

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO**

**GREYCE VARGAS**

**OS EFEITOS DA AUDIÊNCIA DIGITAL E A BUSCA POR INOVAÇÃO  
NAS REDAÇÕES DE GAÚCHAZH E FOLHA DE S.PAULO**

**SÃO LEOPOLDO**

**2018**

Greyce Vargas

OS EFEITOS DA AUDIÊNCIA DIGITAL E A BUSCA POR INOVAÇÃO  
NAS REDAÇÕES DE GAÚCHAZH E FOLHA DE S.PAULO

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação, pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientadora: Profa. Dra. Maria Clara Aquino Bittencourt

São Leopoldo

2018

V297e Vargas, Greyce.  
Os efeitos da audiência digital e a busca por inovação  
nas redações de GaúchaZH e Folha de S. Paulo /  
Greyce Vargas. – 2018.  
142 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em  
Comunicação, 2018.

“Orientadora: Profa. Dra. Maria Clara Aquino  
Bittencourt.”

1. Audiência. 2. Métricas. 3. Jornalismo na internet.  
4. Convergência. 5. Inovação. I. Título.

CDU 070

## **AGRADECIMENTOS**

Se houver algo maior do que “muito obrigada” isso tem de ser entregue para minha paciente e incrível orientadora. Maria Clara me defendeu de mim mesma, foi paciente, questionadora, respeitou minhas ideias e me abriu a cabeça para um mundo de autores e possibilidades. Me desafiou, me colocou de volta ao meu lugar quando eu já havia fugido de mim.

Também agradeço à Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Unisinos pela confiança, por ter acreditado no meu projeto e potencial e, assim, aceitado meu pedido de bolsa para a realização do mestrado. Sem esse financiamento, eu nunca poderia ter me orgulhar de ser mestre em Comunicação por essa conceituada e respeitável instituição.

## RESUMO

Este estudo trata sobre como os efeitos das métricas sobre o comportamento da audiência dos sites Folha de S. Paulo e GaúchaZH interferem na estrutura da redação das duas empresas. Entendemos que os setores que fazem a gestão dos números sobre a audiência trabalham na lógica de laboratórios e, com isso, são responsáveis pela busca por inovação nas práticas jornalísticas. Trabalhamos o desenvolvimento do jornalismo na internet e a participação das audiências nesse processo por meio de Barbosa (2004, 2013, 2016), Mielniczuk (2015) e Heinrich (2011) até entendermos os modelos e adaptações feitas na quinta geração em que inovação passa a ser uma busca importante na estratégia das empresas (SALAVERRÍA, 2015, 2015). Para compreender audiência, nos apoiamos, principalmente, nos estudos de Tandoc Jr. (2014), Aguiar e Barsotti (2012), Carro (2016, 2017) e Petre (2015). O conceito de convergência nos ajudou na compreensão, conexão e análise da relação entre jornalismo, audiência e inovação por meio das pesquisas de Jenkins (2009, 2014), Aquino Bittencourt (2014, 2017) e Salaverría (2003 e 2010). A análise levou em conta quatro categorias para entender os efeitos de métricas nos dois jornais propostos: configuração das estruturas, atuação da gestão de métricas nas práticas jornalísticas, concepção de audiência e estratégias de inovação por meio de métricas.

**Palavras-chave:** Audiência. Métricas. Jornalismo na internet. Convergência. Inovação.

## ABSTRACT

This study deals with how the effects of the metrics on the behavior of the audience of the Folha de S. Paulo and GaúchaZH sites interfere in the writing structure of the two companies. We understand that the sectors that manage the numbers about the audience work in the logic of laboratories and, therefore, are responsible for the search for innovation in journalistic practices. In order to account for this proposal, we worked on the development of internet journalism and the participation of audiences in this process with Barbosa (2004, 2013, 2016), Mielniczuk (2015) and Heinrich (2011) until we understood the models and adaptations made on fifth generation in which innovation becomes an important pursuit in the companies strategy (SALAVERRÍA, 2015, 2015). In order to understand the audience, we mainly support the studies of Tandoc Jr. (2014), Aguiar and Barsotti (2012), Carro (2016, 2017) and Petre (2015). The concept of convergence has helped us to understand, connect and analyze the relationship between journalism, audience and innovation with Jenkins (2009, 2014), Aquino Bittencourt (2014, 2016) and Salaverría (2003 and 2010). The analysis took into account four categories to understand the effects of metrics in the two proposed journals: configuration of the structures, inference of metrics management in journalistic practices, audience conception and innovation strategies through metrics.

**Keywords:** Audience. Metrics. Internet journalism. Convergence. Innovation.

## RESUMEN

Este estudio trata sobre cómo los efectos de las métricas sobre el comportamiento de la audiencia de los sitios Folha de S. Paulo y GaúchaZH interfieren en la estructura de la redacción de las dos empresas. Entendemos que los sectores que hacen la gestión de los números sobre la audiencia trabajan en la lógica de laboratorios y, así, son responsables por la búsqueda de innovación en las prácticas periodísticas. Para dar cuenta de esta propuesta, trabajamos el desarrollo del periodismo en Internet y la participación de las audiencias en ese proceso a través de Barbosa (2004, 2013, 2016), Mielniczuk (2015) y Heinrich (2011) hasta que entendemos los modelos y adaptaciones hechas en la quinta generación en que innovación pasa a ser una búsqueda importante en la estrategia de las empresas (SALAVERRÍA, 2015, 2015). Para entender la audiencia, nos apoyamos, principalmente, en los estudios de Tandoc Jr. (2014), Aguiar y Barsotti (2012), Carro (2016, 2017) y Petre (2015). El concepto de convergencia nos ayudó en la comprensión, conexión y análisis de la relación entre periodismo, audiencia e innovación a través de las investigaciones de Jenkins (2009, 2014), Aquino Bittencourt (2014, 2016) y Salaverría (2003 y 2010). El análisis tuvo en cuenta cuatro categorías para entender los efectos de métricas en los dos periódicos propuestos: configuración de las estructuras, actuación de la gestión de métricas en las prácticas periodísticas, concepción de audiencia y estrategias de innovación por medio de métricas.

**Palabras clave:** Audiencia. Métricas. Periodismo en internet. Convergencia. Innovación

## LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 – Área principal do item comportamento do Google Analytics .....	30
Imagem 2 – Área do item páginas de destino do Google Analytics .....	31
Imagem 3 – Painel de controle básico do Chartbeat.....	33

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Resultado da circulação de jornais diários impressos no primeiro semestre de 2017 (em porcentagem) .....	12
Gráfico 2 – Diferença entre dados apresentados sobre número de usuários de internet no Brasil .....	23
Gráfico 3 – Porcentagem do consumo de notícias por dispositivo no Brasil .....	24
Gráfico 4 – Porcentagem do consumo de notícias no Brasil .....	25
Gráfico 5 – Sites de redes sociais mais utilizados como fonte de notícias pelos brasileiros .....	25
Gráfico 6 – Sites de redes sociais usados para qualquer propósito pelos brasileiros .....	26
Gráfico 7 – Consumo de notícias no Brasil em 2016 .....	27
Gráfico 8 – Porcentagem do crescimento global da preferência de consumo de notícias em redes sociais .....	35
Gráfico 9 – Porcentagem das preferências para consumo de notícias pelos brasileiros .....	36
Gráfico 11 – Faixas de classificação de leitura .....	70
Gráfico 12 – Proposta de estrutura de empresa de jornalismo na internet .....	89

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Estrutura de GaúchaZH em 2017.....	27
Quadro 2 – Estrutura de Folha de S.Paulo em 2017.....	29
Quadro 3 – Palavras-chave usadas na primeira parte da pesquisa.....	12
Quadro 4 – Palavras-chave usadas na segunda parte da pesquisa.....	13
Quadro 5 – Autores de referência .....	15
Quadro 6 – Esquema da problemática.....	16
Quadro 7 – Roteiro da conversa com responsáveis por mídias sociais .....	17
Quadro 8 – Estrutura da redação de GaúchaZH em 2017.....	19
Quadro 9 – Estrutura da redação de Folha de S.Paulo em 2017.....	20
Quadro 10 – Roteiro de entrevista com Camila Marques e Sabrina Passos.....	26
Quadro 11 – Roteiro do questionário aplicado com repórteres e editores .....	29
Quadro 12 – Subdivisões da gestão da audiência em GaúchaZH em 2017 .....	78
Quadro 13 – Estrutura da gestão da audiência em Folha de S.Paulo em 2017.....	80

## SUMÁRIO

<b>1 A CONSTRUÇÃO DA PESQUISA .....</b>	<b>11</b>
1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.2 OBJETIVOS .....	16
1.3 JUSTIFICATIVA .....	17
1.3.1 GaúchaZH e Folha de S.Paulo.....	25
<b>2 METODOLOGIAS DE PESQUISA .....</b>	<b>11</b>
2.1 PONTO DE PARTIDA: 2015 .....	22
2.1.1 Folha de S.Paulo pelo fortalecimento da marca.....	22
2.1.2 GaúchaZH pela integração de produtos.....	24
2.2 EFEITO DAS MÉTRICAS NO JORNALISMO NA INTERNET .....	25
2.3 O CONFRONTO COM A REDAÇÃO: REPÓRTERES FALAM SOBRE AUDIÊNCIA E PRODUÇÃO.....	29
<b>3 AS AUDIÊNCIAS NO JORNALISMO .....</b>	<b>11</b>
3.1 O QUE FOI E O QUE É AUDIÊNCIA .....	13
3.2 OS EFEITOS DA AUDIÊNCIA NAS PRÁTICAS JORNALÍSTICAS .....	17
3.2.1 Quem é a audiência de jornalismo na internet no Brasil .....	22
3.3 COMO GAÚCHAZH E FOLHA DE S. PAULO MEDEM A AUDIÊNCIA .....	28
3.3.1 Google Analytics .....	29
3.3.2 Chartbeat.....	32
3.3.3 Audiência de sites de redes sociais .....	34
3.5 CONVERGÊNCIA DE MÉTRICAS.....	41
<b>4 INOVAÇÃO E AUDIÊNCIA NO JORNALISMO.....</b>	<b>47</b>
4.1 AUDIÊNCIA E INOVAÇÃO COMO SUPORTE PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS.....	50
4.1.1 Como inovar em jornalismo.....	53
<b>5 ANALISANDO FOLHA DE S.PAULO E GAÚCHAZH .....</b>	<b>56</b>
5.1 GESTÃO DA AUDIÊNCIA .....	57
5.2 MÉTRICA É INOVAÇÃO?.....	67
5.3 A REDAÇÃO SE ESTRUTURA CONFORME A AUDIÊNCIA.....	77
<b>6 CONCLUSÕES .....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>92</b>

## 1 A CONSTRUÇÃO DA PESQUISA

Há três décadas, o jornalismo está se confrontando com mudanças que foram impostas pela internet, pelo o que foi desenvolvido por meio da web e pelas novas formas de produção, circulação e consumo de notícias – independente se feito por empresas que enfrentam problemas financeiros ou se por organizações que estão tendo sucesso. As transformações levaram ao movimento de integração das redações que pode ser descrito como um modelo que converge na produção os negócios jornalísticos de uma empresa e que, por consequência, pode alterar o formato do produto final, a notícia. Entre as empresas tradicionais de jornalismo impresso, poucas estão conseguindo gerar receitas substanciais com notícias na internet<sup>1</sup>, mas precisam resolver esse problema. Primeiro por que cada vez mais os públicos buscam por notícias móveis – que podem acessar conectados à internet em diferentes plataformas<sup>2</sup>. Segundo por que a concorrência agora não é apenas entre os mesmos atores. Empresas que nasceram digitais, com cultura participativa e interativa na estratégia original, ocupam espaço importante no mercado jornalístico atual de todo o mundo. Nesse contexto, as empresas tradicionais que não nasceram digitais têm de aprender e se adaptar aos impactos das culturas das convergências midiática, jornalística e de métricas. (JENKINS, 2006; SALAVERRÍA, 2009).

Estamos próximos do início da terceira década dos anos 2000 e esta é a realidade das empresas tradicionais de jornalismo no Brasil: no primeiro semestre de 2016, a queda de circulação dos jornais impressos Folha de S.Paulo, O Globo, Super Notícia, Zero Hora (ao qual GaúchaZH faz parte) e O Estado de S. Paulo ficou entre 8% a 15% negativos, segundo o Índice Verificador de Comunicação (IVC)<sup>3</sup>. Levantamento feito também em 2016 pela Associação Nacional de Jornais mostra que

---

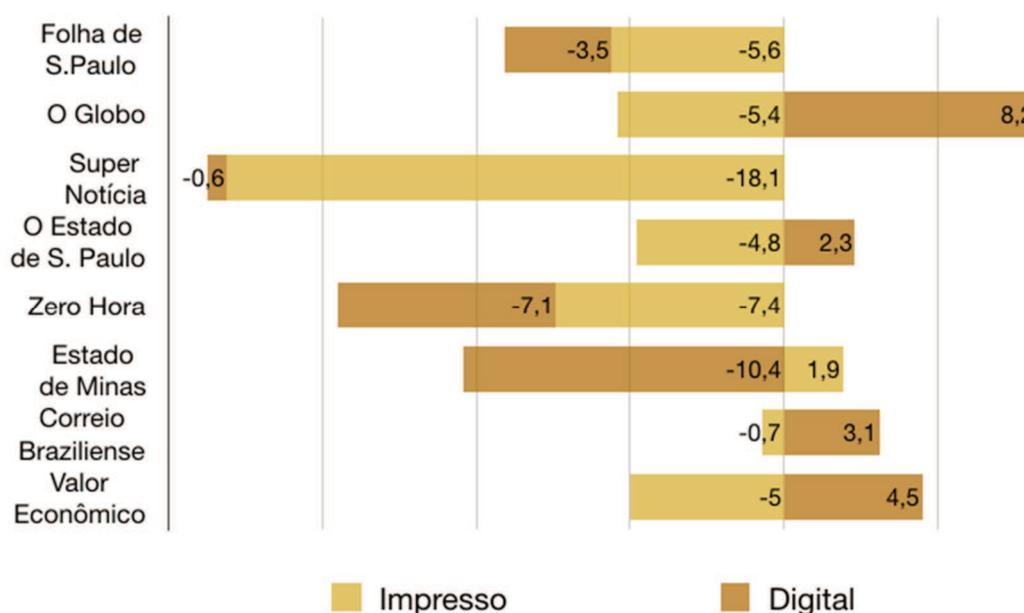
<sup>1</sup> Ramonet (2012) descreveu os cenários americano e europeu na primeira década dos anos 2000: até 2009, 120 jornais estadunidenses haviam desaparecido. Entre 2003 e 2008, a circulação de diários pagos caiu 7,9% na Europa e 10,6% nos EUA. As receitas publicitárias, em 2009, ficaram 13,7% menores na Europa e sofreram uma queda de 26% na América do Norte. Dados mais atuais, de acordo com o State of News Media, do Pew Research Center, relatório anual que analisa a audiência e os indicadores econômicos da indústria jornalística dos Estados Unidos, apontam que a circulação diária de jornais impressos caiu 10% em 2016 em relação a 2015. Além disso, a queda publicitária caiu 10% em 2016 e 8% em 2015 (em comparação com o ano anterior).

<sup>2</sup> Parker, Choudary e Alstynne (2016) entendem o conceito de plataforma como um sistema com funções de atrair, facilitar e parear a interação entre participantes, unidade de valor e filtro.

<sup>3</sup> O estudo completo é enviado apenas para associados do IVC. A informação consultada no site Meio & Mensagem. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2016/08/08/cai-a-circulacao-dos-grandes-jornais.html>>. Acesso em: 11 jan. 2017.

em dez anos o mercado editorial brasileiro encolheu 14%. O estudo *Digital News Report 2017* aponta que, em dezembro de 2016, “a circulação total dos cinco melhores jornais pagos caiu quase 8% em relação ao número médio de cópias vendidas em 2015”<sup>4</sup> (CARRO, 2017, p. 105) e, ainda, duas estações de rádio, uma emissora de TV local e sete jornais impressos foram fechados no país em 2016. O número de assinantes de jornais digitais entre 2015 e 2016, de acordo com o levantamento da Reuters, se manteve em 22%. No primeiro semestre de 2017, a queda variou entre 5,6% e 18%, segundo o IVC. “Em agosto de 2016, a Folha de S. Paulo – o título diário mais vendido do país – anunciou que sua circulação digital superou a de sua edição impressa”<sup>5</sup>. (CARRO, 2017, p. 105). Até setembro de 2017, era a única empresa que apresentava resultado positivo de migração do impresso para o digital – segundo o IVC, são mais de 167 mil assinantes digitais e quase 134 mil assinantes de impresso. Ainda assim, a empresa apresentou queda de 3,5% dos assinantes digitais nos primeiros seis meses de 2017, conforme levantamento do IVC. A queda de circulação de jornais diários pode ser visível no gráfico 1.

Gráfico 1 – Resultado da circulação de jornais diários impressos no primeiro semestre de 2017 (em porcentagem)



<sup>4</sup> Tradução nossa para “the total circulation of the top five paid-for dailies had fallen almost 8% when compared to the average number of copies sold in 2015.”

<sup>5</sup> Tradução nossa para “On August 2016, Folha de S. Paulo – the best-selling daily title in the country – announced that its digital circulation had surpassed that of its print edition.”

Fonte: IVC<sup>6</sup>.

Na internet, os usuários seguem regras bastante diferentes do que estavam acostumados até a década de 1990 em relação às notícias (CASTELLS, 2003). O conceito de convergência midiática (JENKINS, 2006) nos ajuda a entender as transformações em e entre tecnologias, indústrias, mercados, gêneros e públicos – ainda que algumas empresas ainda encarem o conceito como o ato de um profissional produzir notícia em vários formatos, como se convergência fosse apenas uma plataforma que agrega áudio, texto, vídeo e outros dispositivos. Neste estudo, a convergência é entendida como o “poder de transformação dentro das indústrias midiáticas” (JENKINS, 2006, p. 35) e “ocorre dentro dos cérebros dos consumidores individuais e em suas interações com outros”. (2006, p. 35).

Sobre a necessidade de fornecer e procurar por informações em formato de notícia Kung (2015, p. 16) explica que é a mesma de épocas anteriores a esta que vivemos agora, porém a audiência encontra na web tempo de resposta muito menor do que suportes de notícia que predominavam antes. Os usuários, portanto, encontraram na web formas mais rápidas de obter o que buscam. No entanto, a maior parte das empresas de jornalismo que nasceram antes da internet não conseguiram acompanhar a mudança de comportamento das audiências. Mudar de notícias impressas para notícias digitais, explica a Kung (2015, p. 16), equivale a “fechar os estábulos, vender os cavalos e comprar uma ferrovia. Um negócio completamente diferente”<sup>7</sup>. Os jornais impressos agora entendem isso, mas concorrem hoje com quem tem modelos de negócio considerados inovadores e produtos muito parecidos, mas a preço zero ao consumidor. Os jornais impressos, antes de experimentarem produtos pensados como resposta ao comportamento da audiência, passaram primeiro por outras fases do jornalismo digital em que, muitas vezes, apenas repetiram experiências, conteúdos e objetivos em um sistema conectado à internet. A consequência disso aparece diretamente nos problemas estratégicos dessas organizações que foram criadas antes da internet. Sem saber como voltar a lucrar, muitas acabaram produzindo conteúdos em favor dos números de audiência e caíram em superficialidade (SALAVERRÍA, 2015), por exemplo.

---

<sup>6</sup> Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/midia/jornais-e-revistas-circulacao-impressa-e-digital-tem-queda-no-1-semester/>>. Acesso em: 19 jan. 2018.

<sup>7</sup> Tradução nossa para “closing the stables, selling the horses, and buying a railway. A different business entirely.”

No jornalismo, pesquisas sobre formas de consumo e sobre o comportamento dos leitores não são novidade, mas antes eram feitas por intermediários de fora da empresa e levavam determinado período para serem produzidas, analisadas, apresentadas e, por fim, utilizadas estrategicamente. Hoje, é possível produzir métricas dentro da redação a qualquer momento e em tempo muito menor. Isso pode ser feito com ferramentas próprias, como desenvolveu o jornal britânico *The Guardian*<sup>8</sup>, ou com ferramentas desenvolvidas por terceiros, mas manipuladas por profissionais específicos dentro da empresa e da redação. As métricas de audiência dos sites dos jornais podem ser analisadas por qualquer profissional da redação, de diferentes maneiras, como possibilita GaúchaZH, ou apenas por setores determinados, como faz o jornal Folha de S.Paulo – que são as empresas jornalísticas que analisaremos neste estudo.

