (GRPCo), conglomerado multimídia regional que também conta com emissoras de rádio e televisão. Presente na internet desde a década de 1990, o jornal já fez amplas reformulações do site ao longo das últimas décadas, mas nada comparado com a transformação mais recente.

Resultado de trabalho de campo realizado entre 2014 e 2015, artigo das pesquisadoras Roberta Gonçalves e Mônica Kaseker (2016) traz observações críticas sobre o cenário de convergência daquele período no jornal *Gazeta do Povo* e na emissora *Paraná TV*, também do grupo GRPCo, apontando que “ambos praticamente realizam a simples transposição de conteúdo para a internet” (GONÇALVES e KASEKER, 2016, p. 225) e “tanto o jornal impresso quanto o telejornal

demonstraram utilizar poucas potencialidades do jornalismo em ambiente digital” (idem). Uma nova mudança do site, em 2016, no entanto, parece ter caminhado no sentido de reverter o quadro. A proposta era melhorar a experiência do usuário e inserir novos elementos multimídia, como galerias de fotos, vídeos e infográficos, para estimular a navegação e a permanência do leitor no site, conforme release institucional da época <sup>135</sup>. Mas é em 2017 que surge a transformação mais radical até então.

Os investimentos para a nova reformulação tecnológica de 2017, incluindo pesquisa e desenvolvimento, somaram R\$ 23 milhões, conforme reportagem de apresentação das mudanças <sup>136</sup>. A promessa da empresa, no documento institucional, é de que o novo site, tecnologicamente reformulado, utilize o recurso de georreferenciamento para entregar um noticiário direcionado conforme os interesses de seus leitores e o local em que estejam. Ainda segundo a empresa, a nova plataforma foi desenhada buscando também aumentar a velocidade de carregamento dos conteúdos on-line, diminuindo o consumo de dados e facilitando a experiência do leitor.

Em reportagem da própria *Gazeta* anunciando a mudança <sup>137</sup>, o jornal informa que passará a oferecer dezenas de novos produtos jornalísticos distribuídos pelas plataformas diversas e em redes sociais, “durante 24 horas, todos os dias”. São boletins, vídeos e podcasts distribuídos em uma programação fixa, mas sujeita a alterações diante de conteúdos factuais. Entre os conteúdos, comentários de colunistas e repórteres, serviços como previsão do tempo e programação cultural, e resumos com o noticiário do dia. A organização do trabalho segue uma rotina na qual a primeira reunião de planejamento do dia ocorre às 8h30,

---

<sup>135</sup> *Novo site da Gazeta do Povo melhora experiência do leitor na plataforma digital*, publicado por GRPCOM em de abril de 2016. Disponível em: <<http://www.grpcom.com.br/imprensa/releases/novo-site-da-gazeta-do-povo-melhora-experiencia-do-leitor-na-plataforma-digital.html>>. Visitado em abril de 2017.

<sup>136</sup> *Gazeta apresenta seu novo projeto editorial ao mercado*, publicado por *Gazeta do Povo* em 6 de abril de 2017. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/gazeta-apresenta-seu-novo-projeto-editorial-ao-mercado-cq2q3xmwls1i83hjdpmadoz6s>>. Visitado em abril de 2017.

<sup>137</sup> *Gazeta investe em plataformas digitais e encerra edição impressa diária*, publicado por *Gazeta do Povo* em 31 de maio de 2017. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/gazeta-investe-em-plataformas-digitais-e-encerra-edicao-impressa-diaria-3gk21exw7dvr19bi7gygez19>>. Visitado em maio de 2017.

com a participação dos editores. Às 16h, os editores de todas as áreas voltam a se reunir para realinhar a distribuição do conteúdo do dia. E à 0h, o editor de homepage deixa pronta a capa do site que vai amanhecer para os leitores e o editor de mídias sociais faz a programação dos posts da madrugada.

O processo de produção dos conteúdos também foi transformado. A empresa encomendou uma nova plataforma digital que permite que repórteres escrevam e publiquem textos, fotos e vídeos (incluindo transmissões ao vivo) a partir de um aplicativo próprio baixado em seus dispositivos móveis. Ou seja, a notícia é produzida e publicada a partir de smartphones. E o foco é que seja também consumida preferencialmente por smartphones e tablets.

A empresa Eidos Media, especialista internacional em soluções de publicação on-line, foi contratada para desenvolver o novo aplicativo, chamado Méthode Memo. A empresa tem no portfólio clientes como *Washington Post*, *The Wall Street Journal*, *Financial Times* e *Le Monde*.

Parte do investimento em inovação reflete-se também na nova organização editorial da home do site da *Gazeta* em função da geolocalização do leitor. De acordo com a empresa, são três níveis de informação: em Curitiba, dentro do Paraná e fora do Paraná. Dependendo do local do usuário, as notícias mais relevantes aparecem no topo da página. A hierarquização é automática, mas o leitor também tem a opção de escolher, no menu do site, qual grupo de informações quer visualizar.

No site, a nova estrutura de conteúdo foi organizada de acordo com editorias como República (política), Nova Economia, Livre Iniciativa (finanças e carreira), Educação, Justiça e Direito, Ideias, Política Paraná, Curitiba, Esportes, Guia, Bom Gourmet (cultura gastronômica), Haus (arquitetura, design e decoração), Viver Bem (comportamento), Agronegócio e Automóveis, além de conteúdos de colonistas, que também publicam comentários em vídeo. E um time de mais de 30 blogueiros foi reforçado com nomes que já figuraram em revistas e jornais nacionais.

Uma mudança tão radical, no entanto, não passou livre de demissões. Em entrevista ao portal *Comunique-se*<sup>138</sup>, o presidente do Grupo GRPCom, Guilherme Pereira, confirma que ocorreram 62

---

<sup>138</sup> *Fim da versão impressa da Gazeta do Povo provoca mais de 60 demissões*, publicada pelo portal *Comunique-se* em 2 de junho de 2017. Disponível em: <<http://portal.comunique-se.com.br/fim-da-versao-impressa-da-gazeta-do-povo-provoca-mais-de-60-demissoes/>>. Visitado em junho de 2017.



demissões na empresa após as mudanças, sendo que a maior parte dos desligamentos, cerca de 40 pessoas, envolviam profissionais do parque gráfico, que foi fechado. Na redação, foram pelo menos 10 demissões, sendo três fotógrafos, três jornalistas, dois diagramadores, um infografista e um chargista. Segundo o executivo do grupo, ocorreram principalmente cortes ligados às funções exclusivas do impresso, incluindo ainda paginadores, técnicos de imagem e colaboradores ligados às operações comerciais, como a equipe responsável por diagramar e incluir os anúncios nas páginas do impresso. No acumulado, no entanto, segundo informava Pereira, o número de jornalistas teria aumentado. Em reportagem do *Portal dos Jornalistas*<sup>139</sup>, a empresa informa que após a transformação passou a contar com uma equipe fixa composta por 118 profissionais, entre jornalistas, designers, infografistas e pessoal de TI. A média de idade é de 35 anos.

Para sustentar o negócio no novo cenário, a principal aposta são as assinaturas. E os primeiros resultados surpreenderam a própria gestão da empresa. Antes da mudança, mais da metade dos assinantes da *Gazeta* eram do impresso. Em entrevista ao *Knight Center*<sup>140</sup>, o presidente do GRPCom, Guilherme Pereira, afirma que as novas medidas aumentaram a margem de lucro do impresso e contribuíram para incrementar a sustentabilidade do negócio como um todo. Apresenta, ainda, dados da migração do público do papel para o digital: em 24 de maio de 2017, 92% dos assinantes aceitaram migrar para o formato de impresso semanal ou para a assinatura puramente digital; enquanto apenas 8% deixaram de assinar a *Gazeta do Povo* com as mudanças anunciadas em 6 de abril do mesmo ano. Nos planos originais, a conversão inicialmente prevista pela empresa era de 60%.

A *Gazeta do Povo* cobra pelos acessos ao conteúdo digital desde dezembro de 2012. Com a mudança de 2017, prevaleceu a seguinte regra: cada usuário tem o direito a consumir até 10 notícias gratuitas no mês e, a partir daí, somente os assinantes podem visualizar o conteúdo,

---

<sup>139</sup> *Gazeta do Povo ousa na migração para o mobile*, publicado por *Portal dos Jornalistas* em 11 de abril de 2017. Disponível em: <<http://www.portaldosjornalistas.com.br/gazeta-povo-ousa-na-migracao-para-o-mobile/>>. Visitado em abril de 2017.

<sup>140</sup> *Jornal brasileiro com maioria de assinantes do impresso encerra versão diária no papel e aumenta margem de lucro*, publicado por *Knight Center* em 24 de maio de 2017. Disponível em: <<https://knightcenter.utexas.edu/pt-br/blog/00-18428-jornal-brasileiro-com-maioria-de-assinantes-do-impresso-encerra-versao-diaria-no-papel>>. Visitado em maio de 2017.

mediante preenchimento de login e senha. A assinatura dá acesso ilimitado a todo conteúdo digital (notícias, blogs e colunas, vídeos, podcasts e aplicativos interativos, seja no site, smartphone ou tablet). Na época da mudança, em maio de 2017, foi lançada uma agressiva promoção com valor de R\$ 0,99 na primeira mensalidade e R\$ 9,90 a partir do segundo mês e por tempo indeterminado, segundo anunciava propaganda do jornal.

O novo assinante poderá optar por receber também a revista semanal impressa. Na época do lançamento, cada exemplar tinha 64 páginas e, além de distribuído aos assinantes, era comercializado em bancas, com o preço de R\$ 8. A equipe da revista era composta por um editor-chefe e quatro editores. O jornal mantinha, ainda, outras duas publicações mensais: os cadernos temáticos *Haus* (sobre arquitetura, decoração e design) e *Bom Gourmet* (sobre gastronomia), também entregues em casa para os assinantes e comercializados em banca, por um valor extra.

O bom resultado com a migração das assinaturas reflete nos planos para os próximos anos. Ainda segundo dados da empresa, antes do processo de mudança havia cerca de 18 mil assinantes digitais e 44 mil do impresso. O pretencioso objetivo é 300 mil assinantes no digital até o fim de 2018, tendo como meta alcançar 30% da receita vinda da publicidade e 70% dos assinantes. Em 2017, a verba obtida com publicidade representava cerca de 60% da receita registrada pelo jornal.

A manutenção de uma edição semanal no papel é apontada pelos gestores da *Gazeta* como uma estratégia no sentido de tentar proporcionar uma transição gradual para o digital, mantendo a marca próxima de leitores mais tradicionais até que eles se habituem ao novo formato, ao mesmo tempo em que permite ao jornal manter parte da publicidade do impresso. Na já citada entrevista ao *Knight Center*, o presidente do GRPCom, Guilherme Pereira, explica:

Nós vamos ter uma redução das edições impressas, de 7 para 1, mas a publicidade atrelada ao papel não cai na mesma proporção. Ela já era mais concentrada no fim de semana, e nós conseguimos transportar uma parte da publicidade dos outros dias para a edição semanal. Então oferecemos um produto de mais qualidade, com maior margem de lucro (...) Mesmo com um valor menor, a margem de lucro da assinatura digital é muito maior do que a do impresso. E, como estamos conseguindo fazer a migração dos

anunciantes do diário para a edição impressa semanal, a perda com a publicidade é menor e acaba sendo compensada pela queda nos custos (PEREIRA, 2017, *Knight Center*<sup>140</sup>).

Em entrevista ao autor em 7 de junho de 2017, ou seja, já com as mudanças em vigor, o então diretor da redação da *Gazeta do Povo*, Leonardo Mendes Júnior (2017), ressaltava a preocupação dos gestores com o novo perfil da equipe formada para trabalhar no novo contexto. A nova estrutura da redação para a operação digital vinha sendo estudada há mais de um ano. Mendes Júnior assumiu a direção da redação em outubro de 2015 e afirma que desde o primeiro dia trabalhava junto à equipe para este momento de virada digital, com muitos dos processos de rotina já mudando de forma gradativa desde então até chegar ao momento de ruptura. E o discurso explicando o movimento realizado demonstra a dimensão da mudança:

Construímos um processo bem demorado, mas que nos deu segurança. A gente partiu não da premissa de uma reestruturação, mas de que estávamos começando uma empresa do zero, de jornalismo, atuação digital e com um conjunto de metas e diretrizes editoriais definido pela direção da casa. E então, traçamos que tipo de profissional precisaríamos ter na casa. A partir dessas características, analisamos toda a equipe de jornalismo na *Gazeta do Povo*. Aqueles que não atendiam o que a gente considerava necessário, nós substituímos. Os demais foram alocados nas vagas disponíveis. Para as vagas desocupadas, fomos ao mercado. Agora vamos entrar numa segunda fase, que é desenvolver a equipe naquilo que ela já é boa e no que ela precisa se aprimorar (MENDES JÚNIOR, 2017, entrevista ao autor).

As mudanças no fluxo de produção já vinham sendo trabalhadas antes do fim da publicação diária do impresso, em um movimento claro de priorização do on-line. Segundo o diretor, foram incorporados três fechamentos diários em função de faixas de horário identificadas como de maior audiência:

Precisamos ter um bom conjunto de apostas para a virada do site (como ele dorme e amanhece), para

o fim da manhã/começo da tarde e para o meio da tarde. Obviamente, qualquer coisa que surja fora desses horários nós apuramos e publicamos assim que estiver pronto. Mas um ponto fundamental é: trabalhamos com planejamento. Não é por ser digital que a gente vai ser apenas reativo. Temos nossas apostas de curto, médio e longo prazo. E vamos ajustando em função do andamento das coisas. Quanto mais factual você for, mais commodity você vai dar, menos o seu produto terá valor para o leitor, menos ele estará disposto a pagar pelo conteúdo (MENDES JÚNIOR, 2017, entrevista ao autor).

O diretor da redação reconhece que o novo aplicativo desenvolvido para a *Gazeta*, ao permitir que o repórter produza e publique seus conteúdos diretamente do celular, mesmo fora da redação, trará maior responsabilidades para o jornalista, uma vez que o trabalho de edição fica em um segundo plano. “Um dos quesitos fundamentais para nós é excelência técnica. Então nós ficamos com uma equipe que confiamos ser totalmente capaz de publicar diretamente um texto, sem precisar de edição prévia, sempre que necessário” (MENDES JÚNIOR, 2017). A proposta, ainda segundo o diretor, é de que nos casos em que ocorram estas publicações feitas diretamente pelos repórteres, imediatamente após a publicação o editor da área específica ou o editor de home ou o editor de plantão que estiver na redação entra no texto e faz o ajuste que for necessário.

Em relação às demissões e aos ajustes de pessoal, Mendes Júnior (2017) afirma que agora a *Gazeta do Povo* tem “um número maior de equipes, porém com menos pessoas”. Em junho de 2016, a maior equipe era a da área de política nacional, com nove profissionais. Entre as demais editorias, a maioria tinha duas ou três pessoas, segundo informou o diretor. Para justificar o novo quadro, argumentava: “Isso permite uma especialização maior e um envolvimento maior da equipe em todas as etapas do processo. Isso leva a um produto melhor, feito por equipes mais comprometidas com qualidade e resultado” (MENDES JÚNIOR, 2017).

A operação impressa passou a ser composta da *Gazeta do Povo* semanal, da revista *Haus* (sobre arquitetura e decoração, uma vez por mês), da revista *Bom Gourmet* (sobre gastronomia, também uma vez por mês), da revista *Viver Bem Saúde* (trimestral) e da revista *Viver Bem Pets* (semestral). O diretor explica que existem times fixos para estas

equipes: são quatro jornalistas 100% dedicados ao semanal e outro jornalista 100% envolvido com a edição das revistas.

Para o jornal impresso semanal, a equipe própria produz conteúdo, que depois poderá ser publicado no on-line, e também aproveita matérias elaboradas pelo grupo digital e ainda trabalha com freelancers. Não há produção necessariamente exclusiva para o semanal, mas o padrão é não publicar antes na web o que certamente vai sair no impresso. “É regra, mas com exceções de acordo com o conteúdo, se ele for preso a alguma agenda”, aponta Mendes Júnior (2017). No caso das revistas temáticas, a produção é toda das equipes digitais de *Haus*, *Bom Gourmet* e *Viver Bem*. E a distribuição destes produtos é definida pelo diretor como “mista”, ou seja, o material de capa sempre sai primeiro na versão impressa, depois no digital; mas o restante do conteúdo pode ou não sair antes no site, dependendo de cada caso.

Novas mudanças já estavam sendo planejadas. A previsão era de que ainda no segundo semestre de 2017, a redação da *Gazeta do Povo* mudasse para uma nova sede, saindo do endereço onde ficou por mais de 50 anos, junto ao parque gráfico, que agora foi fechado. A proposta para a nova sede, apontada pela direção, era promover maior integração entre diferentes áreas, favorecendo a agilidade na produção. Haverá também uma aproximação com as diretorias de marketing e novos negócios e com o departamento comercial e de assinaturas.

Tantas mudanças ao mesmo tempo integram um movimento que merece ter os desdobramentos acompanhados, mas que não pode deixar de ser reconhecido com um exemplo de inovação e ousadia por parte dos gestores da redação da *Gazeta do Povo*. Confirmando-se com sucesso como um passo para valorizar o jornalismo on-line, não pautado exclusivamente em reduzir equipes e, conseqüentemente, custos, pode indicar um caminho a ser seguido, com adaptações, por concorrentes do mercado brasileiro.



## CONCLUSÕES

De um lado, uma empresa que tem como objetivo empacotar a informação apurada ao longo do dia em uma edição de papel a ser distribuída na manhã seguinte. Do outro, um grupo que além do tal produto em papel, abastece um site 24 horas por dia com notícias em textos, fotos, vídeos e infográficos e distribui conteúdo e interage com os leitores também pelas redes sociais. Estas não são, na verdade, empresas em lados opostos, mas sim o mesmo jornal em momentos distintos, separados por um intervalo de mais de duas décadas. A transformação ocorrida neste período faz parte de um ciclo que ainda não está completo e que não pode ser concretizado sem mudanças expressivas em toda uma lógica administrativa, produtiva e comercial.

Mudanças de mentalidade, de comportamento e de ação prática no fazer jornalismo. É fundamental preservar a essência, o jornalismo reconhecido como utilidade pública, a informação verdadeira e relevante para uma sociedade democrática, o trabalho de apuração e checagem devidamente realizado com responsabilidade por profissionais. Mas resistir ao que muda em todo o entorno profissional na era digital é, além de não se preparar para o futuro, negar o próprio presente.

Nesta pesquisa, percebe-se a priorização da produção de conteúdo informativo para as plataformas digitais em redações com um fluxo de trabalho até então regado pelo ritmo do impresso como um novo e necessário ciclo de inovação em empresas jornalísticas. Trata-se de uma inversão de papel que acarreta mudanças de formatos narrativos e de processos de produção, com impactos em diferentes frentes, promovendo, por exemplo, a antecipação das jornadas de trabalho e a criação de diferentes deadlines dentro do mesmo dia. Um movimento que exige investimento em pessoal, tanto em quantidade quanto em qualidade, diante da necessidade de novos perfis e do respeito às questões trabalhistas.