Medir a audiência e usar o resultado tem alterado a lógica de trabalho das redações e das empresas. Novos produtos são criados, as rotinas de trabalho mudam, as estratégias precisam dar conta de critérios jornalísticos e de demandas dos consumidores. Graves e Kelly (2014) destacam que a internet é o meio mais mensurável da história das empresas jornalísticas e o jornalismo tem usado os resultados de diversas formas, seja como mecanismo para fechar negócios seja para se relacionar com o público. O impacto da audiência é tão grande que pode participar dos critérios de noticiabilidade até a decisões que vão impactar na estrutura do jornal, passando por rotinas de produção e estratégias de negócios.

Os jornais analisados nesta pesquisa, GaúchaZH a e Folha de S.Paulo, se encontram no seguinte cenário: seus negócios estão baseados em jornalismo e as empresas estão em movimento de mudança estratégica para basear os negócios no digital, ainda que sigam investindo na plataforma impressa. Em Folha de S.Paulo e GaúchaZH os editores e os repórteres consultados durante este estudo apontam que a audiência impacta no formato da notícia – desde o que merece mais tempo na capa do site e quais notícias terão vídeos ou infográficos especiais, por exemplo, até em novos produtos que podem ser criados a partir dos resultados de audiência. As

---

<sup>8</sup> Por meio do *The Guardian Labs*, o jornal britânico *The Guardian* começou a desenvolver ferramentas de métricas. Primeiro para o próprio jornal e, atualmente, para outros setores. (Fonte: *The Guardian Labs*. Disponível em: <<https://guardianlabs.theguardian.com/projects>>). A ferramenta *Guardian Ophan* rastreia todo o tráfego no site do jornal com intervalo de tempo menor que cinco segundos. Os dados podem ser filtrados por país, período de tempo, seção, aplicativo e dispositivos móveis, navegadores, fontes de referência e muito mais. (BYRNE, 2014).

redações viram a audiência ser cada vez mais mensurada, as receitas caírem e a configuração da produção mudar: entraram novos atores no ambiente de trabalho que também participam do processo de produção das notícias – são programadores, designers, estatísticos e outros profissionais, bem como jornalistas que não atuam como repórteres ou editores, mas como mídias sociais, analistas de dados, analistas de métricas ou analistas de produtos. A notícia foi impactada por informações que vão além dos fatos apurados. Como assinala Canavilhas (2016, p. 2):

A atual presença de tecnoatores nas redações apresenta potencial para alterar esta estrutura básica. Desde um ponto de vista instrumental, são eles que possuem profundo domínio técnico sobre linguagens de programação e softwares de edição que agem sobre o trabalho jornalístico, influenciando simultaneamente os procedimentos e os produtos.

Nos parece importante buscar entender, portanto, a configuração das redações impactadas por dados de métricas de audiência e, com isso, compreender o papel de alguns desses novos atores dentro das redações.

## 1.1 O PROBLEMA DE PESQUISA

Muitos jornais têm apostado em resultados da audiência para repensar estruturas e estratégias. *The New York Times* apresentou resultados positivos após apostar na estratégia que chamou de *digital first*. Um ano após a virada estratégica, que ocorreu em 2014, a empresa estadunidense viu, pela primeira vez em anos, sua receita de circulação superar a da publicidade. O jornal também criou um núcleo de inovação, responsável por pesquisas sobre a qualidade e o alcance dos produtos jornalísticos. O estudo sobre a audiência do *The New York Times* resultou na criação de duas equipes focadas no comportamento do consumidor: uma para estudar o desenvolvimento de audiência, que acompanha as métricas de frequência no site do jornal; e outra voltada para o Google Analytics<sup>9</sup> e, por meio dos dados da ferramenta, aprimorar resultados online. Também criou um grupo que monitora o crescimento do jornal digital, fortaleceu o atendimento ao leitor na área comercial e priorizou a

---

<sup>9</sup> Google Analytics é um serviço gratuito que recursos analíticos para sites/empresas que criam uma conta em sua plataforma. Os relatórios podem seguir a formatação básica do serviço ou podem ser reorganizados conforme o tipo de rendimento que o contratante necessita. Depois de vincular o endereço da empresa na internet ao Analytics, a Google oferece um código que deve ser incluído na programação do site. A ferramenta, com isso, pode analisar mensurar o comportamento da audiência deste site.

contratação de profissionais com experiência digital para consolidar a transição da redação para se tornar inteiramente digital. O *The New York Times* tem servido de modelo para outras empresas jornalísticas.

Em jornais de todo o mundo, o acesso a ferramentas de audiência horizontalizou a informação que antes apenas mídias de massa tinham. Hoje, um blog ou um canal do YouTube conseguem gerenciar tanto quanto ou melhor seus dados de audiência e transformá-los em capital – social e financeiro. Anderson (2006) conta que um blogueiro, desde meados dos anos 2000, tem mais condições de atingir determinado segmento de público do que os grandes jornais. “Com efeito, os blogs alcançam os clientes da grande mídia um a um, encaixando-se em nichos ainda mais específicos do que seus precursores da velha mídia”. (ANDERSON, 2006, p. 125). As empresas de jornalismo que trabalham com a ideia de *digital first* usam os resultados de audiência para tentar inovar e, assim, driblar as dificuldades financeiras. A busca por inovação na gestão e nas práticas jornalísticas é o que se vê em GaúchaZH e Folha de S.Paulo.

Como explica Heinrich (2011, p. 3), “as tecnologias de rede desencadearam processos de convergência que afetam o gerenciamento de processos de fluxo de notícias multi-plataforma na produção diária de notícias”. As empresas se viram obrigadas a reestruturar as redações com a internet – e continuam nesse processo de redesenho da redação – para que possam fazer uma medição técnica mais precisa sobre o comportamento da audiência. Esse movimento é estratégico e inovador para o jornalismo enquanto negócio.

Assim, chegamos ao problema desta pesquisa: **que decisões estratégicas são afetadas pelas métricas de audiência em GaúchaZH e Folha de S.Paulo?**

## 1.2 OBJETIVOS

O principal objetivo desta pesquisa é entender como as métricas de audiência são feitas por GaúchaZH e Folha de S.Paulo e, com isso, compreender como as empresas usam os dados para tomar decisões estratégicas em relação às redações. Para isso, buscarei entender como cada jornal pensa e calcula suas métricas e como trabalham os resultados sobre o comportamento da audiência, que redes são formadas dentro das estruturas da empresa jornalística para compreender as métricas

e o papel de diferentes pessoas dentro dessa rede que trabalha o produto jornalístico por meio da audiência.

Entre os objetivos específicos estão:

- Descobrir quais ferramentas de métricas GaúchaZH e Folha de S.Paulo utilizam. Com isso, analisar o funcionamento dessas ferramentas e como o resultado é trabalhado pelos jornais;
- Esquematizar a estrutura das redações e destacar os perfis/setores que têm responsabilidades sobre as métricas. Depois, entrevistar essas pessoas para entender as mudanças estruturais nas redações;
- Problematizar a estrutura atual e as mudanças que ocorreram nos últimos anos e relacionar com as métricas;
- Mapear as inovações e os obstáculos que passaram a fazer parte da estratégia/rotina das redações por meio de análise de dados de audiência digital.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo nasceu com uma pergunta diferente do problema que apresentamos. Primeiro, pretendíamos entender se a audiência está influenciando os critérios de noticiabilidade dos jornais analisados. A resposta foi encontrada em diferentes estudos sobre audiência no jornalismo digital. Aguiar e Barsotti (2012, p. 8), por exemplo, explicam que “por não ser mais um receptor passivo, a audiência interage com a notícia em tempo real, determinando muitas vezes o rumo da edição”. Mesquita (2015, p. 2-3) indica que os critérios de noticiabilidade sempre estiveram relacionados (ainda que de forma implícita) à ideia de construção da audiência. O que mudou, segundo a autora, é que antes da internet a audiência era presumida pelos repórteres, pelos editores e pelas empresas. Agora a audiência é potente e “manifesta seu interesse, ou descontentamento junto aos veículos de comunicação na forma de *likes*, compartilhamentos, visualizações, comentários”, assim como clicando, permanecendo conectada e dando informações de perfil por meio de login em um determinado link ou falando sobre um tema específico e tornando-o relevante em sites de redes sociais, por exemplo. Silva (2015) aponta que, além de participar dos critérios de noticiabilidade, a audiência também é determinante para alterações na estrutura da redação. Anderson, Bell e Shirky (2013, p. 65) explicam a influência da audiência nos critérios de noticiabilidade:



Quando o sucesso passa a ser definido em termos do impacto exercido no mundo, e não só do lucro, o cálculo muda. Hoje, há muito mais maneiras de definir esse impacto do que antigamente, embora a complexidade da questão também tenha aumentado. Para saber se instituições estão funcionando, precisamos entender seu propósito e medir o impacto que estão tendo sobre as instituições que monitoram.

O impacto que os critérios de noticiabilidade sofreram em razão das métricas de audiência também pode ser entendido por meio das gerações do jornalismo na internet, descrito por autoras como Barbosa (2004 e 2013) e Mielniczuk (2015). Resgate sobre esses períodos do jornalismo na internet nos mostra alguns impactos que as estruturas das redações sofreram com a introdução da gestão dos dados de métricas de audiência. A primeira geração é a das experiências feitas, principalmente, a partir da metade da década de 1990. Nesta fase, principalmente as empresas que operavam na plataforma impressa experimentaram trabalhar conteúdo na internet. Essas organizações tinham equipes específicas para tratar digitalmente o mesmo conteúdo produzido para a versão impressa. Esses grupos eram pequenos e ligados à área de tecnologia e, muitas vezes, atuavam fora do ambiente das redações que operavam o conteúdo para a plataforma impressa.

No segundo período, com o estouro da bolha da internet<sup>10</sup>, os usuários já tinham conhecimento suficiente para se apropriar de diferentes formatos possibilitados pela internet e tinham poder para produzir conteúdos. Em alguns casos, antes das empresas tradicionais, como os blogs<sup>11</sup>. A convergência não se dá apenas na parte tecnológica, mas também na apropriação. Os públicos ganham status de curadores de conteúdo. A segunda geração mostra amadurecimento sobre a forma de pensar o jornalismo e o público online. Nesse período, a ideia de convergência se torna mais importante e passa a fazer parte das estratégias de negócio das empresas, passando a ser encarada também como processo. Tanto que as redações passaram a agregar

---

<sup>10</sup> Movimento que ocorre em 2000. Entre 1995 e 2000, os usuários fizeram as primeiras experimentações na rede, criando e-mails e aprendendo a usar os sites, e as empresas começavam a construir espaços próprios na internet. Em 10 de março de 2000, o índice Nasdaq Composto, dedicado a empresas de tecnologia, atingiu um ápice que foi considerado histórico para a época. De acordo com o jornal O Globo (2013), houve uma escalada bastante grande, entre 1997 e 2000, da pontuação de empresas de tecnologia como Amazon, Google, IBM, HP e Microsoft, na bolsa americana. O marco registrado em 10 de março foi de 5.231,53 pontos quando, até hoje, a média é de dois mil pontos. Com isso, muitas empresas começaram a mudar suas estratégias de negociação, o que deu certo para algumas. Google, por exemplo, que abriu seu capital em 2004, cresceu quatro vezes se comparado com o tamanho de quando entrou. Já o Yahoo registrou queda de mais de 50%.

<sup>11</sup> Exemplo disso é dado por Sousa (1999, online) quando relembra o caso Clinton-Lewinski que primeiro foi publicado em um site considerado marginal e só depois disso é que grandes jornais e revistas investiram no assunto.

aqueles ainda pequenos núcleos digitais que estavam alocados em outros espaços nas empresas e o conteúdo passou a circular mais como resposta à demanda da audiência. Conforme Castells (2003), as redações de todas as mídias foram transformados pela internet. Jenkins (2009) diz que a audiência assumiu o controle dos modos convergentes e isso impactou não só nas mídias e nos dispositivos tecnológicos, mas no processo, uma vez que transformou o fazer e o consumo midiático. Entende-se, com isso, que a audiência incorporou a ideia de que a relação das pessoas com a tecnologia, com a indústria e com o mercado jornalístico e com o público como um todo foi alterada. Um bom exemplo: na segunda geração do jornalismo na internet, as equipes trabalhavam não mais apenas na reprodução do mesmo conteúdo produzido para o jornal de amanhã, mas em um processo contínuo de informação, levando em conta o tempo da internet – que pode ser entendido como o tempo da demanda dos consumidores por informação. Foi nesse momento que surgiram produtos/formatos como o “Últimas notícias”, assim como já na TV.

O que fez o jornalismo na internet seguir para a terceira fase foi além da ideia de que, finalmente, produtos são pensados para o ambiente. Os sites de redes sociais se tornaram espaços de circulação de notícias com uma força gigantesca e as redações tiveram de mudar com rapidez e de forma ainda mais abrupta. Quando, primeiro, Twitter e, em seguida, Facebook se transformam em importantes mídias de circulação de notícias (para citar apenas duas grandes empresas), o jornalismo fez a passagem para a terceira geração, que é quando o sistema de produção foi mais afetado. "O apego às métricas de audiência e de informação no jornalismo na internet acaba se traduzindo em indicativos de sucesso e credibilidade do veículos", conforme descrevem Vieira e Christofolletti (2015, p. 77). Na terceira fase, os sites de redes sociais induziram a produção de conteúdo específico para os ambientes na web, fazendo com que o jornalismo na internet começasse a se descolar das produções para jornalismo impresso (SCHWINGEL, 2005) e, então, alteraram "a lógica pela qual as indústrias midiáticas operam" e "pela qual os consumidores processam as notícias e o entretenimento". (JENKINS, 2009, p. 43). Isso porque, como salienta Belochio (2013), o público mudou seu comportamento de consumo e interação com o jornalismo. Com isso, os jornalistas mudaram a forma de produzir conteúdos uma vez que agora, conforme descreve Ramonet (2012, p. 22), "uma 'boa' notícia é aquela que pode interessar ao maior número de pessoas". Medir o comportamento da audiência nunca foi tão fácil como é hoje, e isso se tornou um recurso usado para (re)orientar os

negócios e as pautas. "Contabilizar é bom para os negócios" porque o comportamento da audiência se tornou "produto do nosso tempo". (VIEIRA; CHRISTOFOLETTI, 2015, p. 77-78). Isso foi determinante para o desenvolvimento das próximas fases. Mais do que interativos e hipertextuais, como previa Sousa (1999), os conteúdos tiveram de fluir para ter sucesso em distribuição, os mercados midiáticos tiveram de cooperar entre si e foi preciso levar em conta ainda mais o comportamento dos públicos para que o produto notícia pudesse ser consumido. (AQUINO BITTENCOURT, 2010). Tais constatações foram determinantes para a mudança de nossa proposta e nos deram condições para que pudessemos buscar entender que efeitos o resultado da medição sobre o comportamento da audiência está provocando nas estruturas das empresas jornalísticas que escolhemos analisar, bem como, compreender como a busca por inovação está presente nas estratégias dessas organizações.

Quando chegamos à análise das transformações que o jornalismo sofreu na quarta geração percebemos alterações ainda mais drásticas na produção de notícias. Para dar conta da demanda da audiência, as notícias passaram a ser publicadas em modo rápido, são menores, em maior quantidade e em diferentes formatos. Segundo Belochio (2009), a quarta geração marca a ruptura com a estrutura web 2.0<sup>12</sup> porque os jornais passaram a utilizar recursos de bases de dados para disponibilizar seus produtos. Nessa fase, as plataformas móveis se desenvolveram ainda mais, aumentaram presença no mercado e puderam ser adquiridas com mais facilidade pelos consumidores. A audiência *mobile* cresceu muito em comparação ao uso do *desktop*. De acordo com o estudo *2016 Global Digital Future in Focus*, feito pela ComScore, só no Brasil, entre 2015 e 2016, o tempo de uso de dispositivos eletrônicos móveis aumentou 283%. Dados como esse transformaram o modo de fazer jornalismo porque determinaram a adaptação das notícias à forma como as pessoas estão acessando os conteúdos. Além disso, as audiências de aplicativos, em especial Facebook, também cresceram e as informações começaram a circular mais nesses espaços e menos nos sites próprios das empresas jornalísticas – assim como a publicidade<sup>13</sup>. A produção também teve de se mover em razão desse comportamento. Motivados por retorno financeiro, os jornais começaram a diversificar o formato das

---

<sup>12</sup> Termo cunhado pela empresa estadunidense O'Reilly Media que encarava a web como uma plataforma. Disponível em: <<https://www.oreilly.com/>>. Acesso em: 12 fev. 2017.

<sup>13</sup> Segundo o relatório *Top Thirty Global Media Owners*, de maio de 2017, 20% da publicidade global está concentrada em Google e Facebook. Disponível em: <<https://www.zenithmedia.com/product/top-thirty-global-media-owners-2017/>>. Acesso em: 9 nov. 2017.

notícias em busca de mais leitores e de aumento de tempo de acesso ao conteúdo. Barbosa (2007, p. 150) lista algumas dessas práticas: narrativas multimídia, infografia interativa, emprego do sistema RSS<sup>14</sup> para recolher e compartilhar conteúdo, experimentação de novos conceitos (como reportagens especiais online), maior oferta de conteúdo de arquivo e emprego de metadados. Tais práticas não foram criadas pelos jornais tradicionais. Empresas nativas digitais começaram a empreender em conteúdo, movendo a audiência com novas formas de informar e fazendo com que as outras instituições do setor tivessem de reavaliar suas práticas. Santi (2010, p. 187) diz que é na quarta geração que ocorreu “a efetiva industrialização dos processos jornalísticos para a web” e que antes disso o jornalismo na internet era produzido “de forma intuitiva e artesanal”. O autor sugere que o processo de produção mudou porque a estrutura da informação passou a ser definida por quem vai se relacionar com o conteúdo.

Já mais profissionalizado, o jornalismo de quinta geração seria aquele que experimentamos neste momento. Barbosa (2013) explica que a fase pode ser identificada como aquela em que o jornalismo nos sites de redes sociais se consolidam e em que as mídias móveis viraram agentes propulsores de um novo ciclo de inovação no setor. A fase, de acordo com Barbosa (2013), pode ser traduzida como aquela em que processos e produtos foram integrados e em que a inovação ganhou mais poder e espaço nas empresas que nasceram antes da internet. Haak, Parks e Castells (2012) não tratam a fase como uma geração, os autores chamam o momento atual de jornalismo em rede, se referindo ao modelo como aquele em que as empresas do setor têm capacidade para registrar informações, compartilhar e distribuir conteúdo. Heinrich (2011, p. 3) salienta que o conceito de jornalismo em rede não pode ser confundido com inovações tecnológicas aplicadas à produção. O jornalismo em rede incorpora “redes multiplataformas em vários estágios do processo de produção de notícias”, alterando, portanto, toda a cadeia da prática jornalística. O conceito dá conta da reconfiguração que ocorreu nas relações entre repórteres e fontes, a integração de conteúdo gerado por usuários, a interação em plataformas

---

<sup>14</sup> RSS é um padrão de linguagem de sistema a sites e blogs divulgarem notícias e posts por meio de um *feed* RSS. Para isso, o usuário precisa incluir o link gerado por esse feed em um programa ou serviço que leia a linguagem RSS. Esse programa ou serviço reúne todos os *links* agregados e constroi uma *timeline* de notícias. Um exemplo disso foi o Google Reader, que foi descontinuado em 2013. Outro exemplo, este ainda em funcionamento, é o Feedly. Fonte: InfoWester. Disponível em: <https://www.infowester.com/rss.php>. Acesso em: 12 fev. 2017.

multimídia, nas novas formas de conexão entre jornalistas, dentro da mesma redação (agora um ambiente multimídia) “e, acima de tudo, o jornalismo em rede sugere um modelo estrutural do ambiente jornalístico atual em que as organizações de notícias funcionam como nós de informação”<sup>15</sup>. (HEINRICH, 2011, p. 230).