O ponto de largada do presente trabalho foi um levantamento sobre as transformações nos processos de apuração, produção, formatação e distribuição do conteúdo jornalístico na era da internet, questões abordadas ao longo do primeiro capítulo. Nestes mais de 20 anos de experimentações e testes em redações mundo afora, inicialmente replicando no meio on-line o que se fazia em outras plataformas, muita coisa mudou radicalmente.

Aos poucos, diante dos recursos que só a rede oferece e trabalhando com técnicas em constante modernização, passou-se produzir conteúdo jornalístico pensado especificamente para o ambiente

on-line, aproveitando características como a hipertextualidade e o alcance proporcionado, a multimídia como integração de diferentes recursos em um mesmo produto informativo, e a interatividade como uma nova forma de se relacionar com o público consumidor. Neste contexto, a apresentação da notícia e da reportagem na internet é, ou pelo menos tem potencial para ser, diferente daquelas publicadas em papel ou exibidas na rádio ou na TV.

Mas, ao mesmo tempo que apresenta novas potencialidades, a internet traz grandes desafios. O resgate da credibilidade, diante da acentuada velocidade do ritmo de apuração em tempos de internet, é um dos pontos cruciais a serem trabalhados, como mostram pesquisas já relatadas neste estudo. A ideia a ser desmistificada, no entanto, é a de que a internet é um espaço sobretudo para publicação de textos curtos, superficiais e imediatistas. Se em algum momento do passado foi realmente assim, hoje, porém, definitivamente esta não é a regra geral.

Nesta tese, buscou-se colaborar com a promoção da visão da grande reportagem multimídia como expressão plena do jornalismo on-line. É no trabalho de fôlego, executado com o devido tempo, com planejamento e com equipe estruturada e organizada, que as características da internet podem ser efetivamente exploradas e contribuir para um jornalismo de profundidade, relevante, plural e responsável. Os exemplos práticos apresentados ao longo deste trabalho vêm de diferentes perfis de empresas profissionais, das publicações regionais, como *Zero Hora* e *Diário Catarinense*, aos gigantes internacionais como *The New York Times* e *El País*, passando pelos líderes de circulação diária no Brasil, *Folha de S. Paulo* e *O Globo*.

Ou seja, mesmo que não diariamente, a grande reportagem multimídia, em sua plenitude, já faz parte efetivamente da rotina dos jornais que estão atentos às demandas do presente e do futuro do jornalismo na era da internet.

A organização do trabalho é outro ponto chave no cenário contemporâneo. Estudado e debatido ao longo das últimas décadas, o conceito da convergência encontra definições mais eficientes na teoria do que na prática. Manter uma equipe multimídia capacitada para informar em diferentes formatos a serem divulgados em distintas plataformas é um desafio e tanto. A tendência contemporânea das redações é de uma captação integrada, com apuração e redação conjunta; e de uma edição “desintegrada”, com núcleos separados para que cada plataforma tenha seu empacotamento.

Tal desafio se agrava profundamente quando o discurso de integração é adotado por empresas mais interessadas em reduzir custos,



incluindo despesas com pessoal. A proposta de “promover” um funcionário ao posto de jornalista multimídia como o desafio de fazer de tudo um pouco é uma visão cada vez mais fragilizada, ainda mais quando tal promoção não vem acompanhada de uma prévia capacitação técnica nem de uma contrapartida financeira no salário.

A produção multimídia em uma redação jornalística convergente passa por treinamento, organização, planejamento e mudanças de mentalidade dos gestores e dos próprios produtores, o que é inviável sem a disposição da empresa em investir pensando em longo prazo. Ou seja, com a meta de gerar um produto de qualidade capaz de atender às demandas do público e de gerar renda ao conseguir convencer tal público a pagar pelo conteúdo oferecido.

O trabalho em equipe e um perfil mais multidisciplinar ganha força dentro da redação. Para fazer companhia aos jornalistas, fotógrafos e diagramadores/designers, chegam cinegrafistas, editores de vídeo, programadores, analistas de redes sociais e profissionais de tecnologia para ajudar a pensar a inovação necessária, entre outras categorias a serem incorporadas no futuro. Gestores com uma visão mais ampla das necessidades do fluxo digital tendem a tomar a frente no comando das redações. Surgem novas parcerias com universidades, centros de pesquisa e empresas terceirizadas, principalmente para produções envolvendo a incorporação ao jornalismo de tecnologias mais recentes, como a realidade virtual.

Tantas transformações exigem que o próprio modelo de negócio das empresas jornalísticas seja repensando, como visto no segundo capítulo. Rentabilizar com sucesso o jornalismo profissional na era digital é uma questão ainda em aberto. Mas entre dúvidas que permeiam o setor, alguns pontos já são fato concreto, como o dado de que desde meados de 2014, na média do mercado mundial, os jornais estão conseguindo mais dinheiro do público que paga para acessar conteúdo do que dos anunciantes, grupo que foi a principal fonte de renda dos impressos nos últimos anos.

É fato também que os impactos das novas tecnologias nas redações não geraram nem a primeira e nem a última crise do jornalismo. Ao longo da história, diferentes movimentos conturbados aparecem de forma cíclica e frequentes mudanças acompanham a consolidação e a evolução da profissão. Não se pode, contudo, desmerecer a gravidade do cenário contemporâneo diante de evidências de precarização e desprofissionalização da atividade jornalística. Sem o devido planejamento e sem o necessário investimento em pessoal, a exigência multimídia pode se tornar um agravante da precarização,

envolvendo problemas como jornadas de trabalho prolongadas, falta de equiparação salarial, fragilização de contratos empregatícios e uma maior valorização de quantidade em relação à qualidade na produção.

A necessidade de uma regulamentação efetiva e de uma maior fiscalização, além de uma revisão da atual desobrigatoriedade do diploma de jornalista para o exercício da profissão, são questões que merecem entrar no debate.

Do ponto de vista comercial, a preocupação das empresas é com a lucratividade, diante da queda de circulação e de publicidade ocorrida nos últimos anos. Mas uma ressalva é necessária: a constatação de que o lucro não é e nem será o mesmo que foi no passado, não significa que as empresas jornalísticas não possam continuar lucrativas. Qualquer comparação com a época na qual os jornais impressos estavam recheados de anúncios, com cadernos periódicos de classificados e circulação crescente, pode frustrar os atuais gestores. Mas traçar metas pautadas pela realidade atual pode, sim, gerar resultados a serem comemorados. Os desafios são grandes, isto é uma realidade. O público pagante pelo conteúdo digital precisa crescer em quantidade e em valor, e em uma velocidade mais acentuada do que a registrada até agora. Com investimento e inovação, porém, bons resultados já estão aparecendo.

Esta necessária disposição em investir e inovar com foco na plataforma digital é o que chamamos aqui de uma inversão de papel. O jornalismo continua, mas muda a plataforma. A versão impressa permanece sendo publicada, e deve seguir assim por mais muitos anos, embora possa mudar a periodicidade. Mas a prioridade das redações convergentes já deve ser o digital. O que exige uma nova forma de pensar, de produzir, de agir e de lucrar. Não se trata necessariamente de zerar e recomeçar o processo, mas, sim, de uma atualização no sentido de um aperfeiçoamento e de ter atenção com novas demandas específicas do contexto digital.

Significa estar aberto para pensar procedimentos que não sejam diretamente influenciados pelo impresso, até então um produto com horários e demandas que perdem a força ou até mesmo deixam de ser necessárias quando a plataforma final é o on-line. Saudosismos à parte, há um relativo consenso no discurso de gestores de que o produto impresso está diretamente ligado à geração que o consome atualmente. Os novos leitores estão na plataforma digital, consumindo conteúdo em computadores, tablets, smartphones e o que mais vir no futuro. É preciso, então, levar informação jornalística de qualidade para onde eles estão, e não esperar que estes venham até os jornais.

Não se trata aqui de um discurso caça cliques, no sentido de oferecer conteúdo única e exclusivamente com o objetivo de gerar acessos. Mas de ofertar no digital o mesmo jornalismo profissional, relevante para a sociedade democrática, reconhecendo que o jornalismo on-line não é algo mais simples, que se faz com menos gente, menos tempo e menos dinheiro. Assim como os novos formatos de conteúdo e suas potencialidades narrativas, a lógica de produção também muda e precisa ser repensada a partir de diferentes perspectivas, sendo a questão financeira apenas uma delas.

As ideias aqui apresentadas são resultados da busca de uma maior aproximação do discurso teórico com a prática do mercado, por meio do estudo de exemplos de como redações convergentes estão lidando com tantas mudanças no cenário contemporâneo e como estão planejando os próximos passos. Questões aprofundadas, principalmente no terceiro capítulo, resultado de 24 entrevistas com profissionais de oito jornais. São relatadas experiências nacionais como a do *Estadão* e da *Folha de S. Paulo*, que desde a integração de suas equipes do impresso e do on-line no final da década de 2010, não fizeram novos movimentos expressivos e parecem ainda influenciados por uma rotina do ciclo do papel. Por outro lado, o também nacional *O Globo* e os regionais *Zero Hora* e *Gazeta do Povo* estão adotando novas rotinas para priorizar cada vez mais o fluxo digital. Este último, inclusive, desde junho de 2017, limita a versão impressa a uma única edição semanal. São mudanças que não passam isentas de demissões, mas, é preciso reconhecer, que também exigiram expressivos investimentos em estrutura física, em novas ferramentas e na diversificação da equipe de profissionais.

Do cenário internacional, as experiências do jornal argentino *Clarín* e dos espanhóis *El País* e *El Mundo*, estes dois últimos visitados em outubro de 2016, reforçam o movimento de priorização do on-line. O *El País*, em especial, deflagrou no primeiro semestre de 2016 um processo que chamou de “transformação” da redação, com uma série de iniciativas com o propósito de fazer da empresa não mais um jornal impresso com presença na internet, mas sim uma marca digital que por enquanto também imprime uma versão em papel. Um movimento de virada da chave que não é fácil nem rápido. Trata-se de uma transformação que exige planejamento, tempo, disposição e a revisão de rotinas e procedimentos incorporados à cultura profissional tão fortemente pautada pelo ciclo do impresso ao longo das últimas décadas. De forma complementar, são apresentadas ainda experiências do *The New York Times*, levantadas por meio de relatórios do próprio jornal e

de pesquisas e estudos sobre as mudanças recentes dentro do grupo norte-americano, que também caminha no mesmo sentido.

As reflexões ao longo de todo o trabalho culminaram em um guia com exemplos de boas práticas para as redações convergentes. São 10 ideias com demandas para o exercício da reportagem multimídia no cenário contemporâneo, onde entende-se que o digital é a prioridade.

De forma resumida: 1) assegurar a equiparação salarial entre funções equivalentes no ciclo impresso e no ciclo digital; 2) trabalhar em equipe, envolvendo inclusive profissionais que não fazem parte diretamente da redação; 3) promover a visão multimídia ao longo das diferentes etapas de produção, do planejamento até a distribuição; 4) investir em treinamento interno e incentivar o treinamento externo dos atuais e dos novos funcionários; 5) comprar ou desenvolver sistemas eficientes para publicação de conteúdo on-line; 6) criar um fluxo de atualização do on-line em diferentes momentos do dia, independentemente do noticiário factual; 7) ampliar a equipe para antecipar o ritmo de produção, trazendo parte dos jornalistas mais cedo para a redação; 8) cobrar pelo conteúdo, mas não por qualquer conteúdo; 9) explorar a prática da grande reportagem jornalística como espaço para inovação e experimentação de formatos; e, enfim, 10) incorporar o fluxo digital como prioridade. São 10 propostas a serem detalhadas a seguir.

## Um guia com ações para priorizar o digital

O cenário contemporâneo do jornalismo exige mudanças, algumas são pequenas adaptações diante de novas demandas do contexto digital, outras verdadeiras incorporações de processos até então desconhecidos. A transformação envolve diferentes setores das empresas jornalísticas, da redação ao comando administrativo, passando pelo departamento comercial e pelo setor de tecnologia e inovação. Sob vários aspectos, é um momento disruptivo, sim. Procedimentos técnicos de apuração, formatação, publicação e distribuição dos conteúdos jornalísticos mudam radicalmente; surgem novas rotinas e novos fluxos de trabalho; conseqüentemente, os perfis profissionais também são alternados; e o modelo de negócio que predominou o mesmo por tanto tempo passa por uma ampla revisão. Mas, mesmo assim, muito do consolidado jornalismo profissional, produzido por jornalistas profissionais, gerando informação relevante para a sociedade e lucro para as empresas, se mantém.

As incertezas ainda continuarão por muitos anos e empresas seguirão aprendendo e reaprendendo, corrigindo e inovando na base da experimentação. E promovendo adaptações, é de se esperar, com base nos erros e acertos dos concorrentes também. Entre propostas, projetos e ideias, predomina a visão de que o digital é o futuro cada vez mais evidente, e de que o jornalismo precisa é descobrir como continuar útil e atrativo para o público e rentável para os gestores, produzindo informação no cenário on-line. Como já dito, este trabalho defende a priorização do digital como o caminho a ser seguido, o que começa a ser percebido inclusive por jornais de origem impressa que testemunharam equipes on-line aos poucos conquistarem e consolidarem espaço em suas redações. Mesmo diante de um cenário onde tantas mudanças ocorrem ao mesmo tempo e de forma cada vez mais rápida, os estudos empreendidos nestes últimos anos e as pesquisas junto a diferentes redações da Espanha, da Argentina e do Brasil nos encorajam a apresentar algumas ideias que podem contribuir no processo de organização das equipes responsáveis pela produção de conteúdo jornalístico de forma profissional, visando, sim, lucro, mas sem abrir mão de características que fazem parte da essência do jornalismo, como veracidade e contextualização.

Sem a pretensão de ditar regras ou apontar soluções para uma crise que preocupa tanta gente, busca-se contribuir para o debate com sugestões e provocações que merecem ser levadas em consideração por gestores, editores e repórteres, tanto por aqueles que vivem ou já

vivenciaram a migração do ciclo do impresso para o digital, quanto pelos mais jovens que desde o primeiro emprego lidam com uma rotina exclusivamente voltada para a produção on-line. São, enfim, 10 ideias levantadas com base no levantamento bibliográfico apresentado ao longo dos dois primeiros capítulos e das entrevistas com pesquisadores e profissionais também já parcialmente relatadas nas páginas anteriores, sendo algumas destas ideias já testemunhadas na prática ao longo da pesquisa de campo. Aqui, busca-se condensá-las em uma espécie de guia de boas práticas para redações convergentes, com a identificação de demandas para a prática da reportagem multimídia no cenário contemporâneo. Ideias formatadas em alguns pontos considerados essenciais, que se complementam e serão apresentadas a seguir, em ordem aleatória de importância:

#### 1) Garantir equiparação salarial

É fundamental assegurar a equiparação salarial entre funções equivalentes no ciclo impresso e no ciclo digital. Quando começaram a aparecer nas redações os primeiros cargos profissionais voltados exclusivamente, ou pelo menos prioritariamente, à produção de conteúdo jornalístico para publicação e distribuição nas plataformas digitais, era comum que estes recebessem menos do que os profissionais com funções equivalentes no ciclo de produção do jornal impresso. Por exemplo, um editor de área que baixava as páginas impressas ganhava mais do que um editor de capa do site; um repórter da editoria de política ganhava mais do que o repórter exclusivo do on-line que produzia conteúdos para diferentes editorias. Ao longo da produção deste estudo, diferentes gestores de redações afirmaram reconhecer que este foi um erro, no sentido de desvalorização do profissional do on-line, o que também acabou por promover ou intensificar, mesmo que involuntariamente, uma certa competitividade entre equipe do papel e equipe digital. Nas diferentes redações visitadas, o compromisso anunciado no contexto recente é de que não existe mais tal diferenciação financeira. Mas a mudança não foi de uma hora para a outra. Tal equiparação salarial foi construída ao longo dos anos, diante da atualização e renovação dos quadros de funcionários.

Desta forma, entende-se que o grupo jornalístico que mantém equipes distintas para produção de acordo com a plataforma de publicação, mas ainda não promoveu a igualdade salarial entre seus profissionais, está efetivamente adotando uma visão ultrapassada e equivocada. E a necessidade de correção é urgente, em busca da promoção e manutenção de um ambiente de colaboração e

cumplicidade, ponto crucial para uma rotina produtiva em redações convergentes. Acrescenta-se neste sentido, a preocupação de que tal equiparação não provoque um nivelamento por baixo, igualando salários pelo patamar mais inferior, o que contribuiria para questões como a precarização e proletarização da profissão, já abordadas neste estudo.

É preciso ter atenção, também, para que a correção no sentido de equiparar e valorizar as novas funções voltadas a atividades digitais não chegue ao ponto de inverter o quadro, fazendo com que o profissional que ainda se mantém exclusivo ao impresso é que passe a ser desvalorizado financeiramente. Como identificado nas redações visitadas, existem, e devem continuar existindo por um bom tempo, grupos de profissionais experientes que se dedicam exclusivamente à edição das páginas das versões impressas, adaptando todo o material produzido ao longo de cada dia por repórteres de diferentes editorias. São, via de regra, profissionais mais experientes, que não demonstraram interesse em migrar para o digital ou apresentaram dificuldade na mudança, mas que continuam sendo relevantes para a empresa e qualificados para a função de editor impresso. É de se esperar que pagar menos para estes profissionais do que para os editores do site, por exemplo, iria contribuir para uma desmotivação profissional entre os primeiros e para um clima de rivalidade.

Poder oferecer, sempre que possível, a opção para que estes profissionais veteranos da redação possam continuar exclusivamente no ciclo impresso é um caminho interessante para agregar experiência aos quadros de trabalhadores das empresas jornalísticas, cada vez mais jovens. Mesmo que a função de editor do papel não tenha um futuro certo a longo prazo, estes profissionais que já participaram de tantas coberturas podem contribuir também na orientação dos jovens repórteres que estão fazendo suas primeiras grandes reportagens, no sentido de indicar o que precisa ser apurado, quem deve ser ouvido, os cuidados a serem tomados, independentemente da plataforma em que o material final será publicado. Ou seja, há neste caso um verdadeiro trabalho em equipe e é justamente este o próximo ponto abordado.

## 2) Trabalhar em equipe

A ideia consiste em promover o trabalho em equipe, envolvendo inclusive profissionais que não fazem parte diretamente da redação. Em um passado recente, a imagem do profissional multimídia, o jornalista polivalente, a banda de um homem só, o faz tudo, foi vendida como o profissional modelo das redações convergentes. Um mesmo repórter teria a função de apurar a matéria, fazer fotos dos entrevistados ou dos

eventos cobertos, produzir e gravar vídeos (quem sabe até editá-los), escrever uma versão resumida da matéria para o site e uma mais completa para o impresso, e comentar o assunto em diferentes canais da empresa, seja em uma transmissão ao vivo nas redes sociais, seja na programação de emissoras de rádio e/ou televisão, no caso de conglomerados multimídia.

Em situações extremas, o repórter era responsável também pela edição e publicação da matéria no on-line e pela divulgação da mesma por meio das diferentes redes sociais. Melhor ainda (para a empresa) era se fizesse tudo isso com o mesmo salário de quando era “apenas” um repórter de texto, diante da onipresente necessidade de controlar custos. São pontos que afetam esferas ainda mais amplas, como o âmbito legal, conforme visto nos capítulos iniciais, questão esta que passa pela necessidade de uma atualização da legislação e de um reforço da fiscalização. Demorou para que os gestores percebessem que os profissionais, salvo exceções (se é que realmente existe alguma), não conseguiriam atender tamanha demanda. No melhor dos cenários, alguns deram conta de boa parte.

Mas, ainda assim, sem manter um padrão de qualidade nas diferentes frentes de produção realizadas quase que simultaneamente. Por exemplo, o repórter fez um bom texto e boas fotos, mas o vídeo ficou tremido e não teve condições de ser publicado. Afinal, desde a formação universitária, a tendência entre jovens jornalistas é buscar uma afinidade maior com uma área em especial e ter conhecimentos específicos em outras áreas complementares.

Profissionais de diferentes redações pesquisadas para este trabalho, em especial das duas empresas espanholas, afirmam que esta busca por um profissional que faça tudo ao mesmo tempo já faz parte do passado. A multitarefa vendida como polivalência começou a perder lugar para uma produção multimídia em equipe, onde um modelo comum é composto, no mínimo, por um repórter mais experiente cuidando da apuração e da produção do texto (para o site, para o impresso e para um potencial infográfico também), acompanhado de um profissional de imagem, que fotografa e filma e, via de regra, também edita o vídeo. E na redação, há o suporte do(s) editor(es) para as respectivas edições para o on-line e para o impresso e da equipe de redes sociais, que distribui a chamada para a matéria de acordo com características próprias de cada canal e dentro de horários previamente planejados. Pelo menos, é este o cenário reconhecido como o ideal, sujeito obviamente a atropelos diante dos frequentes imprevistos que fazem parte das rotinas das empresas jornalísticas.



Aqui é preciso abordar um ponto central desta questão. Saber fazer diferentes atividades, mesmo que com diferentes graus de afinidade, é, sim, possível. E quanto mais gente souber escrever, fotografar, filmar, editar, melhor para a redação. Mas isso não significa de forma alguma que tal profissional polivalente vai ter que fazer tudo isso com frequência. Muito menos que vai ter que fazer tudo isso para uma mesma pauta, ou seja, quase que simultaneamente. A exceção não pode virar a regra. Se um repórter está sem equipe quando se depara com algo que merece ser registrado em foto e/ou vídeo e ele conta com um smartphone capaz de permitir tal captação com qualidade, ele pode e deve fazer tal registro. Quando por questões de limitação, seja de equipe ou de recursos financeiros, um determinado jornal consegue mandar um único profissional para a cobertura de um grande evento ou uma importante viagem, o escolhido vai ter que se desdobrar para produzir o máximo possível de conteúdo multimídia, tendo preferencialmente uma prioridade definida. Mas estas serão exceções dentro de uma rotina.

A regra, a exemplo dos trabalhos em equipe que geraram algumas das grandes reportagens multimídia relatadas no primeiro capítulo deste estudo, é ter um grupo polivalente assinando as produções com recursos diferenciados, como vídeos, infográficos e *newsgames*. Aliás, quanto mais diferenciado o recurso, o grupo poderá contar inclusive com profissionais de fora da redação ou até mesmo de fora da empresa jornalística. Conteúdos animados e interativos podem demandar habilidades que não são comuns nem mesmo entre jovens designers e programadores, profissionais tradicionalmente responsáveis pela formatação dos trabalhos multimídia nas redações.

Apenas para ilustrar, vale citar novamente o exemplo positivo do jornal *Folha de S. Paulo* que fez parceria com universidades e centros de pesquisa para incluir *newsgames* nos especiais multimídia da já citada série *Tudo Sobre*. Trata-se do tipo de aproximação necessária em busca da desejada inovação.

Mas um olhar atento para as redações brasileiras indica que nem todos estão convencidos da necessidade de promoção do trabalho em equipe. Diante da realidade de redações ainda com quadros reduzidos e do discurso dos gestores pedindo economia, o acúmulo de funções é mais comum do que se gostaria. E sem uma contrapartida salarial, o que, como já dito, torna o quadro ainda mais grave.

Merecem ser acompanhadas com atenção, por exemplo, iniciativas anunciadas pelos jornais regionais *Zero Hora* e *Gazeta do Povo*. O primeiro trabalha a integração de sua redação, que até então produz conteúdo impresso e on-line, com a redação da *Rádio Gaúcha*,

pertencente à mesma empresa, o Grupo RBS. Tal mudança acarretaria novas funções principalmente aos repórteres e com o agravante de trazer demandas para uma área totalmente nova, porque se há muitas proximidades entre o ciclo do impresso e do digital, não se pode dizer o mesmo em relação ao trabalho de uma rádio. Parcerias ocasionais e a participação de determinados repórteres de *Zero Hora* na programação da *Rádio Gaúcha* e vice-versa podem ser interessantes para a empresa e até mesmo para o público. Mas a transformação desta experiência em rotina gera dúvidas que merecem ser sanadas com pesquisas mais específicas sobre tal medida implantada em setembro de 2017. O mesmo vale para o novo contexto do jornal paranaense *Gazeta do Povo*, quando, ao adotar a produção diária exclusivamente para o on-line, afirma que os repórteres poderão escrever e publicar textos, fotos e vídeos a partir de um aplicativo a ser baixado em seus smartphones, o que conceitualmente remete novamente à figura do repórter multimídia no sentido de um profissional multitarefa, o faz tudo.

Originalmente tão básica, e necessária também em tantas outras atividades profissionais, a ideia do trabalho em equipe passa por uma necessidade de mudança cultural no caso dos profissionais do jornalismo, diante de um passado onde o repórter tinha uma posição até mesmo glamourizada, seja no impresso, na rádio ou na televisão, com profissionais tão essenciais como fotógrafos e cinegrafistas figurando em segundo plano. Editores e diagramadores, então, frequentemente sequer apareciam nos expedientes das grandes reportagens.

Já passou da hora de tal protagonismo ser revisto. O papel do repórter é e continuará sendo essencial no jornalismo on-line. Mas da mesma forma é o papel do profissional da imagem, do infografista, do designer e do programador. Os especiais multimídia do *UOL TAB* trazem um exemplo simples mas concreto desta mudança desejada. Em muitas das reportagens, o trabalho é assinado já no topo da página com destaque igual para o nome do repórter e do designer, o que se justifica plenamente quando a apresentação do trabalho é tão importante quanto o texto diante de uma proposta de chamar a atenção do público on-line com produções que ofereçam conteúdo informativo contextualizado de forma interativa e visualmente atrativa.

Relatos de profissionais entrevistados para esta pesquisa apontam uma melhora nos últimos anos neste propósito de promover o trabalho em equipe, ao mesmo tempo em que se reconhece que ainda é preciso avançar mais, principalmente quando trata-se de grandes reportagens multimídia. E o ideal é que esta proposta colaborativa exista em diferentes etapas da produção, como veremos no tópico a seguir.

### 3) Promover a visão multimídia

A meta é trabalhar a visão multimídia ao longo das diferentes etapas de produção, do planejamento até a distribuição. Isto devido ao fato de que a complementariedade entre as informações apresentadas em diferentes formatos é um ponto chave para a prática da grande reportagem multimídia e até mesmo de produções factuais para o jornalismo on-line. Para evitar a redundância exagerada, é essencial trabalhar a visão multimídia já no processo de elaboração da pauta, no planejamento, com o objetivo de identificar que parte da história é melhor ser contada em cada formato, de descobrir como explorar o melhor de cada plataforma para aquela reportagem.

O ideal é pensar em tudo isto antes da apuração, não no sentido de engessar o processo, mas com o objetivo de prever a necessidade de levantamento de informações específicas (mais detalhadas, no caso de infográficos, por exemplo) ou de atentar para detalhes muito direcionados (como a importância do local da entrevista, em caso de prever a produção de vídeo e/ou captação de áudio). Gestores e repórteres estão cada vez mais conscientes desta necessidade, o que passa, obviamente, pela existência de condições favoráveis de produção a serem oferecidas pela empresa, com a disponibilização do pessoal e dos equipamentos pelo tempo determinado.

Diante de tamanha dedicação exigida, conforme já dito neste trabalho, a grande reportagem tem conquistado destaque como o espaço mais propício para a prática multimídia e a experimentação de novos formatos. É neste gênero específico que tradicionalmente as empresas investem mais tempo e dinheiro e os seus profissionais mais experientes e qualificados. Mas no jornalismo on-line, é real o risco de ocorrer um deslumbramento com os recursos técnicos disponíveis e boa parte da energia da reportagem ser direcionada para a produção de elementos em diferentes mídias com uma preocupação maior com o formato do que com o conteúdo. Um movimento interessante no sentido de qualificar esta produção, no entanto, é justamente contar com um profissional ou até mesmo uma equipe para trabalhar essencialmente o planejamento do conteúdo multimídia, no sentido de estabelecer uma priorização do que deve ser “multimedializado” e de que forma isso deve ser feito, de acordo com experiências anteriores, e como este conteúdo deve ser distribuído pelos diferentes canais existentes.

Um exemplo concreto é a figura do editor-executivo multimídia incorporada ao núcleo de controle da nova redação do *O Globo*, inaugurada em janeiro de 2017. Trata-se de um profissional que tem a missão de impulsionar a produção multimídia, mas não necessariamente

em quantidade. Parte do seu trabalho diário é justamente identificar entre as diferentes pautas factuais que surgem logo cedo, quais ou apenas qual (no singular mesmo) delas merecem um vídeo ou um infográfico interativo. E quais cumprem seu papel informativo essencialmente com texto e foto, por exemplo. E, para a produção não factual, ajudar a escolher os grandes temas que devem contar com elementos audiovisuais que se complementem ao texto aprofundado e contextualizado, característico da reportagem. Ainda assim, mesmo com a valorização do planejamento no processo de produção multimídia, vale registrar a ressalva de que como cada reportagem tem suas peculiaridades, sempre é possível que a equipe venha a lidar com os imprevistos tão presentes na rotina do jornalismo.

Um modelo de produção inspirado em experiências anteriores bem sucedidas, com indicação de passos a serem seguidos, com certeza vai ajudar a manter um padrão multimídia entre as novas reportagens, mas, por outro lado, tal conduta também não pode se transformar na burocratização do ciclo de produção, o que comprometeria uma necessária liberdade para lidar com os já mencionados imprevistos e afetaria até mesmo a postura de abertura à novas ideias ou a experimentações de novos formatos e recursos.

#### 4) Treinar os atuais e os novos funcionários

Investir em treinamento interno e incentivar o treinamento externo são outras frentes de atuação necessárias. A experimentação de novos formatos e recursos na prática do jornalismo multimídia passa, entre tantas outras adaptações, pelo uso de novas ferramentas e pela formatação da linguagem de acordo com as novas plataformas. Envolver nesta rotina profissionais com um histórico essencialmente vinculado ao fluxo do impresso, sem qualquer preparo anterior, é a aposta errada. Da mesma forma que é um desperdício deixar de aproveitar uma mão de obra jornalística experiente e qualificada em favorecimento exclusivamente de jovens que dominam tais novas ferramentas, mas que estão iniciando suas trajetórias no jornalismo profissional. O cenário perfeito, onde empresas oferecem diferentes treinamentos internos e oportunizam ou pelo menos incentivam uma formação extra para as novas demandas em horário fora do trabalho, não é a regra do mercado. Jornais de grande porte como o *The New York Times* e o *El País* contam com rotinas de treinamento interno que se refletem diretamente na qualidade de seus produtos digitais. Um investimento de tempo e de recursos financeiros que só faz quem tem a certeza de que o digital é o caminho a ser seguido para alcançar o futuro almejado.

No Brasil, cursos como os até então oferecidos pelas empresas *Folha de S. Paulo* e *O Estado de S. Paulo* são voltados, essencialmente para focas recém chegados das universidades. No *O Globo*, conforme a própria gestão reconhece, o investimento em treinamento interno já foi maior, mas passou por cortes diante do cenário de crise financeira e do direcionamento dos investimentos para o processo de organização da nova redação deflagrado em 2017. De acordo com relatos de editores e repórteres entrevistados, de forma informal o que acaba ocorrendo é que profissionais busquem por iniciativa própria aprender, até de forma autodidata, a como usar novos equipamentos e ferramentas que podem ser incorporados à rotina jornalística.

Quando não há recursos para treinamentos coletivos, aproveitar este tipo de iniciativa individual é uma estratégia válida. Em um ambiente em que já existe a consciência da necessária adaptação para o fluxo de trabalho do digital, deve-se sempre que possível promover trocas de experiências internas, com aproximação entre jovens digitais e os profissionais mais veteranos do impresso. Os dois grupos saem ganhando e a empresa avança com esta necessária aproximação. Acredita-se ainda que parcerias com universidades e laboratórios de pesquisa e inovação, ainda tão raras, também poderiam contribuir significativamente neste caminho.

##### 5) Investir em sistemas de publicação

A pauta é boa, a apuração rendeu, a inspiração surgiu na hora de escrever o texto e o conteúdo multimídia está pronto. Mas quando chega o momento de formatar e publicar o material, nem tudo flui tão bem como o esperado. A reclamação de repórteres sobre a qualidade dos softwares para publicação e gerenciamento de conteúdos jornalísticos na internet merece a atenção de editores e gestores. Principalmente quando são ferramentas que precisam ser usadas diariamente, para publicação, edição e distribuição da produção factual.

Faz parte da rotina de grandes e médios jornais contar com profissionais como designers e até mesmo programadores para trabalhar na formatação e publicação de conteúdos especiais, como as grandes reportagens multimídia. Mas para o noticiário de *hardnews* e também para as reportagens multimídia diárias, é comum que este trabalho de publicação seja mais uma das funções do repórter.

Quando a ferramenta não é eficiente, parte do tempo que poderia ser dedicado para apuração e redação, acaba sendo gasto com um demorado processo de publicação na internet.

Garantir que a redação tenha um bom sistema para publicação, seja com a compra de um modelo pronto conhecido por sua eficiência ou com o desenvolvimento interno de um novo sistema ou ainda em parceria com uma equipe de tecnologia que venha a conhecer as demandas próprias do jornal, é o tipo de postura que exige um investimento financeiro sem retorno imediato visível. Ainda mais diante dos riscos de novos aportes necessários para adaptações, revisões e atualizações. Mas é reflexo de uma postura de empresas que pensam em médio e em longo prazo e que acreditam que cada profissional deve se dedicar ao que faz melhor. No caso dos repórteres, apurar e produzir.

Uma observação importante, no entanto, está no fato de que um sistema que garanta autonomia para o repórter publicar o material não dispensa a necessidade de que o conteúdo passe por um editor e, quando possível, por um revisor, processos originários no ciclo do impresso, mas que ainda se mostram válidos no sentido de garantir a qualidade do produto final. Em alguns casos, principalmente de *breaking news*, há a postura de permitir que o repórter publique diretamente o texto e a edição e/ou revisão ocorra já com o material publicado e as devidas correções, quando necessárias, são feitas assim que possível.

#### 6) Criar um fluxo de atualização do on-line

Pela manhã, o site do jornal é recheado com o noticiário da versão impressa daquele mesmo dia. A partir daí a rotina de produção segue o fluxo do impresso e quando há um novo conteúdo factual, esse ganha um primeiro registro para o on-line. Resultado: em dias sem grande movimento de *hardnews*, o leitor que acessar o site durante à tarde ou até no período da noite pode encontrar uma versão da home muito parecida com aquela da primeira hora do dia, e, conseqüentemente, com o impresso que está quase com a data vencida.

Quando a priorização do digital é verdadeira, rotinas como a descrita acima não fazem mais sentido. Para ter um site dinâmico e atualizado, é preciso incorporar um fluxo de atualização on-line que garanta conteúdo próprio ao longo de diferentes momentos do dia, independentemente do noticiário factual. Experiências recentes neste sentido já foram relatadas ao longo deste trabalho, a exemplo do que faz o *El País* com seu plano 828 (garantindo, ao menos, três momentos diários de renovação do site, às 8h, às 14h e às 20h), ou o *Globo*, de forma mais flexível e com horários mais distribuídos.

Entende-se que tais horários devem ser identificados e definidos de acordo com a realidade de cada país ou região, por meio de consultorias e pesquisas a serem realizadas junto ao público

consumidor. Mas o movimento, por si só, é uma iniciativa essencial para qualquer veículo que decida priorizar a plataforma on-line.

Merece aqui ser lembrada também a preocupação da equipe do *El País* de que nestes mesmos horários pré-determinados, quando o conteúdo é publicado no site, o mesmo seja simultaneamente distribuído nos canais oficiais do jornal em diferentes redes sociais, trabalho a ser feito por uma equipe própria para esta área. O objetivo é levar as notícias ao público, sem esperar que ele voluntariamente venha até o site, ao mesmo tempo em que se promove uma espécie de apropriação das notícias por seus canais oficiais nas redes sociais.

Toda esta preocupação com o horário, de acordo com o que alguns dos entrevistados observaram, trata-se de algo como uma apropriação no digital do conceito de deadline, tão presente no ciclo de produção do impresso. Ou seja, de apresentar uma nova edição on-line ao longo de horários pré-determinados, garantindo conteúdo renovado, independentemente do noticiário factual, com reportagens próprias, entrevistas exclusivas e conteúdo de colunistas. A meta é, ao mesmo tempo, atrair novos leitores e fazer com que cada leitor possa visitar a página em diferentes momentos do dia sabendo que sempre haverá conteúdo novo à sua disposição.

Uma ideia aparentemente simples e que embora resgate o conceito do deadline impresso, também representa mudanças bruscas em relação à mentalidade de quem ainda pensa essencialmente no ciclo do papel. Guardar uma notícia para publicação apenas no dia seguinte, segurar informação para a versão em papel, trazer os desdobramentos de um fato apenas no impresso, são exemplos de iniciativas cada vez mais raras entre os grandes e médios jornais que valorizam o digital. Este é, contudo, um movimento que passa por um ponto crucial, envolvendo mais uma vez capacidade de investimento financeiro por parte das empresas: a antecipação da chegada dos jornalistas à redação, o que acarretaria em aumento da equipe.