Também é nessa fase que os principais jornais tradicionais de todo o mundo reveem suas estratégias em busca de retorno financeiro, audiência e melhor distribuição do produto que produzem. Foi nesse contexto que o *The New York Times* repensou toda a sua estrutura, como revelou o primeiro relatório de inovação feito pela empresa, datado de 2014. No documento, um grupo de funcionários analisou tudo o que foi feito a partir do momento em que a empresa passou a apostar também em plataformas digitais e online, desde os problemas para engajar e crescer financeiramente até o planejamento estratégico sobre como inovar nos próximos anos. Inovação passou a ser a nova meta da redação para que o digital pudesse dar resultados financeiros e de audiência. No contexto da quinta geração e de acordo com o conceito de jornalismo em rede, percebe-se que o comportamento dos usuários se transformou na base das estratégias de inovação. Investe-se em mídias móveis porque os usuários passaram a consumir mais notícias por meio de seus *smartphones* e *tablets*. Esse relatório de inovação do *The New York Times* foi tão importante para o mercado jornalístico que suscitou mudanças na produção de muitas empresas tradicionais pelo mundo. Nessa última década, diferentes empresas nasceram com foco em conteúdo, mudaram lógicas de produção e circulação – em comparação ao jornalismo de empresas tradicionais – e ganharam dinheiro com isso. Jornais como *The New York Times* revisaram a concorrência e, por consequência, suas estruturas e modos de operação e produção.

---

<sup>15</sup> Tradução nossa.

Nós sempre nos preocupamos com o alcance e o impacto de nosso trabalho, mas não fizemos o suficiente para quebrar esse código na era digital. É aí que nossos concorrentes estão avançando à nossa frente. *Washington Post* e *The Wall Street Journal* anunciaram movimentos agressivos nos últimos meses para se refazerem para nesta era. A *First Look Media* e a *Vox Media* estão criando salas de redação customizadas para uso digital. *The Guardian* e *USA Today* abraçaram as melhores práticas emergentes que ajudaram a aumentar o número de leitores. E *Huffington Post* e *Flipboard* muitas vezes recebem mais tráfego do jornalismo do que nós. Em contraste, durante o último ano, o “The Times” assistiu a uma queda significativa de leitores. (2014, p. 3).<sup>16</sup>

O estudo, que culminou no relatório, pretendia encontrar os erros que a empresa vinha cometendo e apontar novas estratégias para aumentar o público. O foco do documento, portanto, era entender a audiência geral e, então, definir qual seria a audiência desejada. A essa estratégia, o documento dá o nome de *audience development* (desenvolvimento da audiência). Depois de analisar as práticas da empresa, editoria por editoria, setor por setor, o grupo que liderou o estudo entendeu que mudanças estruturais deveriam ser feitas para corrigir os problemas. Para isso, analisou o que seriam seus erros, os acertos da concorrência e os objetivos reais da empresa para voltar a crescer. Assim, fizeram as seguintes mudanças:

- **Compreender a audiência:** “deve haver um líder na redação responsável pelo desenvolvido da audiência”, aponta o relatório. O trabalho proposto para equipe liderada por este sujeito é o de definir como empacotar e distribuir o conteúdo, como promover o conteúdo e como criar conexão com os leitores.

- **Novas equipes com foco na audiência:** o objetivo era mudar a lógica de produção da redação ao criar equipes das áreas de Design, Tecnologia, Consumo e Produto para trabalhar junto aos repórteres e aos editores. “Estas funções representam uma clara oportunidade para uma melhor integração” e mostraram benefícios da colaboração entre diferentes departamentos. Com isso, segundo o relatório, a empresa enviaria à redação um sinal para se abrir para a energia criativa. Além disso, foi sugerido criar uma equipe de estratégia dentro da redação para orientar as decisões para multiplataformas e acompanhar projetos sobre concorrentes, mudanças tecnológicas e comportamento da audiência.

---

<sup>16</sup> Tradução nossa para “We have always cared about the reach and impact of our work, but we haven’t done enough to crack that code in the digital era. This is where our competitors are pushing ahead of us. The Washington Post and The Wall Street Journal have announced aggressive moves in recent months to remake themselves for this age. First Look Media and Vox Media are creating newsrooms custom-built for digital. The Guardian and USA Today have embraced emerging best practices that have helped grow readership.”

- **Digital first:** o relatório sugere que se gaste mais tempo em construção de estratégias digitais e se mude a lógica de se pensar o conteúdo para a versão impressa para, primeiro, organizar a produção para os dispositivos digitais e, com isso, questionar tradições.

A lista apresentada no *Innovation Report* nos ajudou a estruturar uma metodologia para análise do desenho atual das redações de Folha de S.Paulo e GaúchaZH e compreender como as métricas sobre o comportamento da audiência podem ter sido aplicadas às estruturas. Tais pontos estão alinhados com o que coloca Tandoc Jr. (2014) que sugere que, em pesquisa sobre a influência das métricas na produção jornalísticas, as seguintes perguntas sejam respondidas:

- Como os jornalistas concebem o público?
- Como a rotina da redação afeta a concepção da audiência?
- Como os jornalistas usam o feedback do público no seu trabalho?
- Como a concepção da audiência afeta o uso do feedback da audiência em seu trabalho?

Os relatórios de inovação, feitos pelo *The New York Times* e por outras instituições (como o *Tow Center for Digital Journalism* e o *Reuters Institute for the study of Journalism*), nos apontam questões fundamentais para a construção das entrevistas que aplicamos com as pessoas-chave que identificamos nas redações dos jornais analisados. Isso porque entendemos que compreender como trabalhar com e a partir do comportamento medido por ferramentas de métricas é uma forma de inovação no jornalismo tradicional.

### 1.3.1 GaúchaZH e Folha de S.Paulo

Zero Hora e Folha de S.Paulo são dois dos maiores jornais impressos do país, estão fazendo mudanças estratégicas para trabalhar o jornalismo na internet e ainda mantêm produção para a plataforma impressa.

Desde 1995, quando Zero Hora e Folha de S.Paulo começaram a trabalhar também na internet, o produto nessa plataforma evoluiu de forma que hoje as estruturas das empresas mudaram consideravelmente. A mudança no comportamento dos leitores/usuários e as possibilidades de medição de audiência foram determinantes para as alterações da estratégia estrutural e de produção, como pode ser analisado no resgate que fizemos.

Zero Hora lançou seu site em 7 de junho de 1995. Primeiro, apenas os conteúdos do caderno Informática eram publicados na web, uma vez por semana. Alguns meses depois, em janeiro de 1996, a versão online também veiculava "futebol, previsão do tempo, indicadores econômicos" e alguns destaques da edição impressa. (PECIS, 1996 apud MIELNICZUK, 2005, p. 56). A primeira medição da audiência registrada foi feita em 1996 e apontava um total de 900 leitores (não fica claro se eram acessos únicos ou total de acessos) e cem mensagens mensais recebidas. A estrutura online era independente da redação do impresso e era formada por uma editora, dois editores-assistentes e dois estudantes.

No final de 1996, o Grupo RBS, dono do jornal Zero Hora, fez um movimento que influenciou diretamente a estratégia digital do jornal anos depois: dividiu a operação do jornalismo na internet em Zero Hora Digital e ZAZ, esse segundo com uma equipe própria formada por editor, editor-assistente e alguns estudantes (o número não é preciso nos registros da época). Na versão ZH Digital, apenas o conteúdo do jornal impresso era publicado, e no ZAZ havia uma editoria de Últimas Notícias. O primeiro registro de conteúdo criado especialmente para a internet, sem vinculação direta com o impresso, em Zero Hora Digital foi um especial produzido e publicado pré-Copa do Mundo da França, que ocorreu em 1998. A divisão da operação jornalística distanciou ainda mais Zero Hora Digital do segundo produto quando, em 2000, o ZAZ foi transformado em ClicRBS. O primeiro desenho do portal contava com três setores (conteúdo, tecnologia e gestão), e tinha uma equipe com cerca de cem pessoas, 40 trabalhando diretamente no jornalismo. Por sete anos, o conteúdo jornalístico digital da empresa foi feito pelo ClicRBS e Zero Hora focou apenas no conteúdo na plataforma impressa. Esse movimento pretendia colocar em um mesmo lugar produções das diferentes mídias do Grupo RBS. A convergência, nesse momento, era muito focada em tecnologia e menos em comportamento e gerava desafios. Setores diferentes da mesma empresa tinham estratégias e modos de produção que divergiam, "refletindo a incerteza a respeito de como proceder" (JENKINS, 2009, p. 47). A internet era o lugar da produção de segunda categoria, mas, ao mesmo tempo, o lugar da inovação.

O estudo produzido por Mielniczuk (2015), *Vinte anos de Zero Hora na internet*, indica que a audiência já era medida com softwares específicos e que crescia nesse período. O modelo criado começou a mudar entre 2006 e 2007 em razão da medição da audiência. Como negócio, a estrutura do ClicRBS não era lucrativa e a redação

teve de ser enxugada. "A mensuração da audiência determinava as opções que seriam eleitas. Por exemplo, não se investiria tempo de trabalho em um infográfico para um assunto que normalmente não gerava muita audiência". (MIELNICZUK, 2015, p. 7). Até 2007, não há registro da presença de Zero Hora em sites de redes sociais. Nesse ano, a estrutura do ClicRBS perdeu a relevância e o investimento e Zero Hora renasceu na internet. A partir daí, a audiência passa a ser determinante nas decisões estratégicas adotadas pela empresa em relação à estrutura da redação. Em 2008, Zero Hora criou perfil no Orkut e no Twitter e, na sequência, em outros sites de redes sociais que ganharam relevância na internet e produtos específicos para a rede.

Em 2012, Zero Hora começou a desenhar o modelo seguido atualmente. A redação passou a ser encarada como integrada porque toda a equipe passou a operar o digital e o impresso ao mesmo tempo e no mesmo ambiente. A estratégia era aumentar a audiência e, por consequência, a rentabilidade no ambiente da internet. Foi criado um setor de audiência que agregava especialistas em métricas, mídias sociais e relacionamento com o leitor. A equipe era independente da redação, e operava descolado do ambiente de produção.

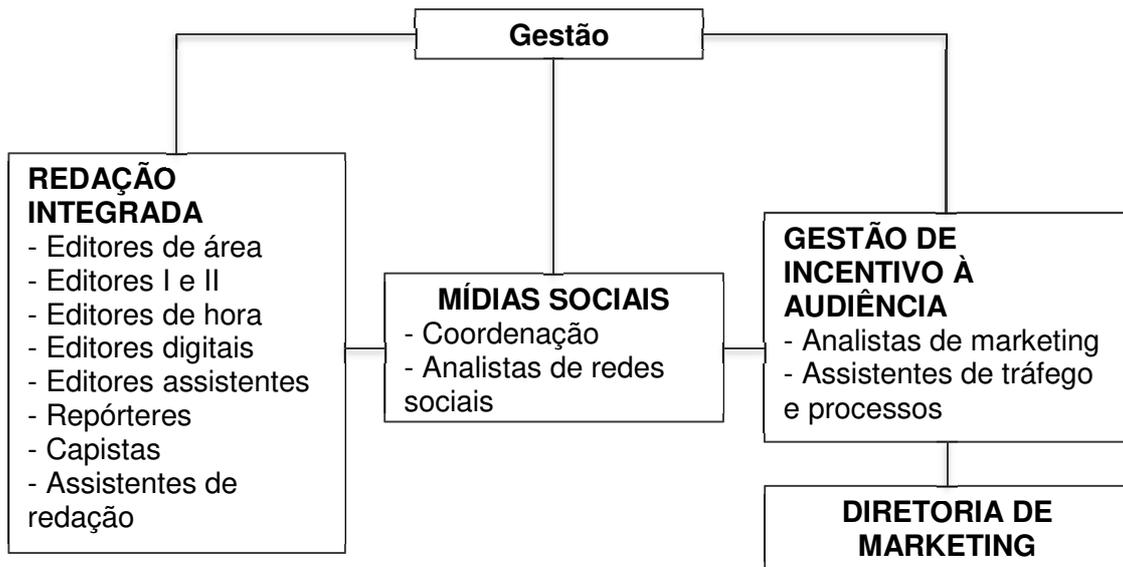
A redação passou por mais mudanças desde 2014, entre as mais importantes estão a integração das redações de Zero Hora e Diário Gaúcho, em 2016, e a criação do produto digital GaúchaZH que agregou as redações da Rádio Gaúcha e de Zero Hora, em 2017, e marcou a mudança estratégica do negócio jornalismo da empresa. Por isso, deste ponto em diante usaremos GaúchaZH posto que estamos focados em entender os processos jornalísticos digitais da empresa e trataremos por Zero Hora apenas quando nos referirmos à plataforma impressa.

Os objetivos de GaúchaZH são ser *digital first*, localismo, serviços, *storytelling* começando pelo digital e conteúdos *evergreen*<sup>17</sup>. Essas metas foram definidas após análise dos conteúdos que mais geraram acesso nos seis primeiros meses de 2016. Partiu-se, portanto, do comportamento da audiência medida por meio do Google Analytics para a transformação cultural com o propósito de, novamente, reorganizar o produto jornalismo e a redação. Partimos, portanto, do desenho da seguinte estrutura para análise nesta pesquisa.

#### Quadro 1 – Estrutura de GaúchaZH em 2017

---

<sup>17</sup> São conteúdos que podem ser recirculados e reaproveitados em diferentes momentos, pois basta uma atualização e estarão “sempre novos”, como sugere a tradução do termo.



Fonte: a autora.

Entendemos que essa estrutura foi desenhada a partir de resultados de métricas de audiência e que isso influencia o modo de operação de toda a redação, da organização à produção de notícias, como veremos em nossa análise.

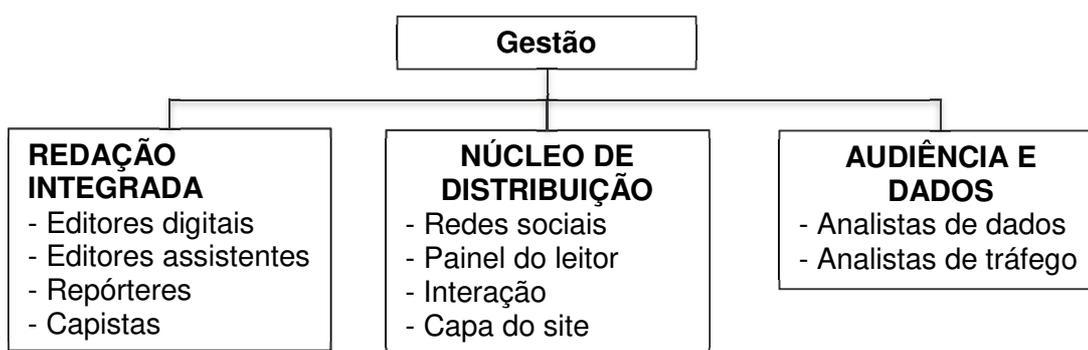
Já a história digital da Folha começou em 1993, quando uma rede de computadores foi instalada na redação. O uso era apenas para consultar edições antigas que haviam sido digitalizadas. Em 1994, o jornal passou a ter um banco de imagens digital e em julho de 1995 a empresa fez a primeira experiência na internet ao lançar a Folha Web. Em abril do ano seguinte, criou o Universo Online (Uol), "aberto a todo usuário da internet"<sup>18</sup>, onde era possível acessar aos textos integrais publicados pela Folha desde 1993. Em setembro de 1996, o Grupo Folha anunciou a fusão do Uol com o Brasil Online (Bol) e a criação do Universo Online S.A.

O primeiro registro da audiência feito pelo Grupo Folha para o Uol, que concentrava a produção da Folha de S.Paulo, é datado de setembro de 1997. Entre 21 e 27 de setembro daquele ano, o Uol teve 23,8 milhões de páginas visualizadas. Em 1999, o portal passou a ser um provedor de internet e, em abril, o Grupo Folha registrou 350 mil assinantes no Brasil, 400 milhões de páginas visualizadas e 3,2 milhões de visitantes. A ideia, segundo Strecker (2015), era que a Folha Web fosse o jornal e o UOL "seria uma banca de jornais, revistas e demais publicações". Nesse

<sup>18</sup> Fonte: Folha de S.Paulo. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/1996/4/21/brasil/34.html>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

mesmo ano, a estratégia mudou e a Folha Web virou Folha Online, que passou a produzir conteúdo de modo independente da versão impressa. Uma nova virada estratégica ocorreu em 2002: o Uol concorria diretamente com a AOL e o Terra em relação a conteúdo diversos e a internet banda larga começou a se popularizar – fazendo com que o interesse dos usuários por provedor de internet caísse drasticamente. Ainda assim, naquele ano, 25% do lucro do Grupo Folha vinha do Uol e a audiência continuava maior do que a da Folha, por isso nunca se fechou o site. (ACLQHIMÍ, 2002). Em 2010<sup>19</sup>, nova reestruturação: a redação, finalmente, passou a operar de forma integrada, e as equipes de online e de impresso se tornaram uma só. Nascia o Folha.com. Dois anos depois, a empresa passou a restringir o acesso a assinantes e usuários logados (esses com limite de matérias), em um processo chamado de *paywall poroso*. Segundo a empresa<sup>20</sup>, ainda que o acesso tenha sido limitado, a audiência cresceu. Nesse contexto, foi criado o núcleo de distribuição com a responsabilidade de trabalhar a medição da audiência por meio da *home* (um profissional que cuida da capa do site e sua audiência) e da interação (audiência e produção para sites de redes sociais, painel do leitor e enquetes). A estrutura atual apresentada é a seguinte:

Quadro 2 – Estrutura de Folha de S.Paulo em 2017



Fonte: a autora.

<sup>19</sup> Disponível em: <[http://www1.folha.uol.com.br/institucional/historia\\_da\\_folha.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/institucional/historia_da_folha.shtml)>. Acesso em: 25 out. 2016.

<sup>20</sup> Disponível em: <<http://m.folha.uol.com.br/asmais/2016/02/1744105-da-criacao-do-jornal-ao-futuro-digital-veja-95-marcos-da-historia-da-folha.shtml?mobile>>. Acesso em: 25 out. 2016.

Em 2015, a audiência da Folha.com registrou média mensal de 20 milhões de leitores. O setor de audiência foi reformulado e passou a fazer pesquisas sobre o comportamento dos leitores, a partir das métricas de acesso, para rever a estratégia de conteúdo. Uma primeira medida foi analisar todas as notícias publicadas no primeiro semestre de 2016. Com o resultado, a empresa listou todas aquelas que tiveram menos de 50 visualizações e, na sequência, separou por temas. Detectou-se que Futebol internacional e Cultura eram os assuntos com menor número de cliques e tempo de leitura. Duas decisões foram tomadas depois dessa análise: notícias sobre esses temas não poderiam mais ser publicadas simplesmente porque o texto chegou via agências internacionais (com as quais a Folha tem contrato), deveriam ser analisadas do ponto de vista da audiência. Se tivessem potencial, poderiam ser publicadas. A segunda decisão foi reestruturar a redação: as editorias foram enxugadas. O caderno de Esportes, dentro do jornal impresso, também deixou de existir a partir desse reestruturação baseada em audiência. Tais mudanças foram narradas pelo Editor do Núcleo de Distribuição da Folha, Ygor Salles. O processo de entrevista é detalhado no capítulo metodológico.

Podemos afirmar, com isso, que falar de jornalismo na internet hoje sem tratar do assunto audiência é desvincular uma das premissas mais básicas da prática profissional atual. Os profissionais entrevistados nesta pesquisa e as fontes de outros estudos consultados relatam que faz parte do dia a dia conceber a pauta compreendendo como a audiência está se comportando. Mais do que afetar os critérios de noticiabilidade, o resultado das métricas de audiência online tem participado da estratégia das empresas jornalísticas – das práticas às lógicas empresariais. Não é uma novidade que os resultados sobre a audiência participem da rotina de uma redação, mas no ambiente online o comportamento de quem acessa os conteúdos na internet não é mais uma pesquisa encomendada – e por isso a medição não pode ser encarada apenas como mais um processo. As métricas podem ser recortadas e analisadas em tempo real, reportagem por reportagem, página por página. O tema deste estudo foi definido porque no Brasil há poucas pesquisas que tratam da estratégia dos jornais a partir dos resultados sobre o comportamento da audiência. No entanto, em países como os Estados Unidos, pesquisas que relacionam audiência e estratégia não são recentes. Algumas tratam métricas como inovação dentro das redações tradicionais de jornalismo, como os estudos desenvolvidos por Kung (2015), Carro (2015, 2016) e Salaverría (2015).