#### 7) Ampliar a equipe para antecipar o ritmo de produção

No ciclo de produção impresso, vigorou durante muito tempo a rotina em que pela manhã a redação contava basicamente com equipes dos cadernos e suplementos temáticos de Lazer e Cultura e, com sorte, um pequeno grupo ou apenas uma pessoa para lidar com imprevistos na área de Geral e/ou Polícia. A maioria dos jornalistas, incluindo profissionais de importantes editoriais como Política, Economia e Esportes, começava a chegar à redação somente no início da tarde. É

urgente uma mudança neste fluxo de trabalho quando a prioridade é o conteúdo digital.

Notícias exclusivas, informação própria, devidamente checada, material bem produzido e com recursos multimídia só se faz com gente na redação desde cedo. Não é o caso de simplesmente ampliar as jornadas da atual equipe, trazendo os profissionais mais cedo para as redações sem um horário definido para sair da empresa. É essencial a atenção às questões legais e à necessidade de uma organização que preze também pela qualidade de vida dos funcionários, o que infelizmente nem sempre ocorre. A precarização do trabalho diante da incorporação de novas demandas e novas rotinas é uma ameaça real quando muda o ritmo sem um aumento no número de funcionários.

O quadro é mais grave ainda quando tantas mudanças ocorrem em um cenário de redução da equipe, no qual a preocupação em manter o emprego faz com que profissionais se sujeitem a questionáveis condições de trabalho, com jornadas sendo frequentemente ampliadas ou novas funções sendo incorporadas, sem a existência das devidas contrapartidas financeiras pelos serviços extras realizados.

Também não é o caso de inverter o fluxo, trazendo parte do pessoal da tarde para o turno da manhã sem qualquer substituição da brecha aberta no turno vespertino. O ciclo digital começa cedo, isso é fato. Mas não significa que termina cedo. O consumo de notícias continua ao longo da tarde e da noite também, o que faz com que grandes empresas criem inclusive o chamado ciclo de produção 24x7 (24 horas por dia, sete dias por semana), por meio de plantonistas de prontidão nas madrugadas e nos fins de semana. Esta é, no entanto, uma realidade para poucas empresas. O fato é que a produção vespertina e noturna continua sendo relevante, ainda mais quando existe um produto impresso a ser produzido pela mesma equipe. Então o que cada empresa deve fazer, independentemente do porte, é uma reorganização do time para atender aos diferentes ciclos do dia. Se o cobertor é curto, cobrir o turno da manhã com o maior número de funcionários consequentemente vai descobrir o fluxo da tarde e da noite. Desta forma, a empresa que aposta no digital e pretende oferecer uma produção própria e contínua ao longo do dia não escapará de novas contratações.

A figura do freelancer ganha importância neste contexto, principalmente no cenário brasileiro. Trata-se de um recurso válido e eficiente para momentos de reforço ocasional em coberturas específicas como, por exemplo, períodos de eleições, jogos olímpicos ou produções de cadernos e produtos temáticos sem uma periodicidade fixa. Mas pesquisas já apontadas neste trabalho alertam para o risco de que este



profissional se transforme no chamado frila fixo, uma figura constante na redação, mas que não tem os mesmos direitos trabalhistas que os colegas contratados regularmente. Novamente esta é uma ameaça de precarização do jornalismo que se fortalece com o fato de que profissionais estão dispostos a se sujeitarem a frágeis vínculos empregatícios diante da falta de opções no mercado formal.

Mais uma vez, trata-se enfim de uma questão que passa pelo ponto chave que é a disponibilidade e o interesse da empresa jornalística em investir pensando em médio e em longo prazo. Quando a preocupação não vai muito além da edição do dia, a organização do pessoal é frágil e improvisada. Mas quando existe uma meta a longo prazo, no sentido de atrair e manter um público consumidor capaz de rentabilizar um jornalismo profissional nas plataformas digitais, há um reconhecimento de que é preciso investir em equipe, em quantidade e em qualidade, trazendo gente mais cedo para a redação sem enfraquecer os demais horários. Novamente, os movimentos recentes do espanhol *El País* e do brasileiro *O Globo* aparecem como pioneiros neste sentido. Ambos estão com equipes de editores desde cedo na redação, com as primeiras reuniões de planejamento ocorrendo antes das 10h, e repórteres de diferentes editorias abastecendo o site ao longo de todo o dia. Também nos dois, um grupo exclusivo para o fechamento do impresso chega apenas no meio da tarde, de modo a dar seguimento ao trabalho dos editores que chegaram mais cedo. Movimento que o também espanhol *El Mundo* anunciava planejar copiar.

São todos exemplos de jornais que não passaram imunes aos enxugamentos das redações, ambos demitiram jornalistas em um cenário recente, mas ao mesmo tempo incorporaram outros com funções distintas e com atuação em ciclos diferentes. Um acompanhamento mais de perto destas redações se faz necessário para saber se o discurso dos gestores de que há uma preocupação com o controle das jornadas vai se refletir na prática diante de mudanças tão significativas. Mas o movimento adotado não deixa de ser um exemplo de postura de quem efetivamente está reconhecendo a necessidade de repensar a organização dos ciclos produtivos quando o ritmo do digital passa a ser a prioridade em relação ao fluxo do impresso.

#### 8) Cobrar pelo conteúdo, mas não por qualquer conteúdo

Ponto de divergência entre diferentes pesquisadores, profissionais e empresas do setor, a cobrança pela oferta de conteúdo jornalístico online sempre foi um ponto polêmico. Há quem adotou o tradicional *paywall*, não teve o resultado esperado e voltou atrás, como por exemplo

o *El País*, que favorecido pelo alcance do idioma espanhol agora acredita na rentabilização do jornalismo on-line essencialmente pela publicidade. E há quem defenda veementemente que o consumidor vai ser a principal fonte de renda, mais relevante até do que a publicidade, como já ocorre no *The New York Times* desde 2012.

No Brasil, o *paywall* poroso ou flexível (que permite alguns acessos livres limitados, depois exige um cadastro e por último obriga o pagamento) é o modelo mais comum. Jornais como *O Globo* e *Zero Hora* estão entre os que acreditam em um futuro do jornalismo pago essencialmente pelos consumidores.

Neste trabalho, defende-se a cobrança de conteúdo jornalístico como um ponto crucial para manter o jornalismo profissional, feito por empresas profissionais, com jornalistas profissionais, como um dos modelos possíveis no mercado, embora não necessariamente o único. Mas para convencer o público a pagar pelo jornalismo, entende-se ser necessário ofertar um conteúdo diferenciado, e não o *breaking news* que aparece em qualquer portal ou agência de notícias. Entre as redações visitadas, ganham destaque entre os conteúdos pagos, produções como reportagens especiais, notícias exclusivas, material de colunistas, produções audiovisuais e newsletters.

E embora sejam apontados avanços no crescimento do público pagante, há uma preocupação geral com a necessidade de que o crescimento das assinaturas ocorra de forma muito mais acelerada e acentuada, em quantidade e em valor. O desafio está longe de ser resolvido. Além de os jornais ofertarem produções exclusivas, seja em conteúdo, seja em formato, o mercado brasileiro precisa vencer a questão cultural, afinal existe uma geração acostumada a ter acesso gratuito à informação on-line. Justificar e convencer o público de que o conteúdo jornalístico passa por filtros e por processos profissionais e, desta forma, precisa da contrapartida financeira do consumidor, é um movimento que vai demorar. E a resistência para deflagrá-lo só traz mais riscos para o modelo profissional. Merece atenção também a barreira do idioma. Traduzir os especiais, pelo menos para o inglês, a exemplo do que fez a *Folha de S. Paulo*<sup>141</sup> com algumas de suas reportagens, é uma iniciativa a ser seguida.

Nesta pesquisa, o foco são empresas que reconhecem o jornalismo como negócio e, logo, visam lucro. Mas há, contudo, a

---

<sup>141</sup> *All about The battle of Belo Monte*, versão traduzida para o inglês do especial *Tudo Sobre a Batalha de Belo Monte*, publicado pela *Folha de S.P.* em dezembro de 2013. Disponível em: <<https://goo.gl/9YHT8J>>. Visitado em maio de 2017.

necessidade de entender que o jornalismo é uma atividade diferenciada e que algumas seções podem ser oferecidas gratuitamente, como prestação de serviços, o que também contribui para trazer audiência para o site. Em alguns momentos, o bom senso da gestão também fará toda a diferença. Vale lembrar como exemplo o caso de quando a RBS liberou todo o acesso aos conteúdos dos jornais do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina diante das chuvas que provocavam estragos nos dois estados, em outubro de 2015 <sup>142</sup>. Com a suspensão temporária do *paywall*, os leitores e internautas puderam acompanhar a cobertura das enchentes, além de obter informações de como ajudar, com donativos e mantimentos. Restabelecida a normalidade, a cobrança foi retomada.

O movimento em defesa da cobrança de conteúdo não significa, no entanto, abrir mão da publicidade, mesmo diante da queda de sua representatividade. Ainda há espaço para anúncios em especiais multimídia, reportagens e colunas, da mesma forma que se trabalha em outras plataformas. O espaço dado a patrocínios nos especiais do *UOL TAB* e nas publicações mais recentes da série *Tudo Sobre* da *Folha de S. Paulo* são exemplos disto. De forma complementar, são trabalhados ainda outros serviços como a promoção de eventos e o polêmico publiteditorial, que consiste em conteúdos produzidos sob encomenda de determinado anunciante e divulgados em formato jornalístico, mas via de regra com a observação de que se trata de conteúdo pago.

Mas entende-se que o papel essencial da redação em todo este processo de busca da rentabilização da empresa é e continuará sendo a produção de um conteúdo informativo próprio, relevante e atrativo, capaz de convencer os consumidores a pagarem por ele. Focar neste propósito e garantir as condições necessárias para tal produção já é um desafio grande para gestores de redações convergentes.

#### 9) Explorar a prática da grande reportagem

Trabalho nobre do jornalismo, independentemente da plataforma, a reportagem também ganha destaque no on-line como sinônimo de conteúdo aprofundado, contextualizado e inovador, principalmente no quesito formato. Trata-se de uma prática jornalística como espaço pleno para inovação e experimentação de formatos.

As possibilidades de multimedialização da história, a partir da integração de recursos no on-line, tende a ganhar mais espaço na grande

---

<sup>142</sup> Grupo RBS libera acesso a conteúdo digital de jornais durante a cobertura das chuvas, publicado por Zero Hora em 10 de outubro de 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/UXVxAK>>. Visitado em maio de 2017.

reportagem, como dito no início deste trabalho. Como resultado de planejamento e de investimento em tempo e recursos humanos, consequentemente em dinheiro, a grande reportagem multimídia é onde mais frequentemente aparecem as inovações de formatos, a exemplo de vídeos e infográficos animados já comuns em diferentes jornais, dos *newsgames* da série *Tudo Sobre* da *Folha de S. Paulo*, ou mais recentemente de práticas em realidade virtual de jornais de referência como o *El País* e o *Clarín*.

São exemplos da união do tradicional trabalho de campo, com entrevistas *in loco*, levantamento aprofundado de dados e contextualização, com as novas potencialidades de formatação e apresentação do conteúdo na plataforma on-line. Manter e ampliar este uso da reportagem jornalística como espaço de experimentação aparece, então, como uma oportunidade para os jornais ousarem, inovarem e entregarem um conteúdo diferenciado que convença o público consumidor a pagar por ele.

Ter um grupo exclusivo para coordenar este trabalho de inovação e experimentação de formatos é o desejo de muitos, mas que só encontra exemplos concretos em poucas redações. O *El País* tem o grupo que define como “*expres*”, com profissionais que trabalham conteúdos diferenciados, entre eles as grandes reportagens. É uma equipe que pode ser acionada para coberturas temáticas ou para a produção factual, diante de grandes acontecimentos, mas que em sua essência tem como prioridade a produção de conteúdos atemporais. E a preocupação de inovar neste conteúdo é apontada no discurso dos gestores do jornal.

No *O Globo*, a mudança de sede em 2017 trouxe a novidade de contar com um grupo chamado “*radar*”, formado por jornalistas que cuidam exclusivamente do *breaking news* com o objetivo de aliviar a rotina dos repórteres das diferentes editorias para que estes se concentrem na produção principalmente de conteúdos próprios e diferenciados. Uma mudança que na visão dos gestores contribui para a oferta de reportagens que os leitores estão dispostos a comprar.

Estes são apenas alguns exemplos de um movimento no qual o trabalho de curadoria abastece o *breaking news*, enquanto os jornais dedicam suas equipes para reportagem dentro do conceito original do gênero, levando para o on-line características como profundidade, contextualização e investigação, agora cada vez mais acrescidas da multimídiação. Uma multimídiação, no entanto, onde cada um dos recursos disponíveis soma no processo de contar a história, ou seja, existe a já defendida preocupação com a complementariedade entre o que aparece em cada formato, promovendo uma espécie de quebra-

cabeça multimídia, e não uma repetição de informações e discursos por meio da simples disponibilização de um mesmo conteúdo informativo em diferentes formatos. Entre as experimentações realizadas, uma tendência consolidada é de que as grandes reportagens terão um conteúdo cada vez mais visual. Ou seja, mesmo quando o texto é o fio condutor, ganham grande espaço especialmente produções em vídeo e infográficos. Exemplos apresentados ao longo deste trabalho mostram que em produções especiais há investimento nas duas frentes, no texto, e o longform entra em cena para reforçar a profundidade e contextualização para a internet, e nos audiovisuais, com as maiores empresas investindo até mesmo em tecnologias caras e que demandam mais tempo de produção, como a realidade virtual.

Além dos exemplos práticos, discursos de gestores confirmam esta tendência de um jornalismo visual com o objetivo de atrair e cativar uma nova geração de consumidores. Há, contudo, uma preocupação em não espetacularizar a reportagem, no sentido de evitar que o formato seja mais importante do que o conteúdo. Um trabalho mais visual, mais interativo, pode sim ser aprofundado e informativamente relevante, a exemplo do que se tem feito com técnicas do jornalismo de dados.

Neste sentido, a presença da grande reportagem na internet também contribui para combater a visão de que o jornalismo on-line é feito essencialmente de textos curtos e superficiais. É de se esperar, ainda, uma influência positiva na credibilidade que o público deposita no jornalismo feito para a internet, credibilidade esta tão em baixa, como apontam pesquisas já relatadas neste trabalho. É um desafio e tanto, mas uma preocupação que precisa fazer parte da rotina dos gestores, editores e repórteres.

Referência em produção de grandes reportagens para a internet, o argentino *Clarín* é um dos jornais atentos às novas tecnologias disponíveis para trabalhar conteúdos jornalísticos especiais. Muito desta experimentação e ousadia é resultado de uma preocupação com os próximos passos que o jornalismo dará na rede. Mas como o próprio gestor do jornal admitia em entrevista em outubro de 2016, é preciso ter cautela e paciência para equilibrar, de um lado, a ansiedade em lidar com novas tecnologia e, do outro, a avaliação do real alcance que o conteúdo terá. Ou corre-se o risco de fazer um jornalismo que está mais preocupado em gerar uma repercussão entre os próprios colegas jornalistas e em ganhar prêmios de jornalismo, do que em levar informação ao consumidor de forma a agradar e cativar este público com os novos formatos disponíveis.

Ou seja, experimentar é necessário, mas é preciso tentar perceber quando tal experimentação não tem o alcance desejado. Para lidar com este dilema, empresas jornalísticas de grande porte e realmente preocupadas com um futuro de médio e longo prazo, criaram dentro ou próximo de suas redações núcleos profissionais para pensar a inovação em formatos de apresentação do conteúdo jornalístico, a exemplo do que faz o espanhol *El País* e o brasileiro *O Globo*.

São departamentos no qual profissionais de diferentes áreas, como programadores e designers, trabalham em parceria com jornalistas para desenvolver e executar ideias que podem aprimorar a divulgação do conteúdo jornalístico na internet, seja, por exemplo, um novo aplicativo, a apropriação de uma tecnologia já existente em alguma reportagem ou até mesmo a criação de novas tecnologias. Um passo na tentativa de ir além dos novos formatos já frequentes na internet, como vídeos, podcasts e transmissões ao vivo. De repensar inclusive na apresentação da versão impressa na internet, com o desafio de avançar para algo mais interessante do que a publicação em PDF, processo que tenta copiar a experiência do papel para o ambiente digital.

É uma ousadia que mostra disposição de interesse, de tempo e de recursos, tão necessária para pensar o futuro do jornalismo. Enquanto tantos parecem tentar vencer um leão por dia, ainda regrados pelo ciclo do papel ao produzir jornalismo na internet, perceber a preocupação com a inovação dentro das redações e com um olhar para um cenário mais distante é, no mínimo, um valioso voto de confiança na sobrevivência do jornalismo profissional.

#### 10) Incorporar o fluxo digital como prioridade

Já na primeira década dos anos 2000, os pesquisadores espanhóis Ramon Salaverría e Samuel Negredo afirmavam: “A convergência é inevitável. A integração, não” (NEGREDO; SALAVERRÍA, 2009, p. 28, tradução livre)<sup>143</sup>. Ou seja, é fato consolidado que jornais impressos precisam estar presentes também na internet, seja com equipes trabalhando simultaneamente para as duas plataformas, seja com um grupo para o papel e outro para o digital. E entre os diferentes formatos de redações convergentes experimentados ao longo dos últimos anos, ganha força no contexto contemporâneo a prática da coleta e formatação do conteúdo jornalístico feita por um mesmo grupo profissional integrado, enquanto o empacotamento é realizado de acordo com cada

---

<sup>143</sup> “Convergence is inevitable. Integration is not” (texto original).

plataforma, ou seja, o trabalho de edição em si é executado por grupos distintos, a exemplo dos relatos apresentados neste trabalho.

Mas mesmo quando o processo de coleta e produção do conteúdo jornalístico é integrado, há uma necessidade de adaptação da rotina de acordo com os elementos já aqui apresentados, onde o digital é cada vez mais quem dita as regras. Um novo item, no entanto, merece ser destacado de forma mais clara: a necessidade da incorporação do fluxo digital como prioridade na rotina das redações, em reconhecimento de que o digital não é apenas o futuro, mas também o presente.

A atividade jornalística continua multiplataforma, mas o conteúdo que vai para o digital é o que tem mais chances de atrair as novas gerações de leitores. Conforme diferentes gestores entrevistados afirmaram acreditar, o impresso vai continuar existindo enquanto tiver um público pagando por este produto, cada vez mais uma espécie de produto premium. Mas não há conhecimento de estatísticas oficiais que façam acreditar que um novo público possa ser formado para o consumo do impresso, além do público que já existe. Desta forma, o consumo em massa do jornal em papel teria seu futuro diretamente ligado a uma geração de leitores hoje existente, mas que não tende a ser renovada. O consumo do jornalismo, sim, renova-se, mas em outra plataforma.

Diante desta ideia, ao adaptar a integração das equipes de redação de acordo com as características de cada empresa, é preciso disposição para inovar nos processos de produção. Desprender de modelos que deram certo no passado, mas foram perdendo sentido ao longo dos últimos anos. Apostar em uma maior flexibilidade profissional, desde que isso não seja uma justificativa para fragilizar vínculos empregatícios e questões legais. Diante dos riscos de desprofissionalização, reencontrar a profissionalização passa necessariamente por investimentos em estruturação de equipes, em quantidade e qualidade, no ciclo digital.

E a aposta na geração de nativos digitais ganha evidência neste contexto. São jovens que desenvolveram uma visão multimídia desde muito cedo e que chegaram às redações jornalísticas inicialmente para ocupar cargos de produção. Mas que agora também poderiam reforçar o grupo de gestão no desafiador trabalho de pensar os próximos passos. Procurar ter entre os gestores da redação, gente com a experiência digital, com longa trajetória no on-line (afinal, os mais de 20 anos de jornalismo na internet já são suficientes para moldar uma geração de profissionais) pode fazer muita diferença. Quando se fala em novos perfis profissionais, cobra-se muito da base, dos repórteres, mas nem tanto das chefias. E o papel dos líderes é fundamental em um processo de mudança como as redações estão vivenciando. Ter gestores com

visão multimídia, que já foram repórteres do on-line, que aprenderam com erros e acertos das empresas onde trabalharam e do mercado em geral, atuando junto a equipe de comando da redação é mais um passo no caminho da virada de chave para o digital.

Como apontado no início deste tópico, a tendência contemporânea das redações é de uma captação integrada, com apuração e redação conjunta; e de uma edição “desintegrada”, com núcleos separados para que cada plataforma tenha seu empacotamento. Na gestão conjunta destes núcleos, é de se esperar que faça parte a figura de alguém com perfil digital e poder de comando.

Por fim, é preciso reforçar a ideia de que a incorporação do fluxo digital como prioridade passa pelo reconhecimento de que o jornalismo on-line não é um jornalismo mais simples, que se faz com menos gente, menos tempo e menos dinheiro. No caso de quem abre mão da versão em papel, é verdade que há uma considerável economia ao eliminar os processos de impressão e distribuição. Mas uma publicação essencialmente digital precisa de investimentos fortes em áreas como produção de vídeos, planejamento e redes sociais, demanda gente na redação produzindo conteúdo praticamente durante todo o dia (ou o mais perto disso possível) e equipes de inovação para pensar novos formatos e trabalhar a apropriação de novas tecnologias que estão em evidência, a exemplo da realidade virtual.

Tudo isto exige tempo, dinheiro e investimento em pessoal profissional, em quantidade e em qualidade. Adotar tal postura é uma forma de reconhecer, também, que o jornalismo profissional continua desempenhando um papel social relevante, essencial para a manutenção da democracia, mas que é uma profissão tradicional, sujeita a regras de mercado, a questões comerciais e, logo, à necessidade de lucro por parte das empresas. E tanto a manutenção desta função social quanto da saúde financeira dos jornais demanda uma visão de longo prazo, com disposição para investir e arriscar, e onde o ambiente digital aparece como o horizonte cada vez mais próximo.

As mudanças aqui propostas envolvem diferentes setores das empresas jornalísticas, criando um momento disruptivo, onde mudam procedimentos técnicos, rotinas e fluxos de trabalho e os perfis profissionais. Muitas destas ideias passam pelo ponto chave que é a disponibilidade e o interesse da própria empresa jornalística em investir pensando em médio e em longo prazo. Como já dito, entende-se que quando a preocupação não vai muito além da edição do dia, a organização do pessoal é frágil e improvisada. Mas quando existe uma



meta real para longo prazo, no sentido de atrair e manter um público consumidor capaz de rentabilizar um jornalismo profissional nas plataformas digitais, a chance de sucesso tende a ser maior.

Estas não são, obviamente, respostas definitivas. As empresas do setor seguirão aprendendo e reaprendendo, corrigindo e inovando na base da experimentação, como vem sendo feito ao longo dos últimos anos, reconhecendo erros próprios e dos concorrentes e tendo a sabedoria e a humildade de modificar os rumos quando necessário. Mas, entre tantas incertezas, é forte o reconhecimento de que o digital é o futuro e, cada vez mais, o próprio presente. O fato de tantas mudanças ocorrerem sem que as empresas jornalísticas deixem de produzir diariamente torna tudo ainda mais difícil. Mas se por um lado, a correção de rumo pode exigir desacelerar em alguns momentos e gerar alguns atropelos na rotina, após uma efetiva virada de chave, é de se esperar que a velocidade aumente e na direção certa.

Um olhar para empresas jornalísticas com origem digital pode contribuir para reflexões mais profundas neste sentido, uma vez que estas já nascem sem todas as amarras do jornal impresso. Buscar entender os jornais nativos digitais do cenário contemporâneo, com o objetivo de que este olhar possa contribuir para pensar também o ecossistema jornalístico como um todo, é um desafio nos motiva para dar os próximos passos como pesquisador em jornalismo que acredita no futuro da profissão.



## REFERÊNCIAS

ABRAMO, Cláudio. **A regra do jogo**: o jornalismo e a ética do marceneiro. 1ª edição. São Paulo: Companhia das Letras, 1988.

ADGHIRNI, Zélia Leal; PEREIRA, Fábio Henrique. O jornalismo em tempo de mudanças estruturais. **Intexto**, Porto Alegre: UFRGS, v. 1, n. 24, p. 38-57, janeiro/junho de 2011.

ALEXANDRE, Tássia Becker; BOURSCHEID, Ana Paula; LENZI, Alexandre; VENTURA, Mariane Pires. Usabilidade da Grande Reportagem Multimídia em múltiplas telas: uma experiência com o especial “O Rio em transformação”. In: LONGHI, Raquel; PAULINO, Rita (Orgs.). **Gêneros e formatos no ciberjornalismo. Estudos e práticas**. Florianópolis: Insular, 2016, p. 37-56.

ALONSO, Andre Deak. **Novos jornalistas do Brasil**: casos de processos emergentes do jornalismo na internet. São Paulo, 2011. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo, 2011.

ALVES, Filipe dos Santos. **Fundações jornalísticas**: em busca de um novo modelo de negócio para a imprensa. Braga (Portugal), 2013. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação – Área de Especialização em Informação e Jornalismo). Universidade do Minho, 2013.

ALVES, Filipe dos Santos. **Fundações jornalísticas**: em busca de um novo modelo de negócio para a imprensa. 1ª edição. Coimbra (Portugal): Almedina, 2014.

ANDERSON, Chris. **A cauda longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ANDERSON, Chris W.; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. Jornalismo pós-industrial: adaptação aos novos tempos. **Revista de Jornalismo ESPM**, São Paulo, v. 5, p. 30-89, abril-maio-junho de 2013.

ANDERSON, Chris. **TED Talks**: o guia oficial do TED para falar em público. 1ª edição. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016.

AVILÉS, José Alberto García. Desmitificando la convergencia periodística. **Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui**, Quito (Equador), n. 94, p. 34-39, junho de 2006.

AVILÉS, José Alberto García; CARVAJAL, Miguel; KALTENBRUNNER, Andy; KRAUS, Daniela; e MEIER, Klaus. Newsroom integration in Austria, Spain and Germany: models of media convergence. **Journalism Practice**, Londres (Inglaterra), n. 3, p. 285-303, agosto de 2009.

AVILÉS, José Alberto García; KALTENBRUNNER, Andy; e MEIER, Klaus. Media convergence revisited: lessons learned on newsroom integration in Austria, Germany and Spain. **Journalism Practice**, n. 8, p. 573-584, Londres (Inglaterra), fevereiro de 2014.

BALDESSAR, Maria José. **A mudança anunciada: o cotidiano dos jornalistas com o computador na redação**. 1ª edição. Florianópolis: Insular, 2003.

BALDWIN, Thomas F.; MC VOY, D. Stevens; STEINFIEL, Charles. **Convergence: integrating media, information e communication**. 1ª edição. Califórnia (EUA): Sage Publications, 1996.

BARBOSA, Suzana. **Jornalismo Digital em Base de Dados (JDBD): um paradigma para produtos jornalísticos digitais dinâmicos**. Salavdore, 2007. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporâneas). Universidade Federal da Bahia, 2007.

BARBOSA, Suzana. **Jornalismo convergente e continuum multimídia na quinta geração do jornalismo nas redes digitais**. In: João CANAVILHAS (Org.). Notícias e mobilidade: o jornalismo na era dos dispositivos móveis. Covilhã (Portugal): LabCom, p. 33-54, 2013.

BARBOSA, Suzana. Agentes de inovação, renovação e de reconfiguração para o jornalismo em tempos de convergência. **Revista de Cibercomunicación**. Santiago de Compostela (Espanha), v. 1, n. 1, p. 1-8, 2014.

BASSETS, Lluís. **El último que apague la luz: sobre la extinción del periodismo**. 1ª edição. Madri (Espanha): Editorial Taurus, 2013.

BERNAL, Ana Isabel; DOMINGO, David; IGLESIAS, Mar; MASIP, Pere; MICÓ, Josep Lluís. Un día en la redacción digital. In: CABRERA, María Ángeles (Org.). **Evolución de los cibermedios**: de la convergencia digital a la distribución multiplataforma. Madri (Espanha): Fragua, 2013, p. 321-330.

BIERBAUR, Charles. **The future of media convergence**. In: GRANT, August E.; WILKINSON, Jeffrey S. Understanding media convergence: the state of the field. New York (EUA): Oxford University Press, p. 290-301, 2009.

BOCZKOWSKI, Pablo J. **Digitalizar las noticias**: innovación en los diarios on-line. 1ª edição. Buenos Aires: Manantial, 2006.

BOGOST, Ian; FERRARI, Simon; SCHWEIZER, Bobby. **Newsgame**: journalism at a play. 1ª edição. Cambridge, Massachusetts (Estados Unidos): The MIT Press, 2010.

BOLTER, Jay David; GRUSIN, Richard. **Remediation**: understanding new media. 1ª edição. Cambridge (Inglaterra): MIT, 2000.

BRAN, Carlos Toural; FARIÑA, José Pereira; FERNÁNDEZ, Moisés Limia; GARCÍA, Xosé López; MARÍÑO, Manuel Gago. Arquitectura de la información. In: CABRERA, María Ángeles (Org.). **Evolución de los cibermedios**: de la convergencia digital a la distribución multiplataforma. Madri (Espanha): Fragua, 2013, p. 29-85.

BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. **Uma história social da mídia**: de Gutenberg à internet. 2ª edição. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2006.

BROCK, George. **Out of print**: newspapers, journalism and the business of news in the digital age. 1ª edição. Londres (Inglaterra) e Filadélfia (EUA): Kogan Page, 2013.

BUCCI, Eugênio. **Sobre ética e imprensa**. 2ª edição. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

CANAVILHAS, João. **Webnoticia**: propuesta de modelo periodístico para la WWW. 1ª edição. Covilhã (Portugal): LabCom, 2007.

CANAVILHAS, João (Org.). **Webjornalismo: 7 características que marcam a diferença**. 1ª edição. Covilhã (Portugal): LabCom, 2014.

CARDOSO, Gustavo. **A mídia na sociedade em rede**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura – volume 1**. 6ª edição. São Paulo: Paz e Terra, 2013.

CASTILHO, Carlos A. V.; COELHO, Christianne C. S. Reinish. Curadoria de notícias e jornalismo na produção de conhecimento. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, Florianópolis: UFSC, v. 11, n. 1, p. 305-313, janeiro/junho de 2014.

CASTILHO, Carlos. Efeito ‘snowfall’ abre oportunidades para o jornalismo multimídia. **Observatório da Imprensa**, São Paulo, 7 de maio de 2013. Disponível em: <<http://observatoriodaimpresa.com.br/codigo-aberto/o-efeito-ldquo-snowfall-rdquo-abre-nova-oportunidade-para-o-jornalismo-multimidia/>>. Visitado em dezembro de 2014.

CHALEZQUER, Charo Sábada. *El Mundo: una cocina y dos restaurantes*. In: FARIÑA, Xosé Pereira; GARCÍA, Xosé López (Coord.). **Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España**. 1ª edição. Santiago de Compostela (Espanha): Universidade de Santiago de Compostela, 2010, p. 287-296.

CHALEZQUER, Charo Sábada. *Innovación en el sector de los medios*. In: SALAVERRÍA, Ramón (Org.). **Ciberperiodismo en Iberoamérica**. Barcelona e Madri (Espanha): Editorial Ariel e Fundación Telefónia, 2016, p. 423-434.

CHRISTOFOLETTI, Rogério. **Ética no jornalismo**. 1ª edição. São Paulo: Contexto, 2008.

CHRISTOFOLETTI, Rogério (Org.). **Questões para um jornalismo em crise**. 1ª edição. Florianópolis: Insular, 2015.

COHEN, Jared; SCHMIDT, Eric. **A nova era digital**: como será o futuro das pessoas, das nações e dos negócios. 1ª edição. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2013.

CORRÊA, Elizabeth Nicolau Saad. **Curadoria digital e o campo da comunicação**. 1ª edição. São Paulo: Editora Eca-Usp, 2012.

COSTA, Caio Túlio. Um modelo de negócios para o jornalismo digital. **Revista de Jornalismo ESPM**, São Paulo, v. 9, p. 51-115, abril-maio-junho de 2014.

COSTA, Caio Túlio. 6 pilares de um modelo de negócio capaz de gerar receitas para o jornalismo digital. **Associação Nacional de Jornais**, Brasília, 21 de julho de 2015. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/2015/07/21/6-pilares-de-um-modelo-de-negocio-capaz-de-gerar-receitas-para-o-jornalismo-digital/>>. Visitado em julho de 2015.

CRAIG, David A. **Excellence in online journalism**: exploring current practices in an evolving environment. 1ª edição (versão para tablets, sem numeração de páginas). Califórnia (EUA): Sage Publications, 2011.

D'ATRI, Darío. **Periodismo, sin importar la plataforma**. Clarín, Buenos Aires, 3 de abril de 2016. Disponível em: <[http://www.clarin.com/sociedad/Periodismo-importar-plataforma\\_0\\_1550845186.html](http://www.clarin.com/sociedad/Periodismo-importar-plataforma_0_1550845186.html)>. Visitado em novembro de 2016.

DEUZE, Mark. What is multimedia journalism? **Journalism Studies**, Londres: Routledge, v. 5, n. 2, p. 139-152, 2004.

DEUZE, Mark. **Media work**. 1ª edição (versão para tablets, sem numeração de páginas). Polity Press: Cambridge (Inglaterra), 2007.

DEUZE, Mark. Media Industries, Work and Life. **European Journal of Communication**, n. 24, v. 4, p. 467-480, dezembro de 2009.

DEUZE, Mark (Org.). **Managing media work**. 1ª edição. Califórnia (EUA): Sage Publications, 2011.

DEUZE, Mark; WITSCHGE, Tamara. Além do jornalismo. **Leituras do jornalismo**, Bauru (SP), n. 4, v.2, p. 1-31, julho-dezembro de 2015.

DEUZE, Mark. Considering a possible future for digital journalism. **Revista Mediterránea de Comunicación**, Espanha, v. 8, n. 1, p. 9-18, janeiro de 2017.

DEUZE, Mark; WITSCHGE, Tamara. Beyond journalism: theorizing the transformation of journalism. **Journalism**, Londres (Inglaterra), Online First, p. 1-17, fevereiro de 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/hEjh1R>>. Visitado em 10 de fevereiro de 2017.

DEUZE, Mark; PRENGER, Mirjam. A history of innovation and entrepreneurialism in journalism. In: ANDERSON, C. W.; e BOCZKOWSKI, Pablo J. (orgs). **Remaking the news: essays on the future of journalism scholarship in the digital age**. 1ª edição. Londres (Inglaterra): The MIT Press, 2017, p. 235-250.

DINES, Alberto. **O papel do jornal e a profissão do jornalista**. 9ª edição, revista e atualizada. São Paulo: Summus, 2009.

DOYLE, Gillian. **Understanding media economics**. 2ª edição. Londres (Inglaterra): Sage Publications, 2013.

FARIÑA, Xosé Pereira; GARCÍA, Xosé López (Coord.). **Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España**. 1ª edição. Santiago de Compostela (Espanha): Universidade de Santiago de Compostela, 2010.

FERRARI, Pollyana. **A força da mídia social**. 1ª edição. São Paulo: Factash, 2010.

FERRARI, Pollyana (Org.). **Hipertexto, hipermídia: as novas ferramentas da comunicação digital**. 2ª edição. São Paulo: Contexto, 2014a.

FERRARI, Pollyana. **Jornalismo digital**. 4ª edição. São Paulo: Contexto, 2014b.

FIDALGO, Joaquim. **O jornalista em construção**. 1ª edição. Porto (Portugal): Porto Editora, 2008.



FIGARO, Roseli. **As mudanças no mundo do trabalho do jornalista**. 1ª edição (versão para tablets, sem numeração de páginas). São Paulo: Atlas, 2013.

FLORES, Ana Marta M.; LONGHI, Raquel Ritter. Narrativas webjornalísticas como elemento de inovação: casos de *Al Jazeera*, *Folha de S. Paulo*, *The Guardian*, *The New York Times* e *The Washington Post*. **Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 21-40, janeiro/abril 2017

FOGLIA, Marcos. **El fin de la nostalgia y la gestión exitosa de medios digitales**. In: PICCATO, Franco; ROITBERG, Gastón (Org.). *Periodismo disruptivo: dilemas y estrategias para la innovación*. Buenos Aires (Argentina): La Crujía Ediciones (ICRJ), p.25-31, 2015.

FONSECA, Virginia Pradelina da Silveira. **Indústria de Notícias: Capitalismo e novas tecnologias no jornalismo contemporâneo**. 1ª edição. Porto Alegre: UFRGS Editora, 2008.

GARRISON, Bruce. **Computer-assisted reporting**. 1ª edição. Routledge: Nova Iorque (EUA) e Londres (Inglaterra), simultaneamente, 1998.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W; e GASKELL, George (Orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 5ª edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2002. p. 64-89.

GENRO FILHO, Adelmo. **O segredo da pirâmide: para uma teoria marxista do jornalismo**. 1ª edição. Porto Alegre, Tchê, 1987.

GONÇALVES, Roberta; KASEKER, Mônica. A convergência na prática jornalística: observações sobre processos de (não) convergência em um grupo de comunicação multimídia. **Âncora - Revista Latino-americana de Jornalismo**. João Pessoa, UFPB, ano 3, v. 3, n. 2, p. 209-227, julho-dezembro de 2016.

GROHMANN, Rafael do Nascimento. **Os discursos dos jornalistas freelancers sobre o trabalho: comunicação, mediações e recepção**. São Paulo, 2012. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo, 2012.