Fazendo o recorte de GaúchaZH e Folha de S.Paulo, acreditamos que poderemos participar do desenvolvimento de estudos sobre audiência online no Brasil. Esperamos que, analisando os dois modelos, seus desafios, obstáculos e projetos, teremos um panorama de como as empresas tradicionais brasileiras tratam a questão da audiência no contexto de convergência midiática. Para isso, desenvolvemos o trabalho da seguinte maneira: após o resgate histórico feito neste capítulo, assim como a apresentação do tema e nossos objetivos, apresentamos nossa metodologia de trabalho. No terceiro capítulo, discutimos o conceito de audiência e sua participação no jornalismo. Nesta parte, recuperamos os relatórios atuais de diferentes empresas para destacar o espaço que métricas têm hoje no processo jornalístico e, ainda, analisamos como o conceito vem sendo discutido nas últimas décadas. Por entendermos que métricas podem ser encaradas como inovação em jornalismo, trabalhamos essa ideia ao longo do quarto capítulo. No quinto capítulo, trabalhamos a análise de cada caso investigado. Nossas conclusões, reflexões e propostas estão na sexta parte desse estudo.

## 2 METODOLOGIAS DE PESQUISA

Esta pesquisa se divide em quatro fases. Na primeira, que durou entre março e agosto de 2016, foram realizados pesquisa da pesquisa, esquematização da problemática e definição dos principais autores e conceitos a serem trabalhados. A segunda e a terceira parte ocorreram concomitantemente. Damos início a segunda fase com a pesquisa histórica para explorar as empresas analisadas, o desenvolvimento da estratégia digital até o atual momento e, com isso, desenhar que pessoas poderiam ser entrevistadas. Então, fizemos um primeiro movimento exploratório com os responsáveis por distribuição de conteúdo em mídias sociais nas duas empresas. Ainda em um movimento exploratório, aplicamos um questionário com editores e repórteres de Folha de S.Paulo e GaúchaZH a fim de entender como o trabalho com audiência é concebido dentro da redação. Na terceira fase do estudo, fizemos a pesquisa teórica para dar conta das ideias que foram tratadas, com isso adequamos o conceito de jornalismo online e jornalismo digital para jornalismo na internet e jornalismo em rede, trabalhamos os conceitos de convergência midiática, jornalística e de métricas, analisamos as concepções sobre audiência e inovação. Por fim, chegamos a última fase, que é a das análises dos casos propostos, com a realização da pesquisa empírica. Acompanhamos o trabalho de duas pessoas-chave nas redações, apontadas como líderes no que diz respeito ao tratamento da audiência nas empresas.

Usamos essa lógica de organização para que, em todas as fases, o objeto de estudo pudesse ser reanalisado. Com isso, experimentamos procedimentos de aproximação com os entrevistados escolhidos, com as empresas avaliadas (e excluídas) e com os conceitos trabalhados.

O estudo iniciou com outra proposta, como relatamos no primeiro capítulo. A ideia inicial era entender como o comportamento da audiência participava dos critérios de noticiabilidade. A mudança de problema é resultado da pesquisa da pesquisa, momento primeiro em que analisamos estudos que trabalharam conceitos próximos ao que nos propomos. A partir dela, pudemos reesquematizar o projeto de pesquisa e, então, partir para os primeiros movimentos exploratórios.

Com isso, fizemos a reavaliação do estudo e confrontamos conceitos e crenças. Foi um momento de voltar atrás, deixar de lado o que se acreditava durante a fase de desenvolvimento do projeto de pesquisa. Avaliamos o que já estava

publicado, o que foi superado e o que estava em desenvolvimento e, assim, voltamos ao projeto, reescrevemos, compartilhamos em eventos e congressos e, então, seguimos para a próxima fase.

Para Bonin (2006, p. 21), um projeto de pesquisa em estágio consolidado é sustentado por um problema de pesquisa que resulta “de uma construção, que se dá via problematização do fenômeno que se quer investigar, construída de modo a convocar e dar sustentação às questões orientadoras da pesquisa”. Por isso, iniciamos a pesquisa da pesquisa pela busca dos principais termos da primeira proposta deste estudo:

Quadro 3 – Palavras-chave usadas na primeira parte da pesquisa da pesquisa



Fonte: a autora

Começamos pelos principais repositórios de estudos em comunicação do país (Compós, SBPJor, Intercom e ABCiber) e pelo portal de busca de estudos científicos Google Acadêmico. Dos mais de cem estudos analisados, nos detivemos em cerca de 30 que davam conta da concentração das redações de jornais em obtenção de resultados de audiência no jornalismo na internet e sobre a influência de métricas em critérios de noticiabilidade. Aqui, entendemos que, sim, as métricas do jornalismo na internet se tornaram parte fundamental dos trabalhos das redações e têm, portanto, influência sobre o conteúdo produzido. As conclusões de Canavilhas, Torres e Luna (2016, p. 3), por exemplo, “indicam que as opções editoriais nas publicações online resultam de um processo em que a cultura profissional e as preferências do público (expressas em métricas de interpretação) são usadas de forma equilibrada”. Também entendemos, nesta fase, existe esforço editorial para manter os critérios jornalísticos em primeiro lugar, conforme mostram Gomes e Costa (2016, p. 14), que apontam que “a qualidade de publicações e a credibilidade de informações ainda são os fatores mais importantes na hora de conquistar a leitores fiéis e engajados.

Tomamos contato, como sugere Bonin (2006), com produções que haviam sido construídas ou estavam em desenvolvimento e, assim, avançamos na pesquisa da pesquisa por meio dos autores descritos nos estudos avaliados. Concentramo-nos em buscas por pesquisas em programas de pós-graduação e institutos de pesquisa em

jornalismo na internet. Assim, chegamos aos estudos desenvolvidos por *Tow Center for Digital Journalism*<sup>21</sup>, *Reuters Institute for the study of Journalism*<sup>22</sup>, *Google News Lab*<sup>23</sup>, *Center for Internet Studies and Digital Life*<sup>24</sup>, *Department of Media Studies and Journalism*<sup>25</sup> e *Journalism Studies Section*<sup>26</sup>, *Pew Research Center*<sup>27</sup> e aos relatórios de inovação do jornal *The New York Times*.

A partir dessas análises, entendemos que o objetivo da nossa pesquisa precisava passar por um processo de amadurecimento. Foi um movimento operativo de levantamento de mais uma centena de estudos e, então, análise aprofundada, reflexiva e de desconstrução de outras pesquisas. Com isso, como explica Bonin (2006, p. 34), foi possível apropriar, reformular e alargar os conceitos de que nos propomos trabalhar e de novas questões que surgiram. Chegamos, então, ao novo problema desta pesquisa e um novo conjunto de palavras-chave foi formado:

Quadro 4 – Palavras-chave usadas na segunda parte da pesquisa da pesquisa



Fonte: a autora

<sup>21</sup> Ligado a Escola de Jornalismo da Universidade de Columbia, nos Estados Unidos.

<sup>22</sup> Ligado a agência internacional de notícias Reuters.

<sup>23</sup> Ligado ao Google.

<sup>24</sup> Ligado a Universidade de Navarra, na Espanha.

<sup>25</sup> Da Universidade de Groningen, na Holanda.

<sup>26</sup> Ligado ao European Communication Research and Education Association.

<sup>27</sup> Instituto independente de pesquisas.

Com o novo mapeamento de pesquisas norteadoras, foi possível elencar os principais autores que sustentam, agora, nosso estudo.

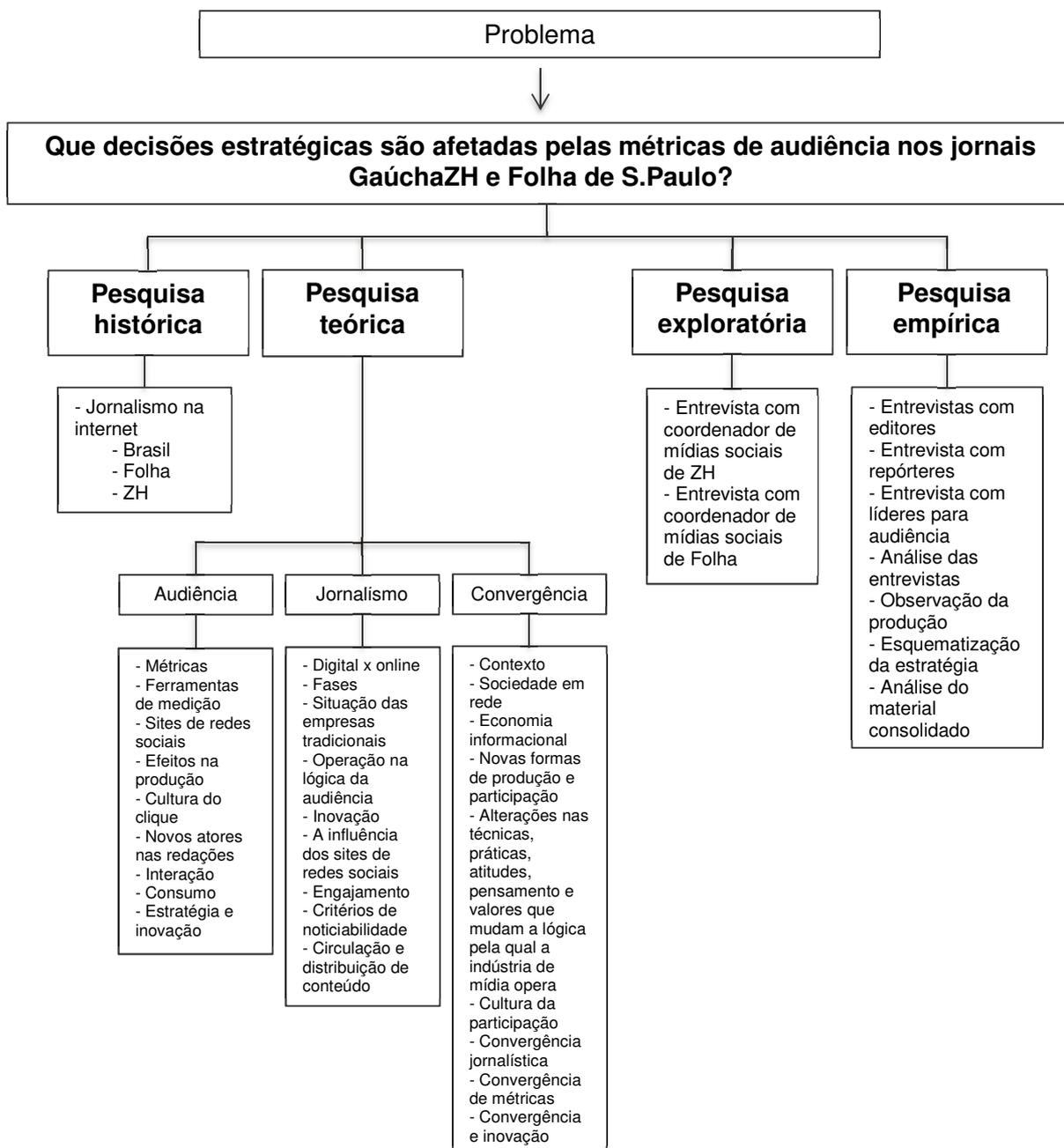
Quadro 5 – Autores de referência

Audiência	Aguiar; Barsotti, 2012
	Carro, 2016 e 2017
	Graves; Kelly, 2014
	Petre, 2015
	Robinson, 2016
	Tandoc Jr., 2014
Jornalismo	Barbosa, 2004, 2013 e 2016
	Castells, 1999 e 2003
	Canavilhas, 2006 e 2016
	Heinrich, 2011
	Kung, 2015
	Lévy, 1999-2003
	Mielniczuk, 2015
	Salaverría, 2010 e 2015
	Tandoc Jr., 2014
Convergência	Aquino Bittencourt, 2017
	Jenkins, 2009 e 2014
	Salaverría, 2003 e 2010

Fonte: a autora.

A pesquisa da pesquisa permitiu “situar, problematizar e afirmar a contribuição que vai oferecer ao conjunto de conhecimentos do campo relacionados ao problema/objeto investigado”. (BONIN, 2006, p. 36). Dividimos os conceitos e autores e refizemos o percurso de construção metodológica da pesquisa. Assim, chegamos a estrutura-guia da problemática, como sugere a autora.

Quadro 6 – Esquema da problemática



Fonte: a autora

Com a problemática esquematizada, pudemos organizar o caminho a ser percorrido na pesquisa histórica, teórica, exploratória e empírica. Na pesquisa histórica, recuperamos o desenvolvimento do jornalismo na internet no Brasil, em especial o trabalho feito por Folha de S.Paulo e GaúchaZH desde 1995. Com isso, conseguimos entender o desenvolvimento do conceito de audiência dentro das empresas e como a produção foi afetada pelas métricas de consumo de notícias. Esse movimento foi fundamental para desenharmos as estruturas das empresas ao longo dos anos até chegar aos quadros que estão na análise neste estudo. Baseados em dados sobre o comportamento da audiência, Zero Hora foi integrada a outros produtos da empresa a que pertence e novos produtos foram criados para buscar financiamento por meio de assinaturas. Folha de S.Paulo reestruturou o setor de audiência para, então reestruturar a redação, mas sem mexer no valor da marca. Esse desenho da redação e a percepção de que a reconfiguração se deu por meio de métricas foi feito (e refeito) após o primeiro movimento de pesquisa exploratória que realizados, entre setembro e outubro de 2016. Naquele momento, o objetivo ainda era entender como os critérios de noticiabilidade poderiam ser afetados pelo resultado da audiência, em especial a de sites de redes sociais. Por isso, mapeamos as redações de GaúchaZH, Folha de S.Paulo e El País – jornal que decidimos não manter uma vez que a estrutura da redação brasileira não é tradicional.

Contatamos, então, os responsáveis pelas equipes de mídias sociais das três empresas: Nathalie Córdova, de GaúchaZH; Ygor Salles, de Folha; e Kellen Moraes, de El País. Entrevistamos Córdova por e-mail, Salles pelo aplicativo de mensagens do Facebook e Moraes por Skype. As entrevistas não são apresentadas na íntegra para manter em sigilo, a pedido dos entrevistados, dados que foram informados para contextualizar exemplos dados por eles.

#### Quadro 7 – Roteiro da conversa com responsáveis por mídias sociais

1. Como é tua rotina de trabalho como coordenador de mídias sociais do jornal?
2. Quantas pessoas participam da equipe de redes sociais?
3. Quais as atividades específicas de cada uma das pessoas que trabalha na equipe?
4. Que tipo de reuniões são feitas para tratar de audiência?
5. Sua equipe está diretamente ligada a que outras áreas?
6. Quem na redação têm acesso aos números da audiência?
7. Como as métricas são apresentadas para diretoria?
8. Como as métricas são apresentadas para a redação?
9. Como vocês lidam com resultado das métricas de outras áreas?
10. O que é feito com o resultado das métricas de redes sociais?
11. Como é definido o conteúdo que vai para as redes sociais?

A

Fonte: a autora

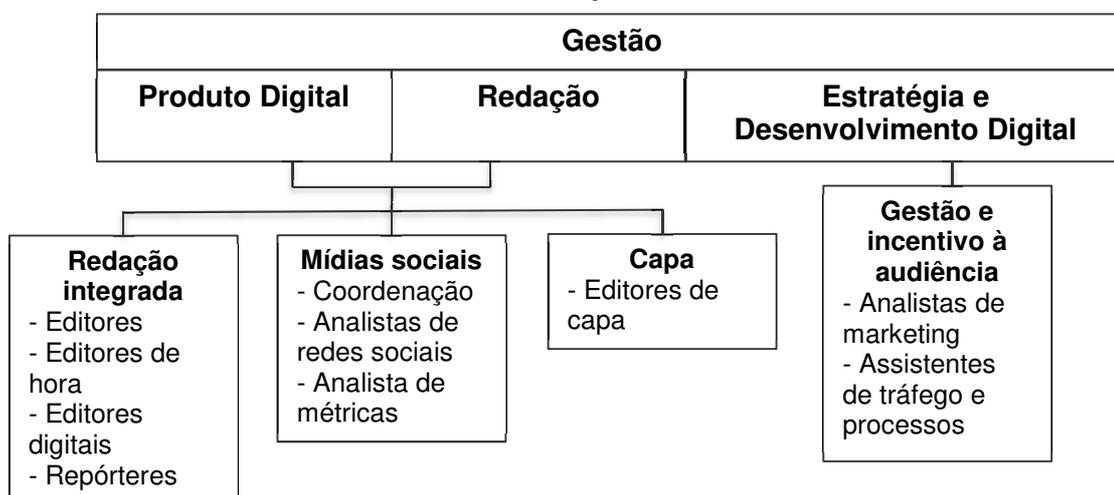
As conversas tiveram caráter de mapeamento para compreender como funcionava o trabalho das equipes de mídias sociais, mas obtivemos respostas que apoiaram a decisão de mudar parte do problema. Córdova, por exemplo, explica que a equipe é relativamente nova dentro da estrutura do jornal e o trabalho ainda não é compreendido por todos, o que traz desafios para além das atividades formais:

*“O mais difícil do trabalho da redação é o entendimento de algumas pessoas com o trabalho executado nas redes sociais, principalmente o agendamento e o horário de certas publicações. Para algumas pessoas, principalmente repórteres, a publicação do conteúdo no Facebook é a salvação da lavoura para a audiência, mas nem sempre acontece. Há, também, algumas falhas na comunicação com editores.”*

Salles e Córdova nos chamam a atenção para processos que envolvem a audiência e que foram incorporados pela redação: avisar capistas e mídias sociais de reportagens que são publicadas e quais delas são o que chamam de “fura-fila”, *breaking news* que não podem esperar para serem chamados. Mas o principal é que

dados compartilhados pelos dois editores evidenciaram que as estruturas das redações estão sendo repensadas e redesenhadas para atender as demandas de audiência. Hoje, as redações estão estruturadas da seguinte forma:

Quadro 8 – Estrutura da redação de GaúchaZH em 2017



Fonte: a autora.

Quadro 9 – Estrutura da redação de Folha de S.Paulo em 2017

<b>Gestão</b>		
<b>Redação integrada</b> - Editores - Editores-adjuntos - Editores assistentes - Repórteres - Assistentes de redação	<b>Distribuição</b> - Editor - Redator de home - Redator de primeira Página - Redator Folha Corrida - Redes Sociais - Painel do leitor	<b>Audiência e dados</b> - Editor Digital - Jornalista-analista de dados - Jornalista-analistas de tráfego

Fonte: a autora.

Os dois jornais vêm fazendo mudanças estruturais para digitalizar a redação desde 2010. Relatos de Salles e Córdova indicam que desde 2014 a audiência tem sido ponto importante nas alterações na estrutura. A data coincide com momento importante para os grandes jornais brasileiros. Naquele ano, como lembra Barbosa (2016), a Associação Nacional de Jornais anunciou que esforço estava sendo feito para “a criação de um novo modelo de negócio” com o objetivo de “garantir a independência financeira das empresas de comunicação”. Nesse ano, Folha de S.Paulo e Zero Hora fortaleceram seus planos de assinatura digital. As análises de Barbosa (2016, p. 53) corroboram também com o que ouvimos nesse primeiro movimento de pesquisa exploratória. Segundo a autora, “o fenômeno da convergência tecnológica influenciou diretamente a conformação das empresas jornalísticas, possibilitando a convergência jornalística, a integração das redações, a publicação multiplataforma e, com ela, sua renovação”<sup>28</sup>. Desta forma, segundo Barbosa, o trabalho de diferentes áreas foi afetado, das redações à gestão editorial (que teve de se transformar, também, em multiplataforma), bem como mudou os fluxos de produção, edição, distribuição e circulação dos conteúdos. O que se impõe nesse

<sup>28</sup> Tradução nossa para “El fenómeno de la convergencia tecnológica influyó directamente en la conformación de las empresas periodísticas, posibilitando la convergencia periodística, la integración de las salas de redacción, la publicación multiplataforma y, con ella, su renovación.”

momento que as empresas tradicionais de jornalismo vivem é a busca por um modelo de negócio que satisfaça os empresários em termos de lucro e, ainda, “possa garantir o funcionamento de uma operação digital contínua”.