GROTH, Otto. **O poder cultural desconhecido**: fundamentos da ciência dos jornais. 1ª edição. Petrópolis (RJ): Editora Vozes, 2011.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 24ª edição. São Paulo: Loyola, 2013.

HELOANI, Roberto. **Organização do trabalho e administração**: uma visão multidisciplinar. 4ª edição. São Paulo: Cortez Editora, 2002.

HELOANI, Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003a.

HELOANI, José Roberto Montes. **Mudanças no mundo do trabalho e impactos na qualidade de vida do jornalista**. Relatório de Pesquisa de Pós-Doutorado – ECA-USP, 2003b.

HILL, Steve; LASHMAR, Paul. **Online journalism**: the essential guide. 1ª edição. Londres (Inglaterra): Sage Publications, 2014.

IBRUS, Indrek; SCOLARI, Carlos Alberto (Orgs.). **Crossmedia innovations**: texts, markets, institutions. 1ª edição. Frankfurt (Alemanha): Peter Lang International Academic Publishers, 2012.

IRIGARAY, Fernando. La ciudad como plataforma narrativa: el documental transmedia Tras los pasos de El Hombre Bestia. In: IRIGARAY, Fernando; e LOVATO, Anahí (Orgs.). **Hacia una comunicación transmedia**. 1ª edição. Rosario (Argentina): UNR Editora, 2014, p. 113-131.

IRIGARAY, Fernando. Periodismo transmedia: nuevas posibilidades narrativas y de experiencia de usuario. In: PICCATO, Franco; e ROITBERG, Gastón. **Periodismo disruptivo**: dilemas y estrategias para la innovación. 1ª edição. Buenos Aires (Argentina): La Crujía Ediciones (ICRJ), 2015, p. 167-172.

ISAACSON, Walter. **Os inovadores**: uma biografia da revolução digital. 1ª edição. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. 2ª edição. São Paulo: Aleph, 2009.

JIN, Dal Yong. **De-convergence of global media industries**. 1ª edição. Routledge: Nova Iorque (EUA) e Londres (Inglaterra), simultaneamente, 2013.

JOHNSON, Steven. **Como chegamos até aqui**: a história das inovações que fizeram a vida moderna possível. 1ª edição. Rio de Janeiro: Zahar, 2015.

JORGE, Thaís de Mendonça. **A notícia em mutação**: estudo sobre o relato noticioso no jornalismo digital. Brasília, 2007. Tese (Doutorado em Comunicação Social). Universidade de Brasília, 2007.

JORGE, Thaís de Mendonça. **Mutações no jornalismo**: como a notícia chega à internet. 1ª edição. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2013.

KARAM, Francisco José. **Jornalismo, ética e liberdade**. 1ª edição. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

KISCHINHEVSKY, Marcelo. Convergência nas redações: mapeando os impactos do novo cenário midiático sobre o fazer jornalístico. In: RODRIGES, Carla (Org.). **Jornalismo on-line**: modos de fazer. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio; Editora Sulina, 2009. p. 57-74.

KOLODZY, Janet. **Convergence Journalism**: writing and reporting across the news media. 1ª edição. Oxford (Inglaterra): Rowman & Littlefield Publishers, 2006.

KOLODZY, Janet. **Convergence explained: playing catch-up with news consumers**. In: GRANT, August E.; WILKINSON, Jeffrey S. Understanding media convergence: the state of the field. Nova Iorque (EUA): Oxford University Press, p. 31-51, 2009.

KOLODZY, Janet. **Practicing convergence journalism**: an introduction to cross-media storytelling. 1ª edição. Routledge: Nova Iorque (EUA) e Londres (Inglaterra), simultaneamente, 2013.

KOULOPOULOS, Thomas M. **Inovação com resultado**: o olhar além do óbvio. 1ª edição. São Paulo: Editora Gente / Editora Senac, 2011.

KOVACH, Bill; ROSENSTIEL, Tom. **Os elementos do jornalismo: o que os jornalistas devem saber e o público exigir**. 2ª edição. São Paulo: Geração Editorial, 2004.

KUCINSKI, Bernardo. **Jornalismo na era virtual: ensaios sobre o colapso da razão ética**. 1ª edição. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo; Editora Unesp, 2005.

LEÃO, Lucia. **O labirinto da hipermídia: arquitetura e navegação no ciberespaço**. 2ª edição. São Paulo: Iluminaras, 2001.

LENZI, Alexandre. **O desafio da produção de conteúdos noticiosos multimídia no cenário da convergência: a experiência dos repórteres do *Diário Catarinense***. 2011. Dissertação (Mestrado em Jornalismo). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

LENZI, Alexandre. Já temos uma alternativa para a reportagem multimídia? In: CHRISTOFOLETTI, Rogério (Org.). **Questões para um jornalismo em crise**. 1ª edição. Florianópolis: Insular, 2015, p. 85-99.

LENZI, Alexandre. Multimedialização como valor-notícia de construção: a experiência do UOL TAB. **Âncora - Revista Latino-americana de Jornalismo**. João Pessoa, UFPB, v. 3, n. 1, p. 159-174, janeiro-junho de 2016a.

LENZI, Alexandre. A busca pela inovação na prática da reportagem multimídia: três experiências do jornal brasileiro *Zero Hora*. In: **Anais 8º Congresso Internacional de Ciberperiodismo**. Bilbao (Espanha): novembro de 2016b, p. 217-219. Disponível em: <[http://www.ehu.es/documents/3399833/0/Actas\\_Aktak\\_ConferenceProceedings\\_VIIICiberpebi.pdf#page217](http://www.ehu.es/documents/3399833/0/Actas_Aktak_ConferenceProceedings_VIIICiberpebi.pdf#page217)>.

LENZI, Alexandre. A prática da reportagem multimídia em três atos: experiências do jornal brasileiro *Zero Hora* em 2012, 2013 e 2015. In: **5º Congresso Internacional de Ciberjornalistas**, Porto (Portugal), novembro de 2016c.

LENZI, Alexandre; LONGHI, Raquel Ritter. Práticas ciberjornalísticas em Realidade Virtual: inovação e impacto nos processos de produção. **Revista Famecos**, Porto Alegre, v. 24, n. 3, setembro de 2017.

LENZI, Alexandre. Deadline no on-line: mudanças de rotinas em redações de jornais impressos para priorizar o digital. In: 15<sup>o</sup> Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo – SBPJor 2017, São Paulo, novembro de 2017.

LEÓN, Rodrigo Ronda. Arquitectura de Información: análisis histórico-conceptual. **No Solo Usabilidad**, n. 7, versão on-line, abril de 2008. Disponível em: <[http://www.nosolousabilidad.com/articulos/historia\\_arquitectura\\_informacion.htm](http://www.nosolousabilidad.com/articulos/historia_arquitectura_informacion.htm)>. Visitado em 18 de setembro de 2016.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**: o futuro do pensamento na era da informática. 2<sup>a</sup> edição. São Paulo: Editora 34, 2010a.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. 3<sup>a</sup> edição. São Paulo: Editora 34, 2010b.

LÉVY, Pierre. **O que é o virtual?** 2<sup>a</sup> edição. São Paulo: Editora 34, 2011.

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. **A estetização do mundo**: viver na era do capitalismo artista. 1<sup>a</sup> edição. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

LONGHI, Raquel Ritter. Infografia on-line: narrativa intermídia. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, Florianópolis, ano 6, n. 1, p. 187-196, janeiro-junho de 2009.

LONGHI, Raquel Ritter. O turning point da grande reportagem multimídia. **Revista Famecos**, Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 897-917, setembro-dezembro de 2014.

LONGHI, Raquel; WINQUES, Kérley. O lugar do longform no jornalismo online: qualidade versus quantidade e algumas considerações sobre o consumo. **Brazilian Journalism Research**, Brasília, v. 10, n. 3, p. 110-127, outubro de 2015.

LORENZ, Mirko. **Data driven journalism**: what is there to learn? Amsterdam (Holanda). European Journalism Centre (EJC), 2010. Disponível em: <[http://mediapusher.eu/datadrivenjournalism/pdf/ddj\\_paper\\_final.pdf](http://mediapusher.eu/datadrivenjournalism/pdf/ddj_paper_final.pdf)>. Visitado em 18 de setembro de 2016.

LUCHESSI, Lila (Org.). **Nuevos escenarios detrás de las noticias: agendas, tecnologías y consumos**. 1ª edição. Buenos Aires (Argentina): La Crujía Ediciones, 2010.

LUGMAYR, Artur; DAL ZOTTO, Cinzia (Orgs.). **Media convergence handbook, volume 1: journalism, broadcasting and social media aspects of convergence**. 1ª edição. Berlim (Alemanha): Springer, 2016.

LUGMAYR, Artur; DAL ZOTTO, Cinzia (Orgs.). **Media convergence handbook, volume 2: firms and user perspectives**. 1ª edição. Berlim (Alemanha): Springer, 2016.

LUZ, Andréa Aparecida da. **Cayucos: estudo de caso de um especial multimídia no Clarín.com**. 2010. Dissertação (Mestrado em Jornalismo), Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

LUZ, Andréa Aparecida da. **Cenário de convergência, impactos no webjornalismo e o caso Clarín.com**. In: XI Congresso de Ciências da Comunicação da Região Sul, Intercom, número 11, 2010, Novo Hamburgo-RS. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2010/resumos/R20-1091-1.pdf>>. Visitado em de junho de 2011.

MACHADO, Elias. **O ciberespaço como fonte para os jornalistas**. 1ª edição. Salvador: Calandra, 2003.

MARANHÃO, Ana Carolina Kalume. **O jornalismo brasileiro: análise das competências em um contexto de mudança no ambiente profissional provocada pela inserção das Tecnologias da Informação e Comunicação**. Brasília, 2014. Tese (Doutorado em Comunicação). Universidade de Brasília, 2014.

MARCONDES FILHO, Ciro. **O capital da notícia: jornalismo como produção social de segunda natureza**. 1ª edição. São Paulo: Ática, 1986.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Ser jornalista: o desafio das tecnologias e o fim das ilusões**. 1ª edição. São Paulo: Paulus, 2009.

MARCUSHI, Luiz Antônio; XAVIER, Antônio Carlos (Orgs.). **Hipertexto e gêneros digitais: novas formas de construção de sentido**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Dos meios às mediações: comunicação, cultura e hegemonia**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2013.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. 5ª edição. São Paulo: Cultrix, 1979.

MEDEIROS, Ana Barbara. **A reportagem com base na extração, análise e visualização de dados**. Florianópolis, 2016. Dissertação (Mestrado em Jornalismo). Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

MEDINA, Cremilda. **Notícia, um produto à venda: jornalismo na sociedade urbana e industrial**. 2ª edição. São Paulo: Summus, 1988.

MENKE, Manuel; KINNEBROCK, Susanne; KRETZSCHMAR, Sonja; AICHBERGER, Ingrid; BROERSMA, Marcel; HUMMEL, Roman; KIRCHHOFF, Susanne; PRANDNER, Dimitri; RIBEIRO, Nelson; SALAVERRÍA, Ramón. Convergence culture in European newsrooms: comparing editorial strategies for cross-media news production in six countries. **Journalism Studies**, Londres: Routledge, p. 1-24, outubro de 2016.

MEYER, Philip. **A ética no jornalismo: um guia para estudantes, profissionais e leitores**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Forense, 1989.

MEYER, Philip. **Os jornais podem desaparecer?** 1ª edição. São Paulo: Contexto, 2007.

MICK, Jacques (Coord.); LIMA, Samuel. **Perfil do jornalista brasileiro: características demográficas, políticas e do trabalho jornalístico em 2012**. 1ª edição. Florianópolis: Insular, 2013.

MICK, Jacques. Trabalho jornalístico e convergência digital no Brasil: um mapeamento de novas funções e atividades. In: **Anais 1º Congresso da Associação Internacional de Ciências Sociais e Humanas em Língua Portuguesa**. Lisboa: 2015. p. 6079-6089.

MIELNICZUK, Luciana. **Jornalismo na web: uma contribuição para o estudo do formato da notícia na escrita hipertextual**. Salvador, 2003. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporâneas). Universidade Federal da Bahia, 2003.

MIELNICZUK, Luciana; BACCIN, Alciane; BRENOL, Marlise; SOUZA, Maíra; e DANIEL, Priscila B. Vinte anos de *Zero Hora* na internet (1995-2015), **Revista Estudos de Jornalismo**, Porto (Portugal): SopCom, n. 4, pp. 53-66, setembro de 2015.

MONTAGUT, Albert. **Newpaper**: como la revolución digital transforma la prensa. 1ª edição. Barcelona (Espanha): Ediciones Deusto, 2012.

MORETZSOHN, Sylvia. **Jornalismo em tempo real**: o fetiche da velocidade. 1ª edição. Rio de Janeiro: Revan, 2002.

MORETZSOHN, Sylvia. O “novo ritmo da redação” de O Globo: a prioridade ao jornalismo digital e seus reflexos nas condições de trabalho e produção da notícia. **Revista Parágrafo**, São Paulo: FIAM-FAAM, v. 2, n. 2, p. 59-79, agosto de 2014.

MORIN, Edgar; VIVERET, Patrick. **Como viver em tempo de crise?** 1ª edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

MORVILLE, Peter; ROSENFELD, Louis. **Information architecture for the world wide web**. 1ª edição. Califórnia (EUA): O’Reilly & Associates, 1998.

MURRAY, Janet. **Hamlet no holodeck**: o futuro da narrativa no ciberespaço. 1ª edição. São Paulo: Itaú Cultural, 2003.

NAFRÍA, Ismael. **La reinvenición de *The New York Times***: cómo la "dama gris" del periodismo se está adaptando (con éxito) a la era móvil. 1ª edição. Austin (EUA): Knight Center for Journalism in the Americas, 2017.

NOCI, Javier Díaz. **La escritura digital**: hipertexto y construcción del discurso informativo en el periodismo electrónico. Zarautz (Espanha): Universidad del País Vasco, 2001.

NOCI, Javier Díaz; SALAVERRÍA ALIAGA, Ramón (Coords.). **Manual de Redacción Ciberperiodística**. 1ª edição. Barcelona (Espanha): Editorial Ariel, 2003.



NEGREDO, Samuel; SALAVERRÍA, Ramón. **Integrated journalism: media convergence and newsroom organization**. 1ª edição. Barcelona (Espanha): Editorial Sol 90, 2009.

NEVEU, Érik. **Sociologia do jornalismo**. 1ª edição. São Paulo: Edições Loyola, 2006.

NIETA, Miguel Ángel Sánchez de la. **El renacimiento del periodismo: nuevas tecnologías al servicio de su esencia**. 1ª edição. Pamplona (Espanha): Ediciones Universidad de Navarra (Eunsa), 2016.

OLIVEIRA, Maurício. **Manual do frila: o jornalista fora da redação**. 1ª edição. São Paulo: Contexto, 2010.

OLIVEIRA, Michelle Roxo de. **Profissão jornalista: um estudo sobre representações sociais, identidade profissional e as condições de produção da notícia**. 2005. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2005.

ORIHUELA, José Luis. **Los medios después de internet**. 1ª edição. Barcelona (Espanha): Editorial UOC, 2015.

OROFINO, Maria Augusta Rodrigues. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Florianópolis, 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation: inovação em modelos de negócios, um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Alta Books Editora, 2011.

PAUL, Nora. **Computer-Assisted Research: a guide to tapping online information for journalists**. 1ª edição. Florida (EUA): Bonus Book, 1999

PAVLIK, John. **Journalism and new media**. 1ª edição. Nova Iorque (EUA): Columbia University Press, 2001.

PAVLIK, John V. The rise of virtuality: transforming cyberjournalism through experiential journalism. In: 7º Congresso Internacional de Ciberjornalismo, 7 de outubro, 2016, Campo Grande, UFMS. Disponível em: <<https://goo.gl/XMpniJ>>. Visitado em novembro de 2016.

PEREIRA, Fábio Henrique. **O jornalista on-line: um novo status profissional?** Uma análise sobre a produção da notícia na internet a partir da aplicação do conceito de ‘jornalista sentado’. Brasília, 2003. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade de Brasília, 2003.

PEREIRA, Leone. **Pejotização**: o trabalhador como pessoa jurídica. 1ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

PÉREZ-LATRE, Francisco J.; SÁNCHEZ-TABERNERO, Alfonso. **Innovación en los medios**: la ruta del cambio. Navarra (Espanha), Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA), 2012.

**Pesquisa brasileira de mídia 2015**: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira. Brasília: Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom), 2015.

**Pesquisa brasileira de mídia 2016**. Brasília: Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (Secom), 2016.

PICCATO, Franco; ROITBERG, Gastón (Orgs.). **Periodismo disruptivo**: dilemas y estrategias para la innovación. 1ª edição. Buenos Aires (Argentina): La Crujía Ediciones (ICRJ), 2015.

PINHO, José Benedito. **Jornalismo na internet**: planejamento e produção da informação on-line. 1ª edição. São Paulo, Summus, 2003.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. 4ª edição. Lisboa (Portugal): Gradiva, 2005.

RAINHO, José Marcos. **Jornalismo freelance**: empreendedorismo na comunicação. 1ª edição. São Paulo: Summus, 2008.

RIBEIRO, Jorge Claudio. **Sempre alerta**: condições e contradições do trabalho jornalístico. 3ª edição. São Paulo: Olho d'Água, 2001.

RODRIGUES, Carla (Org.). **Jornalismo on-line**: modos de fazer. 1ª edição. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio: Editora Sulina, 2009.

RODRIGUES, Maria de Lurdes. **Sociologia das profissões**. 2ª edição. Oeiras (Portugal): Celta Editora, 2002.

RYFE, David M. **Can journalism survive?: an inside look at american newsrooms**. 1ª edição. Cambridge (Inglaterra), 2012.

SAAD, Beth. **Estratégias para a mídia digital: internet, informação e comunicação**. 1ª edição. São Paulo: Editora Senac, 2003.

SALAVERRÍA, Ramón. Convergencia de los medios. **Revista Latinoamericana de Comunicación Chasqui**, Quito (Equador), n. 81, p. 33-39, março de 2003.

SALAVERRÍA, Ramón. “¿Uno para todos y todos para uno? Dimensiones y desafíos de la convergencia periodística”. **Libro Blanco de la Prensa Diaria 2009**, Madri (Espanha), Asociación de Editores de Diarios de España (AEDE), p. 401-415, 2008.

SALAVERRÍA, Ramón; AMOEDO, Avelino; CARVAJAL, Miguel; MARTÍNEZ, Alberto Nahum García; AVILÉS, José Alberto García; BACEIREDO, Beatriz Gomez; ESTEBAN, José Luis González; JIMENO, Miguel Angel; MARTINEZ-COSTA, María del Pilar; MORENO, Elsa; NEGREDO, Samuel; PORTILLA, Idoia; SÁDABA, Charo; VARA, Alfonso. Multiplataforma y modelos de negocio. In: CABRERA, María Ángeles (Org.). **Evolución de los cybermedios: de la convergencia digital a la distribución multiplataforma**. Madri (Espanha): Fragua, 2013, p. 147-209.