## 2.1 PONTO DE PARTIDA: 2015

Dez anos depois de começar a produzir conteúdo jornalístico na internet, Folha de S.Paulo e Zero Hora tomaram decisões estratégicas que mudaram substancialmente a configuração de suas redações. O processo começou em 2015 e vem se desenrolando desde lá. A crise das notícias gratuitas na internet somada à diminuição crescente das receitas provenientes de assinantes e de publicidade são peças-chave para a virada digital. As duas empresas já tinham trabalho consistente na internet antes deste ano, mas só em 2015 é que as estruturas de audiência foram fortalecidas. A mudança estratégica das duas empresas parte de estudos sobre o comportamento da audiência, semelhante ao movimento feito pelo *The New York Times*, porém sem caráter de relatório. Para que as decisões sejam compreendidas, vamos dividir o que ocorreu em Folha de S.Paulo e em GaúchaZH em subitens.

### 2.1.1 Folha de S.Paulo pelo fortalecimento da marca

Em 2012, Folha de S.Paulo foi o primeiro jornal brasileiro a adotar o *paywall*, e três anos depois conseguiu ter mais assinaturas digitais do que impressas – 164 mil leitores pagando para acessar o conteúdo na internet e 151 mil pelo conteúdo no papel. Em 2015, a empresa opta pela estratégia *digital first* e toda a redação passou a operar pensando nos formatos online em primeiro lugar – a análise e o empacotamento do que seria impresso ficaria sob a responsabilidade de editores dessa plataforma de distribuição. Com isso, tomou-se a decisão de criar o setor de Audiência, Métricas e Dados e extinguir o cargo de Estratégia Digital. A nova equipe foi liderada por Camila Marques.

Em 2016, em um dos primeiros trabalhos da editoria de Audiência, Métricas e Dados, decidiu-se pesquisar a visualização de todas as notícias postadas no site entre janeiro e julho. As métricas priorizadas foram obtidas por meio do Google Analytics. Os números, segundo Salles e Marques, basearam estratégias para fortalecimento da marca Folha, a reorganização do conteúdo na página na internet e um novo desenho da estrutura da redação. Marques nos indicou que, primeiro, a equipe analisou os links que receberam menos de 50 visualizações, dividiu por editorias e, depois, por assunto, conforme descrevemos no primeiro capítulo. Segundo a líder, o resultado mostrou como a audiência se comportava em relação aos conteúdos produzidos e distribuídos

por Folha de S.Paulo e, assim, deixou-se de trabalhar com determinados assuntos como dados específicos sobre bolsa de valores e com futebol internacional. O primeiro tema foi parar em um produto criado pelo jornal onde leitores que buscam esse tipo de informação podem acessar de forma automatizada. Ou seja, o conteúdo bolsa de valores não precisava mais de uma análise específica diária, e, sim, poderia ser disponibilizado no site por meio de um software ligado aos dados divulgados pelo Ibovespa, nasce, assim, o FolhaInvest<sup>29</sup>, semelhante ao que o Google disponibiliza no buscador. O segundo tema, esportes, fez parte de, segundo Salles e Marques, um amplo debate interno até que decidiu-se encerrar o caderno impresso e tornar o assunto parte da editoria Cotidiano e, no site, assuntos como futebol internacional foram consideravelmente revistos e diminuídos.

O estudo foi determinante para o redesenho da redação. Depois de apresentado, jornalistas foram demitidos, novos cargos foram criados e a redação passou a ter um perfil um pouco mais jovem e mais digital. A pauta ainda é feita, segundo Salles e Marques, conforme a dinâmica do dia, mas deve ser trabalhada primeiro pela perspectiva digital levando em conta a qualidade do produto.

Com tais informações, nossa análise parte da ideia de que Folha de S.Paulo criou uma estrutura de audiência que trabalha conforme as dinâmicas do jornalismo porque a empresa optou por ter um produto com qualidade a fim de conquistar confiança de assinantes e de leitores frequentes. O conteúdo é trabalhado e distribuído conforme duas premissas: o compromisso jornalístico nos temas em que Folha é referência, segundo a audiência, e conforme os consumidores se comportam em relação aos conteúdos distribuídos em tempo real. O formato da equipe nos mostra que Folha segue a tendência de ter um grupo que trabalha na lógica de laboratório, em busca de inovação em linguagem, formato e distribuição. Chegamos a esse cenário mais amplo por meio da entrevista realizada com Marques em 5 de julho de 2017, na sede do jornal Folha de S.Paulo, no centro da capital paulista. Durante três horas, a líder nos explicou o funcionamento do setor, a atuação da equipe nos critérios de noticiabilidade e no trabalho da redação, a relação com gestão, diretoria e setores comerciais e a recepção e participação da redação no trabalho feito pela equipe. A conversa foi gravada, porém não é apresentada na íntegra para manter em sigilo, a

---

<sup>29</sup> Disponível em: <<http://folhainvest.folha.uol.com.br/>>.

pedido da entrevistada, dados que foram informados para contextualizar exemplos dados por ela.

A entrevista foi feita para primeiro compreendermos a realidade de Marques e, com isso, confrontá-la com materiais obtidos durante a pesquisa teórica e histórica. A conversa foi, posteriormente, transcrita, dividida por categorias do que entendemos como efeitos das métricas na estrutura e, por fim, analisada sob o conceito de inovação.

### 2.1.2 GaúchaZH pela integração de produtos

Em 2015, um grupo de editores de Zero Hora (produto ainda não integrado) participou de uma pesquisa para entender a audiência digital do jornal. Foram priorizados os dados, principalmente, sobre as notícias mais clicadas. O trabalho foi liderado pela vice-presidente de Jornais e Mídias Digitais do Grupo RBS, Andriara Petterle. O estudo deu origem ao que foi chamado de Manifesto ZH, em que o jornal apresentou sua nova estratégia ao mercado jornalístico e publicitário. No mesmo ano, começou a se redesenhar a redação e a estrutura de audiência de todos os produtos de notícias da empresa sob o guarda-chuva de um novo cargo: a gestão de projetos. Liderado por Sabrina Passos, a estratégia do setor jornalístico foi revista e reorganizada. Primeiro, tomou-se a decisão de, em 2016, unificar as redações de Diário Gaúcho e Zero Hora. No mesmo ano, foram criadas duas novas editorias apoiadas nos resultados do estudo: Porto Alegre e Segurança, dois assuntos pelo quais a audiência digital mais crescia. Fortaleceu-se a equipe de redes sociais e o núcleo de análise de métricas e tráfego (setor ligado à diretoria de marketing) e novos cargos surgiram para dar conta do fluxo da audiência. Ao mesmo tempo, dezenas de demissões ocorreram entre repórteres e editores de diferentes editoriais dos dois jornais integrados. Em 2017, novo movimento mais apoiado em resultados de métricas de audiência: unificou-se as estruturas de Rádio Gaúcha e Zero Hora e um novo produto foi criado, o GaúchaZH.

Segundo Passos, a estrutura atual da redação trabalha conforme a estratégia de desenvolvimento digital da marca, que busca novos assinantes por meio do formato do conteúdo produzido. Por isso, de acordo com a líder, a redação trabalha ligada às estruturas de produto digital e gestão para incentivo à audiência. Das novas

equipes, apenas mídias sociais e capa estão na redação. Como atua de forma integrada, uma mesma notícia tem de ser editada em diferentes formatos.

Em GaúchaZH, a audiência é analisada por quatro estruturas diferentes, todas lideradas por Passos, que desde agosto de 2017 é gerente de Produto Digital.

1) Mídias Sociais, que trabalha dentro da estrutura da redação com distribuição e relacionamento em sites e aplicativos de redes sociais;

2) Gestão para incentivo à audiência, que opera dados de softwares contratados, como Google Analytics, e trabalha ligado ao setor comercial;

3) Capa, que trabalha sob a lógica de Chartbeat;

4) Editores de hora, que têm de dinamizar a produção de todas as editoriais conforme as demandas da audiência em tempo real e consolidada.

Tal cenário foi possível ser descrito e, posteriormente, analisado por duas frentes metodológicas: observação e entrevista com Passos. Por cerca de uma hora e meia, em 11 de outubro de 2017, ela explicou a estratégia da empresa e a função de cada estrutura de análise de audiência e, por fim, assim como Marques, foi confrontada com base na pesquisa teórica e histórica. A conversa foi gravada e, depois de transcrita, mas, assim como Marques, não é apresentada aqui na íntegra para manter em sigilo dados fornecidos. A entrevista com Passos foi dividida nas mesmas categorias que a conversa com Marques, e analisada sob o conceito de inovação.

## 2.2 EFEITO DAS MÉTRICAS NO JORNALISMO NA INTERNET

Camila Marques e Sabrina Passos foram escolhidas como pessoas-chave para este estudo, pois, como aponta o *Innovation Report*, para inovar uma empresa jornalística tradicional tem de eleger um líder referência para audiência. No caso de Folha de S.Paulo e GaúchaZH, elas assumem esse papel.

Marques formou-se em jornalismo em 2002 na Universidade Metodista de São Paulo e tem MBA em Economia pela Fundação Getúlio Vargas. Desde 2004 atua em Folha de S.Paulo, onde foi repórter de Educação, editora-assistente de soft news, editora de economia do site, editora-chefe do site, secretária-assistente digital, editora de Tecnologia e editora da TV Folha. Quando iniciamos o contato com ela, era editora de Audiência, Métricas e Dados. Em 2017, assumiu o cargo de *Head Digital*, tomando responsabilidade sobre todo o projeto digital da empresa.

Sabrina Passos graduou-se em jornalismo em 2005 pelo Instituto Educacional Luterano Bom Jesus e é especialista em Visual e Digital Media pelo IE Business School. Atua em Zero Hora desde 2013, tendo sido editora da plataforma Kzuka e coordenadora de projetos. Atualmente, é gerente de Produto Digital sendo a principal responsável pelos produtos digitais jornalísticos do Grupo RBS.

Marques e Sabrina foram entrevistadas pessoalmente. Preparamos um roteiro de perguntas, mas questões que surgiram ao longo das entrevistas, em razão das respostas dadas por elas, foram também feitas. Ou seja, tínhamos um roteiro de entrevista semi-estruturada para que, como explicam Pires, Miorim e Bonin (2012), as questões podem ser realizadas no momento que o pesquisador julga ser o mais oportuno para obter resultados mais produtivos.

O quadro a seguir mostra os pontos abordados com as líderes:

#### Quadro 10 – Roteiro de entrevista com Camila Marques e Sabrina Passos

1. Quem é a audiência do jornal?
2. Como se desenvolve o trabalho com a audiência?
3. Que tipos de reuniões o jornal promove usando a audiência como base? Quando? Onde? Quem participa?
4. Audiência faz parte da estratégia da empresa?
5. Quem trabalha com os dados sobre o comportamento da audiência no jornal?
6. Que tipo de efeitos a audiência atua na redação?
7. Como as métricas de audiência são apresentadas para a redação?
8. Que ferramentas o jornal usa para medir a audiência? Como cada uma delas é usado estrategicamente?
9. Que setores são responsáveis pelos dados de audiência?
10. Que mudanças na redação, de estrutura à prática, já ocorreram em decorrência das análises sobre o comportamento da audiência?
11. Que dificuldades existem em relação à redação e à audiência?

Fonte: a autora.

As respostas de Marques e Passos e os itens metodológicos dos relatórios de inovação analisados apoiaram a construção das seguintes categorias de análise:

- **configuração das estruturas:** entendemos que um dos efeitos da análise de métricas sobre o comportamento da audiência nos sites de jornais é a nova configuração das estruturas da redação. As editorias de Folha de S.Paulo e GaúchaZH foram readaptadas, novos cargos foram criados e nascem ou se fortalecem as estruturas de gestão de dados de audiência – que podem atuar como laboratórios em que, como explica Salaverría (2015, p. 398), buscam por soluções inovadoras por meio de métricas. Nem Folha de S.Paulo nem GaúchaZH têm estruturas formais de laboratórios, mas a atual configuração dos núcleos de produção de métricas mostra que há esforço para “investigação, experimentação, desenvolvimento e implementação de inovações tecnológicas e editoriais em suas organizações”. Assim, não são laboratórios, mas trabalham inovação como laboratórios. Por isso, para nós foi tão importante entender como as estruturas foram configuradas entre 2015 e 2017 e em que atividades concentram seus trabalhos.

- **atuação da gestão de métricas nas práticas jornalísticas:** como já apontamos, entendemos que a gestão de métricas busca a inovação nas empresas jornalísticas analisadas. Entender a atuação desses setores na redação nos fez compreender que novas práticas e papéis nasceram na estrutura tradicional. Por exemplo: o núcleo de distribuição em Folha de S.Paulo não existia até 2015. Antes disso, distribuição era um conceito trabalhado pela área comercial e por mídias sociais no jornal. Em GaúchaZH, como exemplificamos, foram criados os cargos de editores de hora, profissionais que se ocupam da jornada do leitor e pensam o conteúdo conforme o comportamento da audiência. Isso nos leva a ideia das novas dinâmicas introduzidas na redação e no processo de produção de notícias por setores que trabalham no modelo de laboratório.

- **concepção de audiência:** durante as entrevistas e as análises ficou claro para nós que repórteres e as líderes não têm a mesma concepção do conceito de audiência. Por isso, essa categoria foi elencada para que pudéssemos tratar das diferenças de entendimento e tratamento que podem haver no relacionamento com o leitor e como isso pode ser encarado como um obstáculo na busca por inovação. Esse

efeito das métricas também pode ser encarado como uma inconsistência dos dados e da falta de cultura da inovação nas empresas.

- **estratégias de inovação por meio de métricas:** a valorização da marca e a criação de produtos são os principais itens analisados nesta categoria. Tais pontos nos ajudaram a entender como a cultura da inovação está sendo desenvolvida pelos setores que trabalham com métricas de audiência – e os problemas de não se ter, de fato, um setor-laboratório em funcionamento.

### 2.3 O CONFRONTO COM A REDAÇÃO: REPÓRTERES FALAM SOBRE AUDIÊNCIA E PRODUÇÃO

As respostas de Camila Marques e Sabrina Passos mostram os objetivos estratégicos das empresas e pouco valorizam possíveis problemas enfrentados, ainda que tenham sido confrontadas com a questão. Assim, decidimos aplicar um questionário online com repórteres de Folha e GaúchaZH. A todos os participantes foi assegurado que não divulgaríamos nomes ou especificaríamos cargos.

Nosso objetivo era entender como a redação acessa os dados sobre o comportamento da audiência do jornal, de que formas essas informações participam do dia a dia da reportagem, como se relacionam com as equipes de gestão da audiência e se entendem como inovadoras as práticas adotadas e adaptadas pelas empresas embasadas em resultados de métricas.

#### Quadro 11 – Roteiro do questionário aplicado com repórteres e editores

1. Você tem acesso aos dados de audiência do jornal?
2. Como você usa a audiência no teu trabalho?
3. Que decisões jornalísticas têm de levar em conta a audiência?
4. Da estrutura da redação, alguma editoria ou processo foi criado a partir do resultado da audiência? Se sim, qual?
5. O que você faz para que o resultado da audiência melhore?
6. Na redação, o que você considera inovação?
7. Como você define a audiência do jornal?

Fonte: a autora.

As respostas nos permitiram confrontar os cenários apresentados por Salles, Córdova, Marques e Passos e rever as categorias de análise. Também nos fizeram repensar o conceito de audiência. Assim como recebemos respostas rasas e rápidas sobre quem é audiência do jornal, como

*“classe média e média alta do país”.*

Também nos deparamos com afirmações mais esclarecidas, como:

*“A audiência é formada por público plural, mas com alguns costumes semelhantes. Do ponto de vista do jornalismo na internet, são pessoas que gostam de consumir mais de um formato de informação e cobram conteúdos completos, que não deixem dúvidas no ar.”*

Conforme explicam Canavilhas (2016) e Mesquita (2016), existe a audiência presumida, a audiência real e a audiência potente. A primeira aparece nas entrevistas como mescla entre o perfil de leitor que se quer ter e o perfil de leitor massificado, como se os sujeitos que acessam as notícias do jornal agissem de modo semelhante. Canavilhas (2016, p. 139) aponta que “a interpretação de métricas tem consequências na relação dos leitores com os jornalistas, repórteres, editores e diretores de organizações jornalísticas”, uma delas seria a construção antecipada do conjunto que forma a audiência recorrendo a vários processos (VIZEU, 2004, p. 94 apud CANAVILHAS, 2016, p. 139). Tanto Marques e Passos quanto os repórteres que responderam ao nosso questionário presumem a audiência quando identificam situações nas métricas e aplicam o conceito que formaram na cultura organizacional do trabalho e nos processos produtivos. Ao mesmo tempo, como explica Canavilhas (2016, p. 147), as métricas digitais fornecem “indicações preciosas sobre a audiência” e permitem que as empresas possam identificar “temas que mais interessam aos leitores”. Com isso, os jornalistas e os profissionais que trabalham com as informações sobre o comportamento da audiência podem ter “uma imagem mais real do seu público e dos seus interesses”. A audiência potente é formada, de acordo com Mesquita (2016, p. 41), por pessoas “capazes de interferir na produção de conteúdos midiáticos”. Esse ponto tem menos força em nosso estudo porque não analisamos a audiência em si, mas os efeitos das formas de medição do comportamento dos leitores na estrutura das empresas jornalísticas. Ainda assim, a audiência potente tem de ser levada em conta porque é seu comportamento que, de fato, é levado em conta em pesquisas feitas pelas organizações que analisamos. Isso porque, como explica a autora, a audiência potente dá “força de propagação da informação” uma vez que tem capacidade de ação na produção dos conteúdos, capacidade de amplificação ao reverberar as notícias em seus canais, páginas, perfis, contas e dispositivos, e capacidade de transformação “na medida em que muda sua forma de ação e de

comportamento ao longo do tempo, dependendo de condições culturais, econômicas, sociais, tecnológicas”. (MESQUITA, 2016, p. 47-48).

Os questionários foram aplicados entre julho e outubro de 2017, por meio do Google Forms<sup>30</sup>. Além das questões listadas, embora tenhamos nos comprometido em manter em sigilo a identidade dos participantes, solicitamos nome, cargo e editoria para que pudéssemos organizar e comparar dados.

A análise dos dados foi feita pergunta por pergunta e, por fim, confrontada com as respostas dadas por Marques e Passos a fim de obtermos informações mais claras sobre como os resultados de métricas são trabalhados por GaúchaZH e Folha de S.Paulo. Por fim, a categorização e o encontro entre os dois perfis da amostra deste trabalho permitiu que fosse possível responder aos nossos objetivos na conclusão desta dissertação. Conseguimos analisar o funcionamento das ferramentas de métricas e examinar como cada uma delas atua sobre a estratégia dos jornais. Também pudemos esquematizar a estrutura das redações a fim de entender as mudanças estruturais que surgiram como efeito da medição do comportamento da audiência, assim como também problematizamos tais alterações, mesmo aquelas que entendemos como movimento de inovação.

---

<sup>30</sup> Plataforma que permite que sejam montados esquemas com perguntas que podem ser respondidas de forma dissertativa ou com alternativas. Optamos pelo formato dissertativo.