SALAVERRÍA, Ramón (Org.). **Ciberperiodismo en Iberoamérica**. 1ª edição. Barcelona e Madri (Espanha): Editorial Ariel e Fundación Telefonia, 2016.

SALAVERRÍA, Ramón. Periodistas y redacciones en la era multimedia. In: **Jornadas Tokikom 2016**, 14 de novembro, 2016, Arrasate/Mondragón, Espanha. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=i\\_uGtZ88D5U](https://www.youtube.com/watch?v=i_uGtZ88D5U)>. Visitado em novembro de 2016.

SANTANA, Liliam Marrero. El reportaje multimedia como género del periodismo digital actual: acercamiento a sus rasgos formales y de contenido. **Revista Latina de Comunicación Social**. Terenife (Espanha), n. 63, p. 348-367, janeiro de 2008.

SANT'ANNA, Lourival. **O destino do jornal:** a *Folha de S. Paulo*, *O Globo* e *O Estado* na sociedade da informação. 1ª edição. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia.** 4ª edição. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

SCOLARI, Carlos Alberto. **Hipermediaciones:** elementos para una teoría de la comunicación digital interativa. 1ª edição. Barcelona (Espanha): Editorial Gedisa, 2008.

SCOLARI, Carlos Alberto. **Narrativas Transmedia:** cuando todos los medios cuentan. 1ª edição. Barcelona (Espanha): Deusto, 2013.

SEIBT, Taís. **Redação integrada:** a experiência do jornal *Zero Hora* no processo de convergência jornalística. 2014. Dissertação (Mestrado em Comunicação), Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), São Leopoldo, 2014.

SERVA, Leão. **A desintegração dos jornais.** 1ª edição. São Paulo: Reflexão, 2014.

SILVA, Camila Rodrigues. **Operário multimídia:** mudanças do mundo do trabalho nos jornais diários brasileiros. Florianópolis, 2011. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.

SILVA, Cláudio Marcos da. **A precarização da atividade jornalística e o avanço da pejetização.** Brasília, 2014. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade de Brasília, 2014.

SILVEIRA, Sérgio Amadeu. **Exclusão digital:** a miséria na era da informação. 1ª edição. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2001.

SNIUKAS, Marc. **Making business model innovation happen.** Suécia: Innovation Management, 2012.

SODRÉ, Nelson Werneck. **A história da imprensa no Brasil.** 1ª edição. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1966.

STOURSUL, Tanja; KRUMSVIK, Arne H. (Org.). **Media innovations: a multidisciplinary study of change**. 1ª edição. Gothenburg (Suécia): University of Gothenburg, Nordicom, 2013.

TASCHNER, Gisela. **Folhas ao vento: análise de um conglomerado jornalístico no Brasil**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

TETLOCK, Philip E.; GARDNER, Dan. **Superprevisões: a arte e a ciência de antecipar o futuro**. 1ª edição. Rio de Janeiro: Objetiva, 2016.

TRAQUINA, Nelson. **O estudo do jornalismo no século XX**. 1ª edição. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2003.

TRAQUINA, Nelson. **Teorias do jornalismo: porque as notícias são como são**. Volume 1. 2ª edição. Florianópolis: Insular, 2005a.

TRAQUINA, Nelson. **Teorias do jornalismo: a tribo jornalística – uma comunidade interpretativa transnacional**. Volume 2. 1ª edição. Florianópolis: Insular, 2005b.

TRÄSEL, Marcelo Ruschel. **Entrevistando planilhas: estudo das crenças e do ethos de um grupo de profissionais de jornalismo guiado por dados no Brasil**. Porto Alegre, 2014. Tese (Doutorado em Comunicação Social). PUC-RS, 2014.

TRAVANCAS, Isabel Siqueira. **O mundo dos jornalistas**. 1ª edição. São Paulo: Summus, 1993.

USHER, Nikki. **Making news at *The New York Times***. 1ª edição. Michigan (EUA): University of Michigan Press, 2014.

VILLADA, Pedro Antonio Rojo. La convergencia en el diario *El País*: una experiencia forzada por la coyuntura económica y la crisis del sector. In: FARIÑA, Xosé Pereira; GARCÍA, Xosé López (Coord.). **Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España**. 1ª edição. Santiago de Compostela (Espanha): Universidade de Santiago de Compostela, 2010, p. 241-248.

VIRISSIMO, Vivian de Azevedo. **Apuração na internet: definição e características**. Um Estudo de caso com jornalistas de rádio, televisão, jornal e internet do Grupo RBS em Florianópolis. Florianópolis, 2009. Dissertação (Mestrado em Jornalismo). UFSC, 2009.

WINQUES, Kérley. **Tem que ler até o fim?:** o consumo da grande reportagem multimídia pelas gerações X, Y e Z nas multitelas. 2016. Dissertação (Mestrado em Jornalismo). UFSC, Florianópolis, 2016.

WISEMAN, Liz; MCKEOWN, Greg. **Multipliers:** how the best leaders make everyone smarter. Harper Collins, Nova Iorque (EUA), 2010.

WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação de massa.** 6<sup>a</sup> edição. São Paulo: Martins Fontes, 2012.

### **Entrevistas**

ALADETE, David [19 de outubro, 2016]. Madri, Espanha. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.

ÁLVAREZ, Lorena. [20 de outubro, 2016]. Madri, Espanha. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.

AMARAL, Chico. [10 de março, 2017]. Rio de Janeiro, Brasil. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.

ARROYO, Noelia Fernández [19 de outubro, 2016]. Madri, Espanha. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.

AZEVEDO, Ana Lúcia. [10 de março, 2017]. Rio de Janeiro, Brasil. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.

BECKER, Guilherme. [30 de janeiro, 2017]. Porto Alegre, Brasil. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.

D'ATRI, Darío. [26 de outubro, 2016]. Buenos Aires, Argentina. Entrevista por e-mail concedida a Alexandre Lenzi.

DIAS, Roberto. [13 de março, 2017]. São Paulo, Brasil. Entrevista por e-mail concedida a Alexandre Lenzi.

GALANTE, Pilar Millán [19 de outubro, 2016]. Madri, Espanha. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.

GLEICH, Marta. [30 de janeiro, 2017]. Porto Alegre, Brasil. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.

GONZÁLEZ, Lorena. [20 de outubro, 2016]. Madri, Espanha. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.

JAEGER, Juliana. [30 de janeiro, 2017]. Porto Alegre, Brasil. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.

LEITE, Marcelo. [2 de fevereiro, 2017]. São Paulo, Brasil. Entrevista por e-mail concedida a Alexandre Lenzi.

MARÍN, Bernardo. [19 de outubro, 2016]. Madri, Espanha. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.

MARQUES, Camila. [24 de fevereiro, 2017]. São Paulo, Brasil. Entrevista por e-mail concedida a Alexandre Lenzi.

MENDES JÚNIOR, Leonardo. [7 de junho, 2017]. Curitiba, Brasil. Entrevista por e-mail concedida a Alexandre Lenzi.

MIRANDA, Carla [19 de dezembro, 2016]. São Paulo, Brasil. Entrevista por e-mail concedida a Alexandre Lenzi.

RUIZ, Vicente. [20 de outubro, 2016]. Madri, Espanha. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.

SALAVERRÍA, Ramón. [3 de novembro, 2016]. Pamplona, Espanha. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.

SALIB, Raquel. [30 de janeiro, 2017]. Porto Alegre, Brasil. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.

SELEME, Ascânio. [10 de março, 2017]. Rio de Janeiro, Brasil. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.

SER, Guiomar del. [19 de outubro, 2016]. Madri, Espanha. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.

VARGAS, Nilson. [30 de janeiro, 2017]. Porto Alegre, Brasil. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.

VAZQUEZ, Miguel Gomez. [20 de outubro, 2016]. Madri, Espanha. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.

VERDÚ, Daniel. [19 de outubro, 2016]. Madri, Espanha. Entrevista concedida a Alexandre Lenzi.





## APÊNDICE A

Roteiro para as entrevistas com jornalistas da área de gestão  
(diretores e/ou editores)

Qual o atual contexto de produção jornalística dentro da redação?  
(descreva um dia típico de trabalho)

A redação está integrada em todas as editorias, com os mesmos profissionais produzindo conteúdo tanto para impresso quanto para web?

Ou ainda há divisões de profissionais de acordo com a plataforma?  
Tem os “baixadores” do impresso trabalhando exclusivamente para o papel?

Ou integração é total?

**Todo mundo faz tudo?** (levantar experiências anteriores, questionar as justificativas para o atual cenário e tentar identificar projetos futuros)  
(se existir diferenças entre equipes do impresso e do on-line, tentar identificar a rotina de cada grupo)

Alguns jornais estão tentando levar o conceito de **deadline** para o on-line.

Isso existe no seu jornal? Ou seja, existem alguns horários pré-determinado para uma atualização geral da capa do site?

>>> Pode-se afirmar que a versão **digital já é prioridade** em relação ao impresso?

>>> Qual a perspectiva para o **futuro do impresso**?

Como não ficar “velho”?

Qual a sua opinião sobre o futuro do jornal impresso diante da concorrência dos novos meios digitais? Para você, quais as características que favorecem o impresso e quais são as que beneficiam a versão on-line?

>>> Questões financeiras

**Conteúdo fechado.** É uma certeza ou algo que pode ser repensado?

A **publicidade** on-line está crescendo?

Entre os trabalhos multimídia mais recentes, qual destacaria como **melhores exemplos**? O que funcionou bem?  
E quais as referências fora da empresa?

Como incentivam a **inovação** dentro do jornal?  
Como um funcionário pode propor uma ideia nova, por exemplo?  
**Novos formatos** em estudo? Algum projeto com realidade virtual?

>>> Qual o atual **número de funcionários** na redação?  
Tem gente na redação 24 horas por dia?  
As remunerações de funções equivalentes no impresso e no on-line são as mesmas?  
Qual a jornada padrão e o salário equivalente para a função de repórter?

>>> Novos perfis, **não necessariamente jornalistas**, estão ganhando espaço?

Qual o **perfil desejado** para os novos repórteres?  
A empresa oferece algum **treinamento** específico para novos repórteres contratados?  
E incentiva (ou já incentivou) treinamentos de atualização para os atuais repórteres?

Como lidam com material/**colaboração do público**?  
Aceitam? Se sim, dão crédito?  
Pagam?

## APÊNDICE B

Roteiro para as entrevistas com jornalistas da produção multimídia  
(repórteres, fotógrafos ou designers)

Há quanto tempo você produz matérias para o jornal impresso e on-line?

Existe alguma mudança recente nessa rotina?

(caso tenha trabalhado anteriormente só com impresso, quais as mudanças mais significativas?)

Gostaria que algo fosse diferente?

Como você descreve sua **atual rotina de produção**?

Com que frequência produz conteúdos multimídia?

Que **ferramentas** utiliza no dia a dia (celular, gravador, filmadora etc.)?

Teve treinamento para usar essas ferramentas (se sim, por parte da empresa ou particular)?

Adotou alguma ferramenta ou software novo recentemente? (pergunta mais específica para aos designers)

Teve algum treinamento teórico ou prático produção de reportagem multimídia, seja na faculdade ou já pela empresa?

>>> Na realização de reportagem multimídia pelo atual jornal, quais foram as principais **dificuldades** do processo? E com qual etapa/procedimento teve maior **afinidade**? (identificar exemplos concretos)

Com base nas experiências mais recentes de reportagem multimídia da qual participou, como você avalia a integração entre os diferentes profissionais envolvidos na mesma produção?

**O que extraiu das boas e das más experiências?**

**Gostaria que algo tivesse sido diferente?**

Existe uma preocupação com o futuro da função que você exerce hoje (repórter)?



## ANEXO A

### Relação dos profissionais entrevistados nas oito redações

Foram entrevistados 24 profissionais de oito redações jornalísticas da Espanha, da Argentina e do Brasil. Diante da quantidade de entrevistas, optou-se por não divulgar aqui os conteúdos na íntegra, sendo que trechos considerados de destaque já foram apresentados ao longo da tese.

Para registro, segue a relação completa dos profissionais, apresentada em ordem cronológica de acordo com a realização das entrevistas.

*El País*, em 19 de outubro de 2016

David Alandete, diretor adjunto do jornal

Noelia Fernández Arroyo, chefe de transformação digital do grupo Prisa

Pilar Millán Galante, responsável pelas audiências e redes sociais do

grupo Prisa

Daniel Verdú, repórter especial

Guiomar del Ser, chefe de inovação

Bernardo Marín, subdiretor de canais digitais

*El Mundo*, em 20 de outubro de 2016

Miguel Gomez Vazquez, redator chefe e gestor da redação

Vicente Ruiz, subdiretor do site

Lorena González, gerente de redes sociais

Lorena Álvarez, repórter multimídia

*Clarín*, em 26 de outubro de 2016

Darío D'Atri, editor-chefe

*O Estado de S. Paulo*, em 19 de dezembro de 2016

Carla Miranda, coordenadora de desenvolvimento editorial

*Zero Hora*, em 30 de janeiro de 2017

Marta Gleich, diretora de redação

Nilson Vargas, editor-chefe

Juliana Jaeger, coordenadora de produção

Raquel Salib, editora de vídeo

Guilherme Becker, editor do *ZH Noite*

*Folha de S. Paulo*, entre fevereiro e março de 2017

Camila Marques, editora

Roberto Dias, secretário de redação da área de produção

Marcelo Leite, repórter especial

*O Globo*, em 10 de março de 2017

Ascânio Seleme, diretor de redação

Chico Amaral, editor-executivo multimídia

Ana Lúcia Azevedo, repórter especial

*Gazeta do Povo*, em 7 de junho de 2017

Leonardo Mendes Júnior, diretor de redação

## ANEXO B

### Entrevista com o pesquisador e professor Dr. Ramón Salaverría

Em 3 de novembro de 2016, durante período como pesquisador visitante do *Center for Internet Studies and Digital Life* da Universidade de Navarra (Pamplona, Espanha), foi realizada entrevista com o pesquisador e professor Dr. Ramón Salaverría.

Trechos da entrevista já foram citados ao longo da tese. Mas diante da diversidade de assuntos abordados e da potencial contribuição deste conteúdo para outras pesquisas, a entrevista é aqui reproduzida na íntegra, em tradução livre do autor.

*Abordar como foco a estratégia dos jornais espanhóis de se transformarem em marcas digitais que, por enquanto, ainda imprimem versões impressas, pode ser um caminho para a tese?*

Pode ser um dos caminhos, mas não necessariamente o único caminho. Me parece que o caso do *El País* é especial, que não pode ser transferido de maneira direta para outras circunstâncias. No *El País*, temos um prestígio, uma reputação de periódico de referência na Espanha durante muitos anos e, também de referência como periódico em espanhol, o que é algo distinto. Quando estás convertido no periódico de referência em espanhol, tens um potencial de mercado muito grande. Existem 21 países no mundo que têm como idioma oficial o espanhol. Por número de países, é o segundo idioma mais falado, atrás apenas do inglês, que tem 65 países como idioma oficial. São mais de 400 milhões de pessoas que falam o espanhol como primeiro idioma. Então, se você é um periódico de referência em um país de idioma espanhol, suas possibilidades de se converter em um meio de referência global são muito grandes. Isso fizeram meios de idioma inglês, como a *BBC* há muito anos e o *The New York Times*, mais recentemente.

Há 20 anos, o *El País* era o diário de referência na Espanha. Hoje, seu lema é o periódico global em espanhol. Neste momento, o papel se converte em problema, não em oportunidade, porque se você pretende fazer sua distribuição através de meios impressos, é muito difícil. E até alguns anos atrás, *El País* tinha essa estratégica, com edições impressas publicadas em outros países da América Latina, com encarte periódico em jornais locais. Mas essa estratégia, no atual momento, não funciona mais. Então, no caso do *El País*, parece natural que eles tenham buscado essa visão de converter-se em um meio global de referência. Mas este é

um caminho, não o caminho. Porque a grande maioria dos outros meios não estão nessa mesma situação.

No caso do Brasil, por exemplo, o mercado em português é muito mais limitado. Tens o Brasil, Portugal e mais alguns países africanos. Um mercado disperso e muito pequeno. Diria que 90% do mercado se concentra no próprio país. Portanto, essa estratégia global não funciona. A segunda diferença em relação à Espanha é que o Brasil tem uma estrutura geográfica completamente distinta da que temos na Espanha. É uma área muito grande, maior do que a Europa continental, com a população muito distribuída e de forma desequilibrada. As comunicações, as estruturas de transporte são muito desequilibradas. Por todas estas razões, me parece que o modelo do *El País* não é transportável para o Brasil. Os periódicos brasileiros podem aspirar em se converter em periódicos de referência do próprio Brasil, incluindo remotamente periódicos de referência em português, mas isto não me parece que lhes interessa muito, porque o que ganhariam de mercado fora do Brasil é muito pouco (menos de 10%). Os custos seriam muito maiores do que os benefícios.

*O professor é bastante categórico quando fala que a convergência não pode ser uma desculpa para reduzir gastos com pessoal. Como convencer disto os gestores das empresas jornalísticas?*

Já temos uma certa perspectiva temporal para avaliar os resultados de distintos projetos de convergência. Há 10 ou 15 anos, quando se começava a falar desse tema, não tínhamos essa perspectiva e, logo, não sabíamos os resultados que teríamos com as primeiras experiências. Portanto, naquele período, haviam certos discursos por parte de diretores, em torno da dinamização das organizações da redação, que eram uma espécie de palanque para incorporar a inovação. Este foi o discurso. A realidade, na prática em quase totalidade dos casos, foi de que estes executivos, no lugar de aproveitar esta opção para realmente inovar e dar um impulso editorial aos meios, estavam pensando mais em termos exclusivamente gerenciais, exclusivamente econômicos. E a estratégia foi reduzida ao seguinte critério: vou seguir fazendo o mesmo, com menos gente. Houve uma redução de custos. E não uma aposta em novos mercados e em novas plataformas. É verdade que foram aparecendo novos dispositivos, mas não existia uma estratégia proativa. E segue sendo assim. Se apresenta um determinado discurso, mas se executa com outras medidas que não respondem a esse discurso aparentemente inovador. Por isso penso que é uma pequena fraude. Há exemplos de meios, no entanto, em que o discurso e a



execução estão no mesmo plano, com propostas de inovação. Isso não significa, contudo, que a equipe da redação se manteve exatamente como era. Isso seria utópico. Alguns jornalistas conseguiram se reciclar, outros não. E o que está claro é que foi preciso incorporar alguns perfis profissionais que antes não existiam. Então, em uma estrutura real, não utópica, tem sentido que se prescindia de alguns perfis para incorporar outros e tratar de rejuvenescer a redação.