### 3 AS AUDIÊNCIAS NO JORNALISMO

O resultado da audiência tem sido moeda de troca para empresas jornalísticas há muito tempo. No caso do jornal impresso, a compra/tiragem já foi um importante medidor. Institutos de pesquisa qualificaram estudos introduzindo análises de comportamento dos consumidores. Quando os serviços de medição chegaram à internet, amplificaram os ecos sobre quem é a audiência de diferentes produtos, incluindo o jornalismo. Uma parte da crise que os produtos jornalísticos vivem passa pelo desenvolvimento de mecanismos que buscam entender o comportamento da audiência. Antes do jornalismo na internet e seus mecanismos de métricas serem desenvolvidos, a lógica sobre a audiência era de que o resultado poderia ser trocado por publicidade. Quanto mais um produto jornalístico circulava, mais chances de fazer com que outros produtos também circulassem. Além disso, vincular uma marca a um produto jornalístico com credibilidade também resultava em publicidade. No entanto, por que uma empresa anunciaria em um jornal hoje se pode, agora, produzir e fazer circular conteúdo e analisar ela mesma quem é a audiência? Questões como essa, por exemplo, fizeram empresas mudar seu paradigma financeiro – *The New York Times*, por exemplo, passou a apostar mais em assinaturas do que em publicidade baseado no que chamou de *Audience development*<sup>31</sup>. O primeiro relatório de inovação do jornal estadunidense aponta que, para sustentar essa decisão, foi preciso investir no desenvolvimento da audiência e, assim, criou-se um setor específico para cuidar do comportamento do público. O trabalho iniciou buscando respostas para três questões:

- 1) onde as pessoas estão encontrando as notícias?
- 2) como a audiência se comporta em relação as nossas notícias?
- 3) que dados vão suportar as decisões do jornal?

Além disso, seguiu-se a premissa de que toda produção de conteúdo passaria pelo seguinte esquema processual:



<sup>31</sup> Como empacotar e distribuir o conteúdo, como chamar a atenção para o produto e como criar relacionamento bidirecional com os leitores são premissas do método “Audience Development” praticado por *The New York Times*.

A audiência ainda é uma moeda de troca hoje, mas agora jornais pode interagir com o público enquanto o conteúdo é construído. No entanto, isso ainda não paga os custos de produção da maioria dos jornais. Como explica Kung (2015), todas as organizações jornalísticas tiveram e ainda estão tendo de se confrontar com as mudanças impostas pela internet, pela digitalização e pelas novas formas de construir notícias. Pesquisas como *Digital News Report*<sup>32</sup>, *Innovation in Digital News*<sup>33</sup>, *Innovators in Digital News*<sup>34</sup> e *State of the News Media*<sup>35</sup> mostram que a fórmula usada por muito tempo pelas mídias tradicionais não dá mais o mesmo resultado. Hoje, o movimento de distribuição e circulação de conteúdo vai em direção ao modelo participativo em que, como apresenta Jenkins (2014, p. 24), o público não é apenas consumidor de mensagens e, sim, “pessoas que estão moldando, compartilhando, reconfigurando e remixando conteúdos de mídia de maneiras que não poderiam ter sido imaginadas antes”. A audiência hoje tem um papel social diferente de outros períodos do jornalismo e isso tem muita influência no modo de fazer jornalismo. Como explicam Canavilhas, Torres e Luna (2016, p. 141), “ao determinar a visibilidade da notícia”, a audiência está assumindo

[...] o papel de editor de conteúdos, embora fora da instituição jornalística. O papel social de comentar e redistribuir conteúdos coloca a audiência perante uma certa “autoridade editorial” em relação aos conteúdos que circulam dentro da sua comunidade de referência nas redes sociais.

Nosso propósito, neste capítulo, é refletir sobre o conceito de audiência até poder concebê-la no contexto atual do jornalismo na internet, o que nos leva diretamente ao problema da pesquisa.

---

<sup>32</sup> REUTERS INSTITUTE. Digital News Report 2016. Disponível em: <<http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital-News-Report-2016.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2017.

<sup>33</sup> NEW YORK TIMES. Innovation. March 24, 2014. Disponível em: <<http://mashable.com/2014/05/16/full-new-york-times-innovation-report/#a7wJMG9Hakq2>>. Acesso em: 6 nov. 2016.

<sup>34</sup> KUNG, Lucy. *Innovators in digital news*. London / New York: I.B.Tauris & Co; Reuters Institute for the Study of Journalism, 2015.

<sup>35</sup> PEW RESEARCH CENTER. *State of the News Media 2016*. Disponível em: <[www.journalism.org/2016/06/15/state-of-the-news-media-2016/](http://www.journalism.org/2016/06/15/state-of-the-news-media-2016/)>. Acesso em: 19 fev. 2016.

### 3.1 O QUE FOI E O QUE É AUDIÊNCIA

Em diferentes contextos e épocas, a audiência foi analisada e conceituada. O que tem mudado é a potencialidade (técnica e cultural) de os públicos compartilharem conteúdos. Ainda que tenha escrito em 2006, a ideia de Jenkins sobre o conceito de audiência nos parece bastante atual: é o público que tem poder de gerar novos significados sobre mensagens, mercados, meios de circulação, produções, além de poder “interromper e reformatar as operações de cultura contemporânea enquanto acontecem todas essas coisas”. (JENKINS, 2009, p. 63).

Audiência já foi encarada com um público com menos protagonismo do que tem hoje. Lazarsfeld, Berelson e Gaudet (1948), por exemplo, propuseram que os veículos de comunicação eram mecanismos de influência social e encararam a audiência como um público que se segmenta para poder evoluir como recepção – ainda que isso dependa, como salientam os autores, do contexto social em que os sujeitos estão inseridos. Uma das principais máximas de Lazarsfeld sobre audiência era de que os efeitos dos meios de comunicação eram limitados uma vez que a relação entre eles e os públicos era mediada por diferentes variáveis, a que o autor chamou de formadores de opinião. Ele sugere que tudo o que fluía da mídia passava pelos formadores e, só então, chegava à audiência de massa. O trabalho de Batenson (apud LANA, 2008) sobre interacionismo social também nos ajuda a compreender como a escola de Palo Alto desenvolvia, nos anos 1950, teorias sobre a relação dos públicos com os meios de comunicação. Esse autor aponta que, nessa relação, os sujeitos eram ativos e que os meios de comunicação não apenas transmitiam como também recebiam mensagens. A audiência, para Batenson era constituída por indivíduos que ele chamava de interlocutores com capacidade de atuar diante do outro de forma reflexiva. Para o autor, tudo que era dito pelos sujeitos tem a ver com a relação estabelecida com o meio que interagiu através de uma mensagem. Ainda no período 1940-1950, Lasswell defendeu que a comunicação sempre é intencional e tem efeito determinado. O autor provavelmente não pensaria o mesmo se tivesse se relacionado com sites de redes sociais. Lasswell indicava que o ato da comunicação se resumia em responder quem deve receber a mensagem (a audiência, o que a mensagem devia dizer, por qual canal deveria passar e que efeitos deveria surtir). A audiência, para o autor, era uma massa passiva que reagia a estímulos. Ainda que

superada, a teoria hipodérmica organizou as pesquisas em comunicação que começavam a surgir em análises dos efeitos e dos conteúdos. (WOLF, 1999).

A evolução do conceito de audiência está no período em que os estudos semióticos se somam aos sobre comunicação, jornalismo, sentido e significado. McQuail (1975 apud WOLF, 1999, p. 57) explicita isso quando separa o emissor do receptor como conceito, mas relativiza os problemas comuns sobre os dois sujeitos. Segundo o autor, emissor e receptor têm, um do outro, uma imagem que eles próprios constroem, modificam e a que atribuem importância”, mas “fazem-no de uma forma um tanto autista, sem grande referência ao outro e tendem a cair nos estereótipos, o destinador com um estereótipo do público e o destinatário com imagens estereotipadas daquilo que se deve esperar dos mass media”.

No final dos anos 1970, estudos sobre comunicação de massa começam a trabalhar a ideia de *agenda-setting*. Os pesquisadores dão status de poder aos veículos de mídia tradicionais que já não têm a mesma força hoje. A ideia de *agenda-setting*, segundo Wolf (1999), indica que o público inclui e exclui de seus conhecimentos aquilo que a mídia também inclui e exclui de sua agenda e que a audiência apenas atribui importância aos temas, problemas e pessoas que ganham ênfase nas mídias. Shaw (1979 apud WOLF, 1999, p. 62) explica que a hipótese de *agenda-setting* não defende que as mídias tenham o poder de persuadir os públicos, mas o conteúdo pode ser compreendido como uma “lista daquilo sobre que é necessário ter uma opinião e discutir”. Não é que a hipótese de *agenda-setting* tenha sido superada, mas podemos afirmar que na cultura participativa a audiência tem condições, ainda que existam filtros, de procurar por outros temas ou outros lados sobre assuntos apresentados nas listas de conteúdos das mídias de massa. Pode, mais do que isso, criar sua própria lista, apresentar seu ponto de vista e incluir temas na pauta dos veículos tradicionais. No entanto, pela década de 1970 até parte da década de 1990, a lista criada pelos veículos tem valor importante entre os públicos. Os meios de construir a própria lista de conteúdos eram bastante limitados se compararmos com a fase atual. Nesse período, a ideia de cultura de massa ganha ainda mais força. Se a mídia determinava a pauta do dia, também significava que o conhecimento vinha mais pelas mídias do que por outros meios.

No final da década de 1990, Pierre Lévy trabalhou o conceito de interatividade no contexto da cibercultura, em que aparatos foram incorporados à produção para permitir a interação entre a informação e os sujeitos (1999, p. 37). A ideia de

apropriação foi trabalhada pelo autor – que escreveu a obra *Cibercultura* no período da primeira fase do jornalismo na internet –, que salienta as possibilidades de apropriação, de reapropriação e recombinação de suportes, sistemas e interfaces que levam em conta o grau de interatividade de um produto (1999, p. 81) e que essa lógica não funciona apenas do lado comercial, mas nos dois sentidos. Esse é um indício da cultura da participação. Lévy entende a audiência, no contexto da cibercultura, como indivíduos que se mantêm interligados, independente de onde estejam geograficamente. Mais do que sujeitos, públicos ou audiência, o autor fala em coletividade e em inteligência coletiva – “uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada, coordenada em tempo real, que resulta em uma mobilização efetiva das competências”. (LÉVY, 2003, p. 23).

A análise que fizemos até aqui sobre como a audiência já foi entendida nos encaminha diretamente ao conceito de cultura da participação. A audiência já foi compreendida como passiva, mas estudos mostraram que ela sempre, de alguma forma, interagiu com o conteúdo, seus atos sempre produziram significados. Ela faz isso porque tem o poder de participar e as indústrias de mídia compreendem que as regras estão sendo reescritas e que os relacionamentos entre produtores e seus públicos estão em fluxo. (JENKINS, 2006, p. 63). Shirky (2011, p. 99) diz que, nesse contexto, as pessoas podem compartilhar, produzir e planejar de modo colaborativo sem a necessidade de controle de organizações como empresas, igrejas e partidos dando força ao que chama de pacto social. Para Shirky (2011), a cultura da participação é resultado do poder do capital humano e do capital social potencializados pela internet. Isso muda as mídias, principalmente o jornalismo, “porque a comunicação pessoal e a publicação, anteriormente funções separadas, se fundem. O resultado é quebrar o padrão profissional da filtragem do bom e do medíocre antes da publicação; agora este mecanismo de filtragem é cada vez mais social, e acontece depois”. (SHIRKY, 2011, p. 81). Jenkins (2006) lembra que Lévy trata participação como uma fonte de poder emergente que poderia corrigir os poderes tradicionais, mas complementa o pensamento do pesquisador tunisiano ao descrever que ainda estamos aprendendo a exercer poder. O usuário que replica ou produz conteúdo, por exemplo, pode ter sua própria audiência e se preocupa com o engajamento e com sua reputação. Isso é poder. Principalmente porque o sujeito é audiência e tem audiência fazendo frente às empresas de mídia e isso muda a lógica como as organizações tradicionais funcionam e produzem conteúdo. (JENKINS, 2014,

p. 91). Portanto, segundo o autor, “audiência é uma cooperativa de agentes ativos cujo trabalho pode gerar novas alternativas de valor de mercado”, “propensa a recomendar, discutir, pesquisar, repassar e até gerar material novo”. (2014, p. 153). Ainda assim, “a indústria busca membros da audiência que se encaixem nos mercados específicos, definidos por dados demográficos de idade e sexo que sejam desejáveis para os anunciantes”. (JENKINS, 2014, p. 150).

Ao dialogar sobre quem é a audiência hoje, Jenkins leva em conta a ideia de inteligência coletiva pensada por Lévy e a cultura da participação dentro do contexto do que o autor chamou de cultura da convergência. Jenkins nos leva por um caminho em que entende a audiência como consumidor, como um dado medido pelas empresas de conteúdo e como um sujeito engajado e ativo diante das informações. Na verdade, a audiência, bem salienta Jenkins (2014), é desconhecida. Sua atenção é *commodity*, seu engajamento tem valor, seu comportamento pode ser medido. Mas não se trata de uma massa. A diferença é que agora, em relação aos conceitos descritos em décadas passadas, a audiência tem meios para dizer, sujeito por sujeito, quem é. Ela é indivíduo, mas é especialmente coletiva hoje. O papel das audiências é o do “trabalho consciente e ativo” em relação ao conteúdo (JENKINS, 2014, p. 194) e é dessa forma que transforma o processo de produção de notícias, por exemplo. Autores como Castells (1999) reiteram que é preciso conceber hoje os públicos como parte de comunidades virtuais que estão ligadas, umas as outras, por redes de nós interconectados. O jornalismo, por exemplo, seria um nó, explica o autor. Nessa linha, ao analisar as redes sociais no ambiente das comunidades virtuais e levando em conta o que a internet proporcionou aos relacionamentos – antes de falar em redes sociais na internet –, Recuero (2009) diz que as representações dos públicos agora são feitas por meio das conexões que são construídas por meio de interações. A resposta sobre o que é audiência se complexifica ainda mais no contexto atual, afinal as redes sociais podem representar os atores sociais de forma individualizada ou de forma personalizada.

Definir o que é audiência hoje requer reflexão sobre como o conceito já foi concebido, sobre as transformações pelas quais a mídia passou e como o comportamento dos públicos tem sido levado em conta nos últimos anos. Acreditamos que é possível discutir a questão da seguinte forma: audiência se faz a partir do ato de consumir e consumo tem a ver com engajamento. É esse engajamento que pode ser medido e que terá efeitos diretos em áreas como o jornalismo. E a audiência está

cada vez mais, aponta Jenkins (2014, p. 164), empenhada “em demonstrar ativamente o valor de seu engajamento”.

### 3.2 OS EFEITOS DA AUDIÊNCIA NAS PRÁTICAS JORNALÍSTICAS

Os efeitos das audiências sobre o jornalismo foram significativos desde que as empresas puderam medir o comportamento dos consumidores por elas mesmas, ainda que tenham de usar intermediários (os principais programas que fazem a medição foram criados por empresas não jornalísticas). Compreender a audiência obviamente também culmina em desenvolvimento comercial. A história nos mostra que o principal efeito da medição de audiência no jornalismo – como é feito hoje – é o engajamento. É isso que tem sustentado algumas mídias digitais e é isso que motiva mudanças e reestruturações nas empresas jornalísticas. Engajamento está diretamente ligado ao comportamento da audiência. Jenkins (2006, p. 2010) lembra que as mídias mudam conforme comportamento da audiência se altera. O comportamento diante da televisão, por exemplo, fez com que, quando a mídia foi democratizada, o rádio perdesse a centralidade na vida cotidiana. No entanto, o rádio continuou a ter público. A audiência, de toda forma, mudou com a televisão e o rádio se reorientou para atender quem se manteve ligado a ele e, assim, ganhou penetrabilidade e flexibilidade e foi reestruturado, como destaca Jenkins (2006). Outro exemplo dado pelo autor: os filmes foram concebidos, inicialmente, para cinema. Com a televisão, passaram a ser produzidos também para atender a audiência de TV – e atualmente YouTube, Netflix e outras plataformas. Com isso, concebeu-se o conceito de audiência segmentada, aquela que escolhe a mensagem e intensifica o relacionamento com o produtor de conteúdo. As ideologias, os valores, os gostos e o estilo de vida da audiência passou, então, a ditar o comportamento da mensagem. Foi o engajamento das pessoas em relação às mídias que indicaram mudanças que poderiam ser feitas.

Nos anos 1980 e 1990, a programação e a audiência tinham pouca interação, mas tinham. Nos anos 2000, a audiência passou a se manifestar como nunca ocorreu antes. O engajamento pode ser explicado pela convergência (tecnológica, mercadológica, cultural, social). No caso do jornalismo, Jenkins (2009) diz que agora os consumidores de notícias não apenas podem como são incentivados a procurar novas informações e a fazer conexões que vão resultar em engajamento e em alcance

do produto jornalístico. A informação decisiva sobre jornalismo, descrevem Graves e Kelly (2010), está cada vez mais nas bases de dados que fazem a medição da audiência de cada empresa.

O leitor de jornais já não se comporta – nem voltará a se comportar – como antes. Nestas duas décadas, se produziu uma evolução profunda e permanente nos hábitos de consumo de imprensa (...). Algumas coisas, no entanto, permanecem. Os cidadãos seguem valorizando a credibilidade dos jornais, seja em suas versões de papel ou de internet. (SALAVERRÍA, 2016, p. 149).<sup>36</sup>

Salaverría (2010) lista os efeitos principais que a convergência trouxe ao jornalismo. Mudou as rotinas do jornalismo, o perfil dos profissionais, o jornalismo passou a ser produzido para ser consumido de forma mais móvel. E por que isso ocorreu? Porque os públicos passaram a consumir notícias de formas distintas. Parte da audiência assiste mais a vídeos, outra parte consome textos no modelo *how to*<sup>37</sup>, há público para matérias complexas, outros que leem apenas as manchetes e as imagens. Toda a redação (da diretoria, ao comercial, dos editores aos repórteres, dentro das condições, valores e apostas de cada empresa) teve de mudar para atender a essa nova dinâmica.

Hoje, editores lidam e negociam com os dados da audiência em tempo real. Isso vai implicar diretamente na produção. O exemplo do texto *how to* que foi citado anteriormente é interessante por que trata-se da ideia de que um mesmo conteúdo pode ser publicado de várias formas para engajar a audiência. Esse tipo de negociação é um dos efeitos mais importantes na produção: como produzir o conteúdo levando em conta a verdade e a construção da cidadania e, ao mesmo tempo, engajar o maior número de leitores? Nesse momento em que escrevemos, as duas maiores empresas jornalísticas do Rio Grande do Sul contam a história de um agressivo fenômeno climático que atingiu uma cidade da serra gaúcha utilizando o recurso que chamam de Ao vivo. Não é o mesmo Ao vivo que as televisões criaram, mas um tipo de Ao vivo que pode ser facilmente acompanhado em computador, em celular, em *tablets* e outros dispositivos. Fazem isso porque a ferramenta inclui repórteres interagindo com a notícia, entre si e com os leitores. O Ao vivo é uma das formas de

---

<sup>36</sup> Tradução nossa para “El lector de periódicos ya no se comporta – ni volverá a hacerlo jamás – como el de antaño. En estas dos décadas se ha producido una evolución profunda y permanente en los hábitos de consumo de prensa (...). Algunas cosas, por supuesto, permanecen. Los ciudadanos siguen valorando la credibilidad de los diarios, ya sea en sus versiones de papel o de internet.”

<sup>37</sup> São notícias resumem o conteúdo para explicar como o fato ocorreu ou está se desenvolvendo.

construir conteúdo e mostrar para o leitor que aquela notícia será atualizada constantemente por determinado tempo. É uma estratégia para manter o público engajado no tema e no jornal. Como se sabe isso? Porque os dados sobre o comportamento da audiência mostram que as pessoas interagem com o conteúdo e interação é uma boa moeda de troca. Esse tipo de reação do leitor fez com que os jornais apostassem em conteúdos que engajam, mas também fez com que o jornalismo e o jornalista tivessem que mudar. Ferrari (2003, p. 22) comenta que o “jornalista online precisa trabalhar com os mais variados recursos, ter discernimento do mercado e no marketing contido no processo” e que ser online pressupõe que o profissional tem conhecimento de todas as mídias envolvidas. Para fazer um Ao vivo, por exemplo, o repórter precisa entender as dinâmicas e as práticas de um smartphone, de sites e aplicativos de redes sociais, de captação de imagens, de vídeos e de áudios. Outro exemplo: o *Buzzfeed* popularizou um tipo de formato que engajou tanto a audiência que empresas de vários países copiaram e adaptaram a fórmula. As *lists articles*<sup>38</sup> primeiro foram usadas em notícias de entretenimento e, hoje, já são replicadas em conteúdos de economia e política, por exemplo. O mesmo *Buzzfeed* popularizou o formato *all about*<sup>39</sup> que depois passou a ser usado por diferentes empresas jornalísticas e em diferentes temas, não apenas entretenimento. Não são formatos que fogem do padrão de texto, mas são novas linguagens para apresentar o mesmo conteúdo. São também efeitos do engajamento da audiência, conforme registrou o estudo *Digital News Report 2016*, os novos formatos de notícias contadas por meio de imagens e os gráficos de informação. As notícias chamadas de caça-cliques<sup>40</sup> também são um modo de engajar porque visam aumentar o tráfego de audiência.