Então, quando vemos alguns meios de referência internacional, marcas como o *The New York Times*, a *BBC*, o *The Guardian*, o *The Washington Post*, vemos que sua estrutura de redação e o número de jornalistas mudou, foi reduzido, mas não tanto como em outros meios, em termos percentuais. Em geral, não podemos encontrar nenhum meio em que aumentou o número de jornalistas. O número de jornalistas tende a diminuir em todos os casos. Mas é verdade que em uns mais do que em outros. E nos que adotaram essa estratégia puramente economicista, a tendência é sacrificar especialmente os recursos humanos, reduzindo o número de profissionais e aumentando a carga de trabalho. Em outro sentido, aqueles que adotaram de verdade a estratégia proposta, também reduziu o número de jornalistas, mas o que ocorreu, sobretudo, foi uma mudança de perfil destes trabalhadores de dentro da redação. É maior o número de jornalistas que mudaram de perfil, do que de jornalistas que desapareceram da redação.

E as evidências que já temos agora nos permitem nos dar conta de que são estes segundos meios, que tiveram uma visão de longo prazo, não orientada somente pela conta de resultados dos próximos meses, são estes meios que agora começam a apresentar sintomas de que estão recebendo recompensas por esta estratégia.

O *The New York Times*, por exemplo, - que embora seja um caso isolado como o *El País*, porque não podemos dizer que todos os meios podem ser iguais ao *TNYT* - está conseguindo transferir a credibilidade e os valores de sua marca para o mundo digital. Diria que mais ainda, aumentou muito seu alcance. Porque antes, fora dos EUA, falávamos do *The New York Times* de ouvido, e agora todo mundo conhece o jornal porque o manejam, pelo menos os que falam inglês. E contam com uma audiência fiel, apresentando crescimento espetacular de assinaturas digitais. Isso é fidelidade, e está ocorrendo com o *The New York Times*, com o *The Washington Post* e com algumas marcas que tiveram uma visão mais de longo prazo.

Na América Latina, eu não conheço nenhum meio que teve realmente uma estratégia de longo prazo, como estes poucos casos que vemos. Poderia citar alguns meios que estão fazendo um bom trabalho,

apresentando um bom produto digital, na Argentina e no Brasil existem alguns, mas as estratégias de reconversão da organização estão sendo muito traumáticas. E é especialmente triste e grave que isso ocorra na América Latina porque, na minha avaliação, a situação dos meios na América Latina há 10 anos, era muito melhor do que a que tínhamos na Europa e muitíssimo melhor do que a que tinham os Estados Unidos. Portanto, nunca poderão dizer que foram pegos de surpresa. Os executivos e os proprietários dos meios estavam informados. Sabiam o que viria adiante. E, apesar disso, nenhum atuou com uma visão estratégica de longo prazo. Todos trataram de otimizar os resultados em curto prazo e, agora, devido à esta estratégia míope, é provável que muitos deles terminem por sofrer as consequências.

*A integração entre off-line e on-line não é regra. A convergência é inevitável, a integração não, como o professor mesmo já disse. Quando a integração não é necessária?*

Tudo depende da estrutura da empresa. Aqui estamos falando de jornais que, portanto, têm uma edição impressa e também uma versão digital e, por isso, se busca um modo de coordenar o trabalho jornalístico. Mas não podemos esquecer que existem outros meios de origem audiovisual, que também têm versão digital e têm uma outra forma própria de coordenação. Ou ainda os nativos digitais, que têm uma estrutura de redação e que em alguns casos também mudam o modelo de produção.

A primeira coisa a se ter claro é que é preciso considerar a estrutura da empresa jornalística. E em função disso já se produzem os modelos determinados. Em primeiro lugar, a estrutura. Em segundo lugar, a dimensão da empresa. Porque o processo não é o mesmo em uma empresa de âmbito local e em uma de âmbito estadual, ou âmbito nacional ou ainda com aspirações internacionais. Porque dependendo do mercado, pode ter mais sentido dar prioridade ao papel ou ao mundo digital. No caso do *El País*, que tratamos antes, cada vez tem mais sentido dar prioridade ao digital. Mas talvez a mesma estratégia, em um meio em Santa Catarina, pode não ter sentido porque se a maior parte dos leitores e dos anunciantes são locais, portanto, têm sentido por enquanto dar prioridade a uma produção impressa.

Uma das questões fundamentais é ter um autoconhecimento por parte do meio. Saber quem é, quais são suas forças e quais são suas debilidades. E em função disso proceder uma reorganização. Prefiro a palavra reorganização à integração...

Olhando um pouco para o futuro, eu tenho uma teoria de que estou cada vez mais convencido. Vou precisar comprová-la com o tempo. Mas a teoria basicamente é a seguinte: Percebo que existe uma espécie de padrão que se repete mais ou menos a cada 10 anos. Vamos até a data de 1995, quando começa a exploração digital por parte dos meios, em especial dos jornais. Os primeiros começam a se incorporar ao digital neste período, outros tardam um pouco mais. Mas podemos dizer que até meados de 2005 todo esse processo de exploração foi completado. Neste processo, durante todo esse tempo, as organizações jornalísticas e muito particularmente os jornais buscaram conseguir adicionar uma edição digital ao que já tinham. Temos o impresso, que agora, além de impresso, quer ser impresso e digital. Por volta de 2005, todo esse processo foi completado. O desafio seguinte foi, no lugar de ter impresso e digital, ter uma operação que pudesse responder igualmente às duas frentes de uma vez. Aqui se buscaram os distintos modelos de integração das redações. Isso mais ou menos até 2015.

Agora, tenho a hipótese de que estamos diante do nascimento de um terceiro ciclo, que não sei se durará outros 10 anos, mas esse tem sido o padrão. Vendo um pouco as tendências, vamos a uma estrutura um pouco distinta. Já não se trata de papel e digital, mas o desafio agora é como coordenamos conteúdos e tecnologia. Entendendo por conteúdos, uma combinação indistinta do suporte, que deixa de ter importância. O que ganha importância é o próprio conteúdo. E para conseguir que esse conteúdo tenha a visibilidade e o alcance atrativos e necessários, é necessário fazer um uso avançado e inovador da tecnologia. Os meios que nestes momentos estão triunfando são os que estão explorando isto. E encontramos muitos fenômenos deste tipo, por exemplo, o caso do *The Washington Post*.

Ou da agência de notícias Associated Press, que anunciou que pretende robotizar a produção de 70% de suas notícias, uma expressão clara de união de conteúdo com tecnologia. Com o objetivo também de reduzir o número de jornalistas, mas também de multiplicar o número de notícias produzidas, distribuídas em diferentes plataformas. Pode fazer reportagens de mais qualidade com pessoas (penso que o futuro dos jornalistas profissionais é de jornalistas especialmente qualificados, não de especialistas de pirâmide invertida).

Quantos meios estão agora com este desafio na cabeça? Muito poucos. Os meios mais vanguardistas, como o *Quartz* ou o *Confidencial*, aqui na Espanha, todos têm um componente tecnológico muito potente. Se o padrão se cumpre, essa minha teoria deveria nos levar até 2025.

*A grande reportagem multimídia ou os especiais multimídias têm ganhado espaço em redações mundo afora. O professor acredita que estes produtos podem ser reconhecidos como um exemplo da convergência eficiente?*

A convergência tem quatro esferas principais: tecnológica, empresarial ou organizacional, profissional e, finalmente, de conteúdos. Estas quatro esferas se relacionam mutuamente. Para você ter uma boa convergência nos perfis profissionais, precisa também ter uma estrutura organizacional bem coordenada, uma redação bem preparada e isso só se pode fazer com uma tecnologia adequada. Uma coisa é condição para a outra e assim sucessivamente. Para planejar um bom processo de convergência, é preciso pensar na tecnologia e na organização empresarial primeiro, para posteriormente pensar nos perfis profissionais que necessitas e, finalmente, no tipo de conteúdo que podes fazer. Em cada uma dessas esferas, o conceito de convergência é específico. Na esfera tecnológica, convergência significa multiplataforma, ou seja, desvincula o suporte do conteúdo.

Na esfera empresarial, o termo que mais se assimila ao da convergência é concentração. Antes, a concentração era de propriedades, uma empresa com outra. Então, se tomavam medidas legais para evitar uma concentração excessiva de propriedades.

Nos últimos anos, o que temos visto é que as empresas jornalísticas que estavam compostas de distintos meios concentraram as suas operações de produção, as suas chefias hierárquicas, os seus departamentos. Temos uma concentração não tanto em propriedade, mas sim nos processos de produção.

A convergência no âmbito profissional significa a polivalência. Ou a multitarefa. Ou seja, os profissionais que antes faziam uma determinada disciplina ou trabalhavam para um determinado meio agora acumulam múltiplas funções e/ou trabalham para múltiplos meios ao mesmo tempo.

E finalmente, convergência aplicada aos conteúdos é multimídia. Uma convergência de linguagens, uma combinação de distintos suportes textuais, gráficos, audiovisuais, ao serviço de uma única mensagem.

O que quero dizer é que se queres chegar a uma boa produção de conteúdo multimídia, é imprescindível que tenhas um grupo de profissionais suficientemente polivalentes, que estejam trabalhando em uma organização adequadamente concentrada e que disponha de uma tecnologia suficientemente multiplataforma. Por isso digo que a convergência entendida unicamente como vamos reunir uma redação, é uma questão reducionista, porque se esquece de todo o resto. Não pode

funcionar. E a realidade é que não tem funcionado. E não porque a convergência é ruim, mas porque tem sido mal aplicada. Quando me perguntas se a grande reportagem multimídia é um exemplo de convergência, digo que é um resultado natural. Se todo o resto funciona, terminas sendo capaz de fazer isto. Mas se os outros elementos não estão adequadamente construídos, tua capacidade de gerar o produto que vai para o público, é muito limitada.

*No cenário contemporâneo, que exemplos de grandes reportagens multimídia chamaram a atenção do professor?*

*Snow Fall (The New York Times)*, no final de 2012, faz quatro anos, e foi um exemplo supremo naquele momento. E hoje ainda é um exemplo magnífico de como colocar todas as narrativas a serviço de um único produto, uma única reportagem. Existem outras formas de trabalhar neste sentido. Em toda a linha evolutiva desde os anos 90, me parece que o gênero infográfico é o que melhor soube reinventar-se. Muito mais do que outros. A notícia, por exemplo, segue bastante clássica em sua estrutura, pouca coisa mudou. Outra coisa incorporada foi a forma dialógica de construir informações através das redes sociais e dos comentários. Toda a forma de fazer entrevista também mudou bastante. O gênero mudou muito a forma como se fazia antes e em relação agora ao meio digital. Já o gênero de opinião não. O editorial, como forma suprema de um meio, não mudou nada. É preciso rever essas áreas que são um tabu, não para o público, mas para os jornalistas. A reportagem, a infografia e, de certa maneira, as entrevistas, me parecem que são as que mais inovações apresentaram nos últimos anos.

*Em relação às experiências com narrativas imersivas (realidade virtual), quais as possibilidades para o jornalismo?*

Existem professores que são muito tecnófilos, que abraçam imediatamente qualquer nova tecnologia como se fosse a salvação efetivamente. E existem muitos mais que são tecnófobos, desconfiados diante de qualquer inovação tecnológica. Imagino que na academia, hoje temos 90% de tecnófobos e 10% de tecnófilos.

Eu, particularmente, não me considero nem tecnófobo nem tecnófilo, posso estar um pouco inclinado a ser tecnófilo na medida em que não tenho reserva quando ao uso de tecnologia. Mas isso não significa que me deixe cegar pela tecnologia.

Tudo isso para dizer que sobre narrativas imersivas, realidade virtual, 360, eu penso que todas estas tecnologias têm um potencial grande para sua exploração jornalística. Mas o verdadeiramente

imersivo em uma história jornalística, não é sua apresentação gráfica, mas sim sua estrutura narrativa. Antes de que chegassem todas as tecnologias atuais, tínhamos as novelas escritas por escritores como Cervantes onde você conseguia arrastar o leitor para dentro de uma história. Para mim, isso é imersivo de verdade. Em muitos casos, em uma reportagem de puro texto, ou em uma crônica de puro texto, o leitor sente-se dentro da história. Isso é jornalismo imersivo.

Claro, agora podes conseguir isso de uma maneira muito mais impactante, quando fisicamente, sensorialmente, situas teu público (não mais apenas leitor) dentro de uma cena. Mas isso não significa que estás contando melhor uma história. E me parece que no atual momento não se domina suficientemente esta tecnologia, como para contar histórias com o grau de profundidade que podes contar com um texto plano. Um escritor pode te levar com mais intensidade, com maior profundidade, a um cenário do que uns óculos que te situam em um entorno um tanto alienante. Insisto, me parece que têm potencial para chegar a este cenário. E se neste momento tens capacidade de combinar essa intensidade e profundidade narrativa com essa potência sensorial, tua capacidade de gerar uma experiência imersiva é muito maior. Mas eu tenho a sensação, depois de ter experimentado estas tecnologias, de que os programadores buscam apresentações imersivas porque acreditam que ganham o público sensorialmente. E acredito que não é assim, pelo menos não é suficiente. É um passo inicial necessário, porque temos que passar por isso para aprender a dominar as narrativas, familiarizar-nos com as formas e identificarmos oportunidades. Mas no atual momento me parece que existe muito mais narrativa imersiva fora da tecnologia virtual do que dentro.

*Como professor de comunicação digital, que tipo de formação o senhor acredita que as universidades deveriam priorizar para o ensino das novas gerações?*

A tecnologia é uma ferramenta imprescindível para poder fazer jornalismo. Por tanto, dentro das capacitações que necessitam um jornalista se encontra a instrução técnica. E logicamente que esta instrução técnica tem que estar a altura dos tempos em que vive o estudante que está sendo formado. É natural que se instrua os jornalistas no manejo das ferramentas que eles vão utilizar.

Mas aqui nos situamos novamente entre os tecnóforos e os tecnófilos. Os tecnóforos, que rechaçam a tecnologia, e portanto ficam em uma esfera puramente especulativa, teórica. Pelo contrário, os tecnófilos concentram a qualificação dos estudantes em uma instrução

puramente técnica, no manejo de ferramentas. Tem que existir um ponto intermediário entre os dois. Uma coisa é responder “como?” e outra é responder “para quê?”. Os tecnófilos se preocupam com o “como?”, mas se esquecem absolutamente do “para quê?”. Já os tencófobos estão pensando no “para quê?”, mas se esquecem completamente do “como?”. Uma formação de jornalista agora nos anos 2016, e nos próximos anos, abrange ensinar os alunos o “como?” a fim de colocar a serviço do “para quê?”, conectar as duas coisas. São muito mais importantes as finalidades do que os modos, e são muito mais permanentes. As tecnologias se renovam com muito mais rapidez, os ciclos de atualização são muito mais rápidos do que eram há algumas poucas décadas. Por isso, insisto que a formação que devemos buscar é ensinar como fazer as coisas tendo em mente que o fundamental é o “para quê”. Conseguir uma combinação razoável não é fácil.

*Muito se fala em crise de modelo de negócio.*

*Mas além de uma grande mudança brusca, como fomentar a inovação nas empresas de comunicação como um processo constante, não só para os períodos de crise?*

O que posso dizer, como professor, é que é importante esclarecer conceitos. Uma coisa é modelo de negócio e outra é uma via de financiamento. A via de financiamento é um procedimento que a organização explora para gerar recursos. Antes de chegar a tecnologia digital, as vias eram basicamente três no caso dos jornais: a venda avulsa, as assinaturas e a publicidade. Evidentemente, a publicidade gerava mais receita do que as outras duas juntas. No caso da Espanha, era 60% publicidade, contra 40% assinaturas e venda avulsa. No mundo digital, a venda avulsa e as assinaturas reduziram significativamente, salvo para poucos casos de exceção. Desta forma, a receita se concentrou na via da publicidade (se nos meios impressos respondia por 60%, nos digitais supera os 90%). Isso só pode se sustentar se a quantidade de receita publicitária for muito grande. Mas a publicidade tem caído. E aí surge o problema.

Diante disto, uma tendência tem sido tentar multiplicar as vias de financiamento, experimentando patrocínio de seções, conteúdos patrocinados, organização de eventos, crowdfunding (que acredito que funciona apenas para lançamento de uma publicação, não para sua manutenção). Com diferentes dispositivos, diferentes plataformas, também pode-se vender dados dos usuários, o que se converte em mais uma via de financiamento. São múltiplas formas. Mas a quantidade gerada por essas vias diversificadas é muito pouca.

Estas são as vias de financiamento. E o modelo de negócio é como se estrutura a empresa, qual é a estrutura de negócio, a estrutura empresarial adotada para gerir os recursos que tem, com o investimento necessário para manter toda a operação. E uma das coisas que vemos no mundo digital é que a dimensão empresarial e o investimento necessário em tecnologia é muito mais reduzido que em outros meios clássicos, é mais barata do que o jornal impresso e as rádios e muito mais barata do que a televisão. Os meios digitais são mais econômicos, deste ponto de vista. No entanto, existem algumas questões que não sofreram mudanças drásticas. Em princípio, se custa o mesmo contratar um jornalista que trabalha em um meio audiovisual ou um que trabalha em um meio digital. Mas a realidade é que se tende a pagar menos para quem trabalha no meio digital. Mas não muito menos. Então, um modelo de negócio combina todas as vias de financiamento com uma gestão inteligente de todos os recursos disponíveis. E ainda não foi encontrado uma estrutura que permite gerar um produto de qualidade nestas condições, com múltiplas vias de financiamento que geram poucos retornos, múltiplos mas poucos, mais reduzidos do que antes. Temos um investimento necessário mais reduzido, mas com alguns elementos que seguem mantendo um nível de gasto bastante elevado, muito particularmente o fator pessoal, os recursos humanos.

Uma última observação: os donos das empresas jornalísticas tradicionais, todavia, ainda têm como expectativa transportar para o mundo digital as margens de receita que alcançaram (e alguns ainda alcançam) em seus negócios tradicionais. Isso é o que eles entendem como modelo de negócio, seguir gerando o mesmo. O que pode ser possível para alguns. Mas parece pouco provável para a grande maioria. Encontrar um modelo de negócio, entre outras coisas, é saber como redimensionar a empresa, como fazer para continuar sendo rentável, mas sabendo que talvez nunca alcançarei a mesma receita alcançada na época dourada, mas isso não significa que eu não possa gerar um meio de comunicação solvente, estável e que gera um conteúdo de qualidade. E isto explica porque neste momento são os meios nativos digitais que estão conseguindo consolidar novos modelos de negócios, porque não veem a necessidade de alcançar os resultados anteriores, seus objetivos são mais modestos: como fazer que minha operação responda ao mínimo que eu necessito.

Falamos de muitas coisas aqui. Mas para gerir os meios digitais, é preciso ter esta visão panorâmica de tudo.