Outro efeito direto no jornalismo é como a notícia circula hoje, em que os públicos alimentam o fluxo dos conteúdos compartilhados. Se um conteúdo circula, então pode haver investimento em torno dele. No atual contexto do jornalismo, é preciso lembrar que, como salienta Jenkins (2014, p. 62), “a circulação de conteúdo de mídia dentro da cultura participativa pode servir a uma variedade de interesses,

---

<sup>38</sup> As *lists articles* (artigos em listas, tradução nossa) são formatos de notícias apresentadas em forma de listas.

<sup>39</sup> São notícias construídas em tempo real, cujos títulos, em geral, são algo como “tudo o que sabemos até agora sobre” ou “tudo o que você precisa saber sobre”.

<sup>40</sup> Notícias cujos títulos chamam a atenção do leitor visando o clique. Exemplos são matérias que usam as palavras VÍDEO ou FOTO, em caixa alta, para, primeiro, prender a atenção do leitor, e, então, criar expectativas, provocar e convencer o leitor de que ele precisa acessar aquele conteúdo.

alguns deles culturais, outros pessoais ou políticos e econômicos”, ou todos ao mesmo tempo. O autor lembra que um dos efeitos dos resultados sobre o comportamento da audiência no jornalismo é justamente a falta de certeza sobre as margens de controle sobre o conteúdo. O quanto uma empresa pode abdicar do resultado de audiência e apostar em assuntos que julga mais importante? Os caminhos que os interesses corporativos e a cultura participativa tomam podem ser diferentes? Resolver essas questões também é um efeito das audiências digitais no jornalismo porque para responder tem de se entender os papéis de cada um, das empresas e da audiência, que são diferentes, mas cada vez mais entrelaçados. É um relacionamento que forma resistências e põe em xeque políticas e práticas corporativas. (JENKINS, 2014). Para o autor, os públicos formam comunidades de consumo e, assim, têm o poder de validar empresas e práticas. Tais comunidades podem avaliar e fiscalizar conteúdos e negociar padrões de consumo (ainda que isso não seja explícito, basta a audiência agir de determinada forma para que uma empresa encare que ela prefere por um formato em relação a outros). O efeito engajamento é o que faz a audiência (que Jenkins chama de fã) propagar/circular um conteúdo. Para torná-los engajados e ativos, as empresas precisam “ouvir e compreender detalhadamente os desejos e as prioridades” da audiência. (JENKINS, 2014, p. 183). Ferrari (2003, p. 22) diz que “sairá vitorioso quem compreender e souber gerir esse processo de mudança” e “quem for mais inteligente na disseminação de conteúdos informativos”.

Falamos de engajamento como o principal efeito no jornalismo na internet e isso nos leva diretamente à pergunta: como se mede o engajamento da audiência? Antes é preciso destacar que as ferramentas de métricas são desenvolvidas, na maioria dos casos, por empresas terceiras. Ou seja, as organizações de jornalismo dependem de intermediários para chegar ao resultado sobre o comportamento da audiência. Caetano (2007, p. 4) diz que “métrica de audiência é construída num formato de pesquisa mercadológica para tentar medir índices de atenção das pessoas ao veículo” e que o problema disso é que não há “uma metodologia definida com intuito de constatar conformações sociais”. É por falta de uma metodologia que muitas empresas contratam mais de um intermediário para acompanhar o comportamento da audiência. Nos casos de GaúchaZH e Folha de S.Paulo, por exemplo, Google Analytics é um serviço que serve para entender o comportamento e o engajamento da audiência de forma consolidada, mas pouco confiável para medição em tempo real.

Por isso, as duas organizações contratam os serviços de Chartbeat para fazer o acompanhamento em tempo real. Além disso, os dois jornais medem a audiência que interage via sites de redes sociais. Nos dois casos, o tráfego de público que chega a uma notícia por meio de mídias sociais é maior do que diretamente pelo site das próprias empresas<sup>41</sup>. Porém, mesmo tão utilizados, Google Analytics, Chartbeat e mesmo os sites de redes sociais não garantem 100% de confiabilidade em relação aos dados que apresentam. O problema, segundo Graves e Kelly (2010), além da “anomalia metodológica”, é que os padrões utilizados não são compatíveis e, por isso, os resultados podem ser contraditórios. Nos Estados Unidos, por exemplo, além do Google Analytics, os dados apresentados pela ComScore tem o mesmo problema, são contraditórios. Ainda assim, é um dos serviços de medição de audiência mais utilizados no país. (GRAVES; KELLY, 2010).

O que os editores tanto procuram para basear suas decisões depende diretamente do que os serviços de métricas apresentarão – números de leitores em crescimento ou queda de cliques, quantidade de visitantes únicos, quantidade de visitantes identificados, que matérias fizeram com que o leitor tomasse a decisão pela assinatura e quanto tempo um sujeito se manteve em uma notícia. O papel das métricas é conseguir consenso sobre tudo isso e os editores têm de acabar confiando no que os serviços apresentam – ainda que, na comparação entre dois tipos, o resultado possa ser diferente.

A partir das informações prestadas pelos serviços de métricas, os editores podem analisar como a audiência está interagindo com as notícias. Isso pode, muitas vezes, determinar o rumo da edição. Autores como Tandoc Jr. (2014) e Aguiar e Barsotti (2012) apontam que métricas representam novo filtro no processo de *gatekeeping*, posto que o resultado do comportamento da audiência pode influenciar a tomada de decisões dos jornalistas. Isso explica a tomada de decisões que altera a estrutura das redações – como o fato de a Folha ter diminuído a editoria de Esportes depois que concluiu que não era referência para audiência nesse tema ou como a GaúchaZH decidiu criar as editorias de Segurança e Porto Alegre porque a audiência procurava o jornal para se informar sobre tais assuntos – e o trabalho dos jornalistas – os editores digitais, por exemplo, tem de observar os conteúdos que circulam para

---

<sup>41</sup> Informação obtida durante as entrevistas com Marques e Passos, realizadas em julho e setembro de 2017, respectivamente.

mobilizar a audiência uma vez que agora as notícias não são mais o fim, mas o princípio de algo que pode ser criado. (CANAVILHAS, 2005).

Os efeitos do engajamento da audiência explicam, portanto, porque o jornalismo na internet mudou de fases tão rápido e em tão pouco tempo (menos de duas décadas). Antes disso, muitos anos se passavam ou uma nova mídia tinha de ser criada para mudar as práticas jornalísticas. O engajamento do leitor e a possibilidade de medir a audiência levou o jornalismo a rever seus valores e suas estratégias. Entender o comportamento da audiência é necessidade primária, apontam os principais jornais do mundo, e é isso que vai evidenciar o modelo estratégico da produção e apontar o impacto no jornalismo enquanto instituição.

### 3.2.1 Quem é a audiência de jornalismo na internet no Brasil

Em 2014, haviam 175,2 milhões<sup>42</sup> de usuários de internet no Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Pesquisa do órgão aponta que, naquele ano, esse número significava que 55% dos brasileiros usava a internet. Esse é o dado oficial mais recente apresentado sobre o tema pelo governo brasileiro. No mesmo ano, estudo do Comitê Gestor da Internet no Brasil colocou em xeque a pesquisa do IBGE ao indicar que haviam 85,9 milhões de usuários de internet no Brasil. Um ano depois, levantamento do Banco Mundial<sup>43</sup> mostrou que seriam quase 60 milhões de usuários de internet no Brasil. Os dados indicam que o Brasil não tem ainda uma pesquisa que sustente com segurança quantos são os usuários de internet no país.

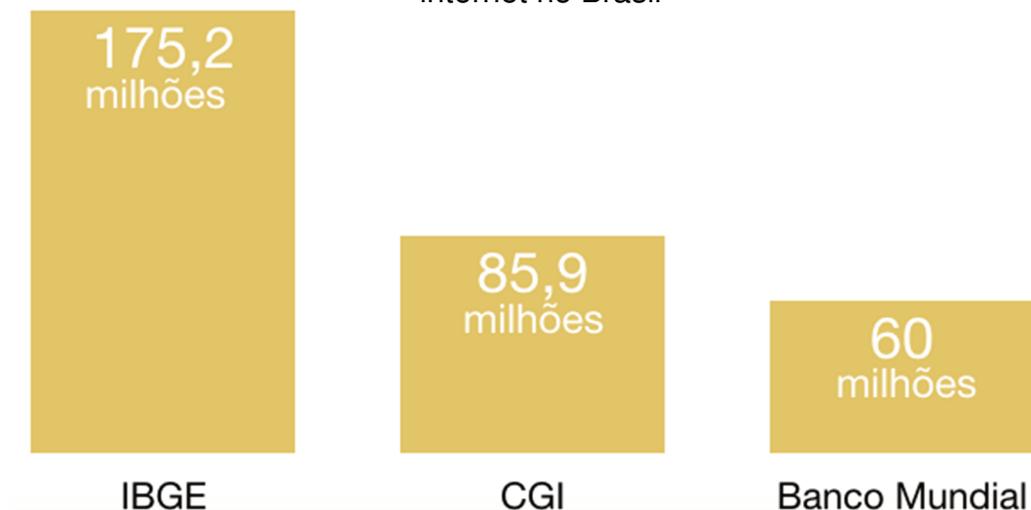
---

<sup>42</sup> Com 10 anos ou mais de idade.

<sup>43</sup> Disponível em:

<<http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2?end=2015&locations=BR&start=1990&view=chart>>.

Gráfico 2 – Diferença entre dados apresentados sobre número de usuários de internet no Brasil



Fonte: a autora.

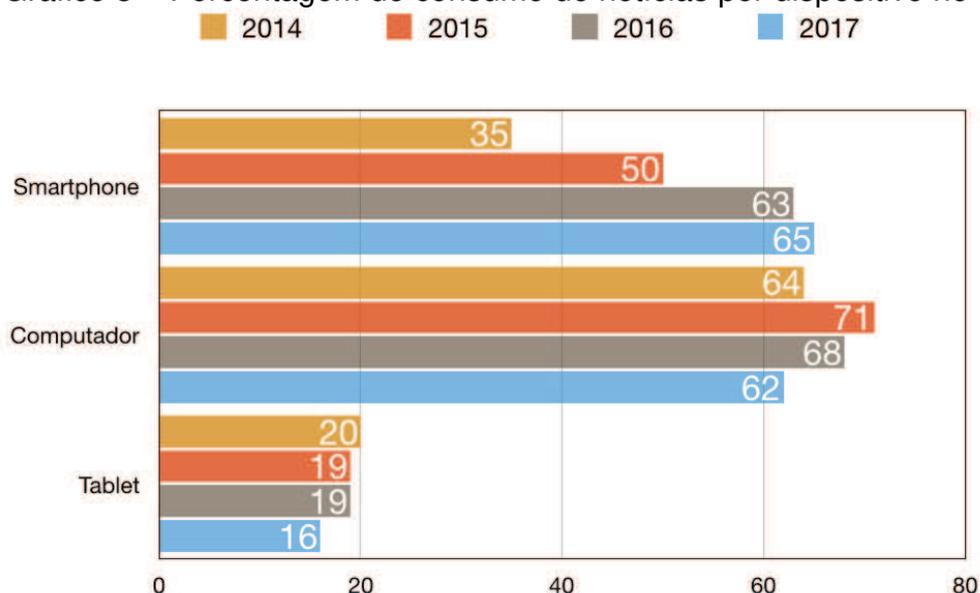
Os dados do IBGE dão conta de parte do consumo do público online. Por exemplo, em 2016, pela primeira vez desde que a pesquisa é feita, houve redução na proporção de usuários de computador no país, mas o número de pessoas que acessam à internet aumentou. Em 2015, havia 31,4 milhões residências com computador (dois pontos percentuais menor do que em 2014) e 57,5% da população tinha acesso à internet. O mesmo estudo apontou ainda que 78,3% das pessoas com 10 anos ou mais tinham telefone celular, que 58% dos brasileiros não tinham outro tipo de telefone senão celular e que 89% das pessoas com acesso à internet usavam um smartphone para navegação.

Há pesquisas qualitativas que buscam entender o consumo do usuário de internet no Brasil. Estudo da Kantar Ibope Media de 2016<sup>44</sup> indica que 59% das pessoas com acesso à internet recorrem primeiro a web quando buscam qualquer tipo de informação. Segundo o levantamento, 69% dos conectados brasileiros usam a internet para assistir e/ou baixar vídeos, 61% para ler notícias e 38% para ouvir música. Estudo da Reuters, com dados de 2017, aponta que, entre os 206 milhões de brasileiros, 68% tinham acesso à internet naquele ano. Segundo o levantamento, a TV ainda dominava a maior parte da audiência e da publicidade em mídia no país. Segundo Carro (2017), “mais de 97% das famílias brasileiras têm um aparelho de

<sup>44</sup> Pesquisa da Kantar Ibope Media representa os hábitos de 47% da população brasileira entre 12 e 75 anos, o equivalente a 83 milhões de pessoas. Disponível em: <<http://adnews.com.br/internet/kantar-ibope-media-aponta-principais-atividades-dos-brasileiros-na-internet.html>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

TV<sup>45</sup>, no entanto para cada residência com televisão, uma está conectada à internet<sup>46</sup>. Ainda assim, o estudo aponta que, no Brasil, “as plataformas online já são a principal fonte de informação para pessoas nas áreas urbanas, especialmente aquelas com maior renda e níveis de educação”<sup>47</sup>. (CARRO, 2017, p. 105). O autor detalha ainda que Facebook e WhatsApp reinavam no país com 83 milhões e 100 milhões de usuários brasileiros, respectivamente. Segundo Carro (2017, p. 105), “quase oito em cada dez brasileiros usam o Facebook para qualquer propósito” e o WhatsApp se destacou como ferramenta para compartilhar notícias. Entre 2013 e 2016, houve uma mudança numérica interessante no que diz respeito ao consumo de notícias no Brasil: ainda que a televisão continue sendo o mais importante meio de notícias, os sites de redes sociais cresceram consideravelmente.

Gráfico 3 – Porcentagem do consumo de notícias por dispositivo no Brasil



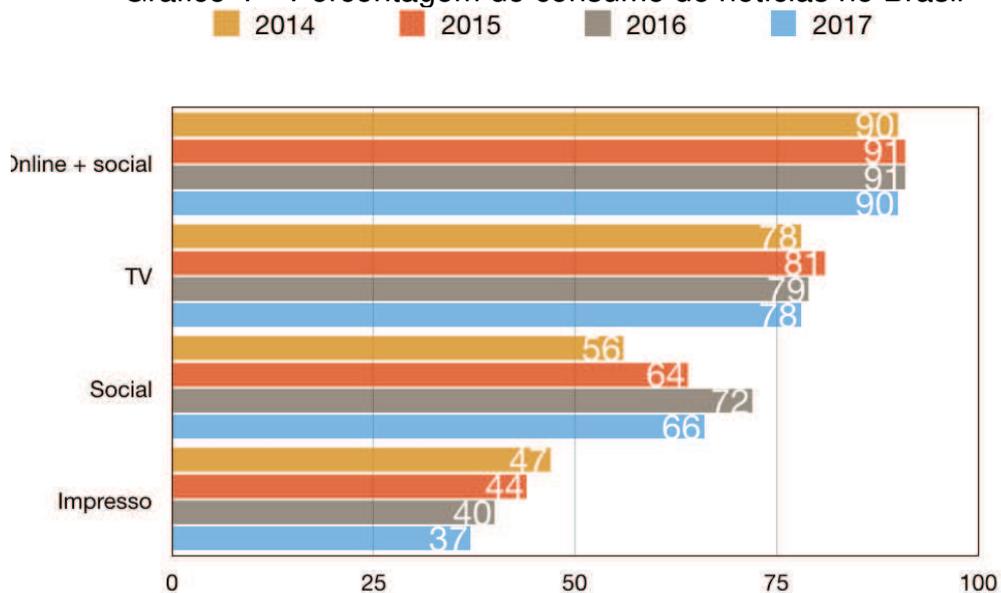
Fonte: Digital News Report, 2017.

<sup>45</sup> Tradução nossa para “More than 97% of Brazilian households have a TV set”.

<sup>46</sup> Dados levantados por Carro (2017) referentes a 2015.

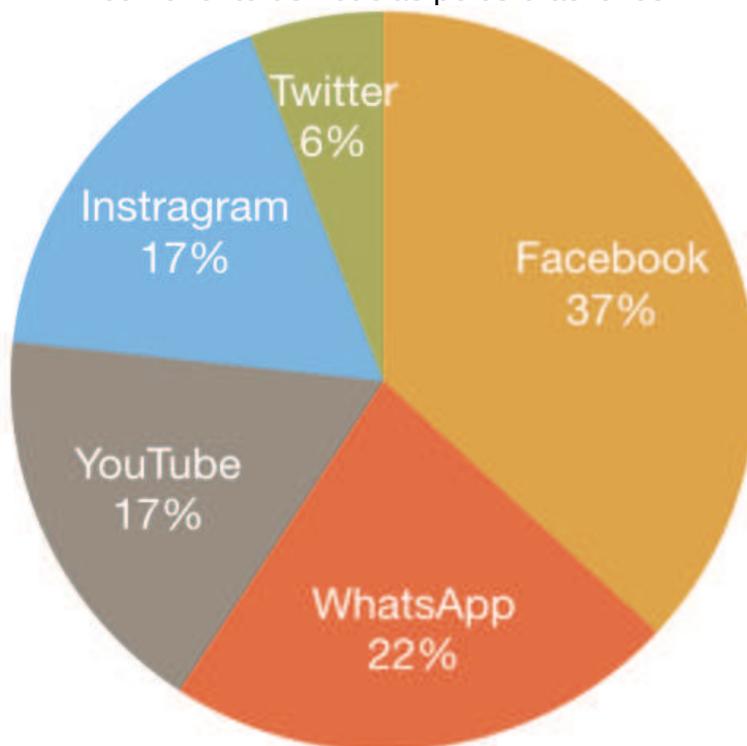
<sup>47</sup> Tradução nossa para “Nevertheless, online platforms are already the main source of information for people in urban areas, especially those with higher income and education levels”.

Gráfico 4 – Porcentagem do consumo de notícias no Brasil



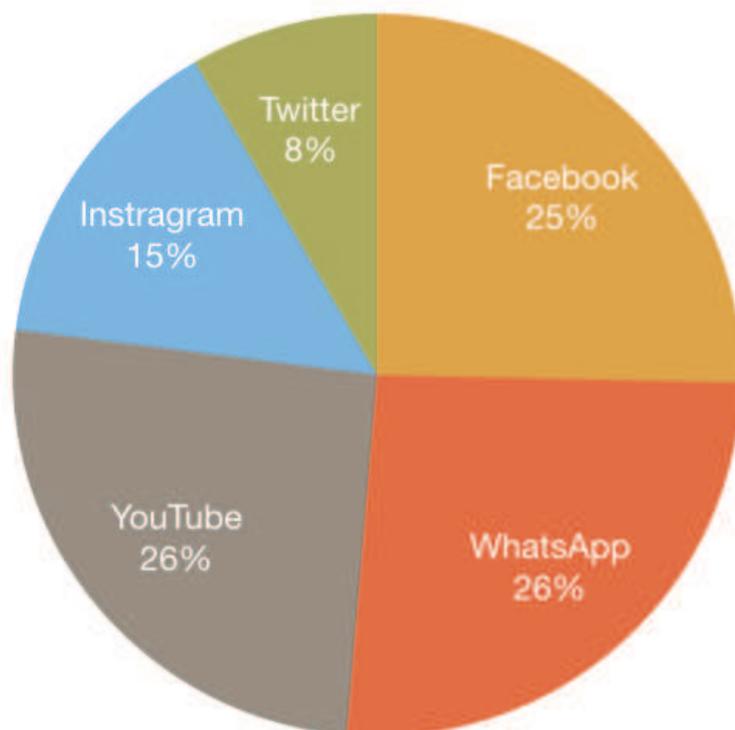
Fonte: Digital News Report, 2017.

Gráfico 5 – Sites de redes sociais mais utilizados como fonte de notícias pelos brasileiros



Fonte: Digital News Report, 2017.

Gráfico 6 – Sites de redes sociais usados para qualquer propósito pelos brasileiros



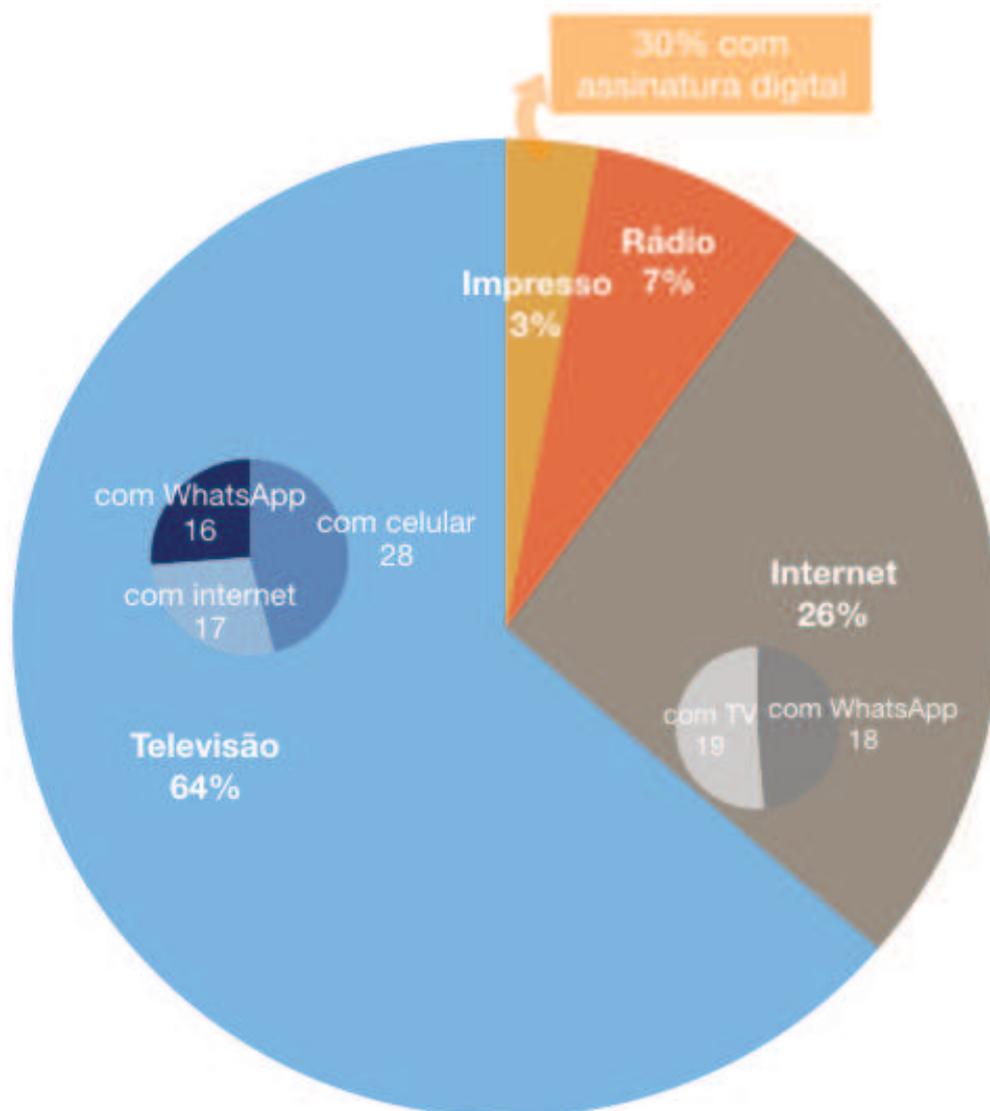
Fonte: Digital News Report, 2017.

A Pesquisa Brasileira de Mídia - PBM 2016<sup>48</sup> (aplicada com cerca de 15 mil pessoas) também trata dos hábitos de consumo de notícias no Brasil. O levantamento mostra o status de 2016:

---

<sup>48</sup> Pesquisa feita pelo Ibope Inteligência a pedido da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República. Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2016.pdf/view>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

Gráfico 7 – Consumo de notícias no Brasil em 2016



Fonte: PBM.

Embora cada uma das pesquisas apresentadas aqui tenha um método e um número de entrevistados diferentes, todas elas revelam o quanto o brasileiro ainda está ligado ao consumo de notícias pela televisão – ainda que o crescimento do uso da internet, da confiabilidade das notícias online esteja aumentando. Os dados sobre o consumo de mídias e de notícias no Brasil é levantado aqui com o propósito de indicar em números, assim como as métricas, os conceitos sobre o comportamento da audiência que refletimos anteriormente.

Toda a inovação digital que foi aplicada ao jornalismo, podemos dizer, moldou novas formas de as pessoas se relacionarem com as notícias – que antes precisavam ser compradas, acessadas ou adquiridas em horários específicos. Os sites de redes

sociais – e mesmo os aplicativos como o WhatsApp – construíram novos fluxos de notícias – constante e em tempo real, que podem ser consumidos a qualquer hora, mas, muitas vezes, de maneira fragmentada na forma de links ou por decisões editoriais. (MITCHELL et.al., 2017). As métricas de consumo de notícias se aproveitam da ideia de inteligência coletiva para coletar os rastros de comportamento da audiência e traduzem isso em números que podem ser usados estrategicamente. Por exemplo, a cultura participativa nos diz que a audiência quer suas expectativas ouvidas pela indústria de mídia. O sucesso, como explica o autor, está na antecipação desses elementos, porque as comunidades de consumo vão espalhar o “conteúdo de forma mais ampla e rápida”. (JENKINS, 2014, p. 183). As métricas vão indicar isso. O que o produtor, o editor, a redação farão com tais informações é o que pretendemos responder.

### 3.3 COMO GAÚCHAZH E FOLHA DE S. PAULO MEDEM A AUDIÊNCIA

GaúchaZH e Folha de S. Paulo têm semelhanças que nos fizeram optar por analisar os efeitos do resultado de métricas na estratégia das empresas. Ambas criaram concorrentes fortes dentro da própria empresa – ClicRBS e UOL –, optaram por investir em jornalismo impresso ao mesmo tempo em que fortaleceram as estruturas digitais das empresas, usam as mesmas ferramentas para analisar o comportamento da audiência e apostaram em *paywall poroso* para acesso às notícias no site. Até o momento em que este trabalho é desenvolvido, estas empresas trabalham da seguinte maneira: usam a ferramenta Chartbeat para medir a audiência em tempo real na capa do site e dentro do site. Depois, para análises mais aprofundadas, usam Google Analytics (que pode mostrar comportamento da audiência de forma mais ampla, como dividir os usuários por assinantes, identificados e audiência em geral, tempo de permanência, de onde vieram as pessoas etc). A questão é que essas duas ferramentas indicam que grande parte da audiência vem de sites de redes sociais, por isso a audiência desses ambientes não são apenas subitens. A audiência de sites de redes sociais se revela complexa e de difícil análise porque se tratam de organizações que trabalham com algoritmos fechados e, portanto, podem manipular dados e criar fatos sobre a audiência. (AGUIAR; BARSOTTI, 2012; CANAVILHAS, 2016; CARRO, 2016-2017; CUNHA, 2015; GRAVES; KELLY, 2016). Ainda assim, estamos falando de ferramentas que fornecem

dados detalhados (ainda que não se tenha certeza se são dados completos) sobre o perfil da audiência.

O contato com estes dados e estas ferramentas, podemos dizer, mudou a configuração e o modo de trabalho das redações, que é um dos nossos objetivos de análise. Tratam-se de ferramentas que dão base, agora, para a tomada de decisões estratégicas que são apresentadas e usadas pela gestão das empresas, determinados departamentos e pela redação. É como Anderson (2006) previu: as audiências tiveram acesso a uma variedade muito maior de tipos de notícia (desde temas a formatos) que as empresas de mídia enxergaram nas métricas que poderiam fragmentar e diversificar produtos. Essa tomada de decisão só foi possível por meio de análises do comportamento da audiência em relação aos produtos que as empresas jornalísticas ofereciam e como seus concorrentes passaram a agir.

### 3.3.1 Google Analytics

O Google Analytics é o resultado de uma criação de 1997 quando em São Diego, nos Estados Unidos, nasce a Urchin. A ferramenta recolhia dados de acessos a determinados sites e que em 2003 se destaca no mercado por também medir os Adwords de portais. Em 2005, quando a Urchin lançou sua sexta versão, mais avançada para análises de métricas, o Google anuncia a compra da ferramenta e meses depois anuncia o serviço Google Analytics, gratuito, em 16 idiomas e com 90 possibilidades de análises de audiências pré-definidos, incluindo adwords. A mensagem sobre a ferramenta deixava nas entrelinhas qual o objetivo da entregar tamanho serviço de forma gratuita: recolher dados das empresas que a utilizavam. Isso significa dizer que os dados recolhidos pertencem ao Google e estão alojados em sua sede, nos Estados Unidos, e, com isso, as informações estão sujeitas à legislação estadunidense. De acordo com Helman (2016), ainda que o Google trabalhe na manutenção da confiança dos usuários sobre como a empresa pode manusear as informações que estão sob seu guarda-chuva, “também é verdade que a política de privacidade do Google quase não impõe restrições ao Google em si<sup>49</sup>” e, mesmo que, “oferecem fortes compromissos de não compartilhar informações

---

<sup>49</sup> Tradução nossa para “it’s also true that Google’s privacy policy puts almost no constraints on what Google (itself) can do with the information they collect”.

pessoalmente identificáveis com outras entidades, são livres para manter e usar informações pessoalmente identificáveis”<sup>50</sup>.

Hoje o serviço de monitoramento de tráfego mais usado no mundo (RODRÍGUEZ-BURREL, 2009). Qualquer site pode instalar gratuitamente o Google Analytics para avaliar e medir o tráfego de acessos. Rodríguez-Burrel (2009) descreve o sistema do serviço, que inclui um código javascript nas páginas que se associam ao Google Analytics e, com isso, é possível recolher os dados de cada visita a um site.

Entre as principais medições que o serviço faz estão:

- número total de visitantes: a ferramenta separa o dado por visitante único, de acordo com o IP do dispositivo utilizado, e por visitantes que retornam ao site. Os visitantes únicos formam a informação mais importante para os sites. Tratam-se de uma métrica que dá conta do número de logs por dispositivo feito. Ou seja, se um mesmo usuário acessar de um determinado dispositivo mais de uma vez um site associado ao Google Analytics, a ferramenta contará apenas uma vez. No entanto, a contagem é feita por dispositivo e não por usuário.

- origens de tráfego: dado que mostra de onde estão vindo os acessos que chegam ao site, por país e cidade.

- taxa de rejeição: usuários que apenas clicaram, mas logo saíram do site.

Imagem 1 – Área principal do item comportamento do Google Analytics



Fonte: Google Analytics

<sup>50</sup> Tradução nossa para “They offer strong commitments not to share personally identifiable information with other entities, but they are free to keep and use personally identifiable information.”

Imagem 2 – Área do item páginas de destino do Google Analytics

Origem	Aquisição			Comportamento			Conversões	
	Sessões	Porcentagem de novas sessões	Novos usuários	Taxa de rejeição	Páginas / sessão	Duração média da sessão	Taxa de conversão de meta	Conclusões de meta
	44.306 Porcentagem do total: 0,85% (5.241.661)	44,15% Média de visualizações: 38,34% (15,14%)	19.561 Porcentagem do total: 0,97% (2.009.513)	70,44% Média de visualizações: 58,97% (19,44%)	1,65 Média de visualizações: 2,03 (-18,81%)	00:00:50 Média de visualizações: 00:02:11 (-61,71%)	0,00% Média de visualizações: 0,00% (0,00%)	0 Porcentagem do total: 0,00% (0)
1. m.facebook.com	33.187 (74,90%)	42,81%	14.206 (72,62%)	71,58%	1,57	00:00:50	0,00%	0 (0,00%)
2. (direct)	4.891 (11,04%)	84,52%	4.134 (21,13%)	89,29%	1,26	00:00:20	0,00%	0 (0,00%)
3. m.clicrbs.com.br	3.202 (7,23%)	19,99%	640 (3,27%)	32,73%	3,00	00:01:50	0,00%	0 (0,00%)
4. com.google.android.googlequicksearchbox	815 (1,84%)	28,59%	233 (1,19%)	85,77%	1,29	00:00:14	0,00%	0 (0,00%)
5. google	524 (1,18%)	22,14%	116 (0,59%)	77,86%	1,33	00:01:17	0,00%	0 (0,00%)
6. l.facebook.com	524 (1,18%)	11,07%	58 (0,30%)	44,47%	2,56	00:01:09	0,00%	0 (0,00%)
7. diariogaucho.clicrbs.com.br	408 (0,92%)	14,22%	58 (0,30%)	42,89%	1,86	00:00:05	0,00%	0 (0,00%)

Fonte: Google Analytics

Os dados são coletados por meio de linguagem de programação instalados nos sites que usam o serviço. A própria Google explica que basta utilizar um “breve código *javascript*<sup>51</sup>” para que os acessos possam ser medidos. A questão é: como uma das ferramentas de métricas mais usada no mundo pode oferecer tamanho serviço de graça? Segundo a Google, se os anunciantes tiverem informações sobre seus clientes, então poderão investir no que chamam de links patrocinados. Porém, é evidente que há muito mais em jogo. Ao usar os serviços do Analytics, a Google tem informações que nenhuma empresa entregaria em tempos anteriores. Os dados de audiência, como salientamos anteriormente, sempre foram moeda de troca. O que a Google conseguiu com o Analytics foi entregar a medição em troca de informações sobre o comportamento dos usuários das organizações e, além disso, sobre o comportamento da empresa que detém o site em relação aos relatórios.

A limitação da ferramenta é, de acordo com Clark, Nicholas e Jamali (2014), ela organiza os dados do ponto de vista do e-commerce e da publicidade. Com isso, no jornalismo, é preciso analisar os dados tendo em conta essa informação e, assim, traduzir os números para a perspectiva jornalística uma vez que o leitor, em geral, também não acessou aos sites de jornalismo em intenções comerciais.

Empresas jornalísticas podem, claro, criar sua própria ferramenta de métricas. O que impede são, fundamentalmente, dois fatores: dinheiro e inteligência. Por que alguém faria, como fez o jornal *The Guardian*, uma ferramenta para medir a audiência

<sup>51</sup> É uma linguagem de programação que interpreta operações que são realizadas pelo cliente em um relacionamento cliente-servidor dentro de uma rede de computadores. É utilizada para controlar o HTML e o CSS para manipular comportamentos na página. Fonte: <<http://tableless.github.io/iniciantes/manual/js/>>. Acesso em: 15 mar. 2017.

– e entender os dispositivos em que o conteúdo foi acessado e compreender o tráfego interno e externo – se é possível obter tudo isso de forma gratuita? É difícil contrapor a lista de favorecimentos que a Google oferece. Editores explicam que o Google Analytics é um bom serviço para acompanhar os processos de comportamento e menos em tempo real, e, por isso, contratam outros serviços.

GaúchaZH e Folha de S.Paulo utilizam os dados fornecidos pelo serviço como forma de consolidar o comportamento da audiência sobre o conteúdo que foi produzido e circulado em diferentes espaços – capa do site e redes sociais, em geral. Os números fornecidos pelo Analytics são considerados importante para a tomada de decisão das duas empresas, principalmente no período posterior ao consumo dos usuários, uma vez que os dados consolidados são mais confiáveis 24 horas depois de a reportagem ser publicada na internet.

### 3.3.2 Chartbeat

Se o Google Analytics está para as redações de GaúchaZH e Folha de S.Paulo como a ferramenta de análise de web para fornecer dados sobre o comportamento do leitor de forma mais abrangente, Chartbeat é usado para análise de dados em tempo real. Diferente do Google Analytics, o serviço do Chartbeat é pago e deve ser contratado pelas empresas. Por meio de usuário e senha, é aplicado aos sites para que possa mostrar informações sobre os rastros dos leitores naquele momento. Chartbeat fornece dois dados importantes que, em tempo real, o Google ainda não dá: envolvimento (tempo de permanência e retorno ao site e por conteúdo) e tráfego (de onde vêm o leitor e para quais conteúdos ele vai).

Talvez por ser uma ferramenta paga, o Chartbeat tem maleabilidade maior para apresentar dados. As empresas contratantes podem adaptar o painel de controle sobre o comportamento do leitor de modos específicos. O objetivo, segundo estudo de Petre (2015), é que as empresas possam tomar decisões com base nas métricas apresentadas em tempo real (o painel de controle lembra uma tela que mede batimentos cardíacos). Até 2015, além de ser referência de medição de audiência para *The New York Times*, Chartbeat atendia outras 35 redações de jornais em todo o mundo.

Os principais dados fornecidos pela ferramenta são:

- Total de leitores

- Total de leitores por página
- Tempo médio total e por página
- Origem do clique

Imagem 3 – Painel de controle básico do Chartbeat



Fonte: Chartbeat

Diante desse dado e comparando ao serviço ofertado por Google Analytics, podemos dizer que Chartbeat oferece informações em formato mais fácil, rápido e compreensível em uma redação de jornal. Enquanto que na ferramenta do Google, um bom relatório requer tempo e atenção, em Chartbeat as principais informações sobre o comportamento da audiência estão na primeira tela. O suporte da empresa também busca dar confiança aos editores que precisam tomar decisões a partir dos dados de métricas. De acordo com Petre (2015), um dos desafios do serviço é, principalmente em relação aos jornais tradicionais, aliviar preocupações ao confirmar impressões que o editor já tem sobre o conteúdo, mas, ao mesmo tempo, e para mostrar que a ferramenta é necessária, atribui outros dados de modo a apoiar os atores que têm de tomar decisões rápidas. Por meio dela, por exemplo, é possível criar testes de títulos. A ferramenta se encarrega de mostrar um título a uma parte da audiência e outro para outro grupo, de forma aleatória, e em minutos apresenta a reação dos leitores, mostrando qual chamada obteve mais cliques. Segundo Petre (2015, p. 18), “o painel não faz recomendações sobre que tipo de conteúdo produzir ou onde colocar conteúdo em uma página. Isso não se deve a limitações tecnológicas ou porque tal característica seria ineficaz no crescimento do tráfego dos clientes. Antes, é uma tentativa consciente de evitar alienar os jornalistas”. Acrescenta o autor

que, com as prioridades que a ferramenta traz em seu painel de controle, “Chartbeat demonstra sua fidelidade aos valores jornalísticos e ganha a confiança dos jornalistas”. (PETRE, 2015, p. 20).

A adoção de programas analíticos como o Chartbeat em redações online é uma transformação radical de suas dinâmicas internas. As etnografias clássicas da era impressa retratam os jornalistas assumindo que o que eles interessavam também interessaria ao público: desconsideraram as cartas ao editor escritas por leitores desconhecidos; Eles escreveram para seus colegas, seus amigos e suas fontes, e não para o público em geral (Gans, 1979). No cenário atual da internet, os jornalistas não podem ignorar as preferências de seus leitores. Jornalistas e editores da web atualmente fazem previsões sobre quais artigos serão populares, expressando surpresa ou decepção quando os números não correspondem às suas expectativas. (CHRISTIN, 2017, p. 4)<sup>52</sup>.

A necessidade de ferramentas como o Chartbeat nos mostra o que tem de ser importante em uma redação hoje: a análise da performance de notícias em tempo real não pode surpreender, como afirma Christin (2017), e empresas de métricas tentam dar conta dessa questão preenchendo a lacuna que havia antes da análise de audiência do jornalismo na internet, transformando a relação entre jornalistas e público, jornalistas e sua produção, jornalistas e critérios de noticiabilidade e jornalistas dentro da redação.

### 3.3.3 Audiência de sites de redes sociais

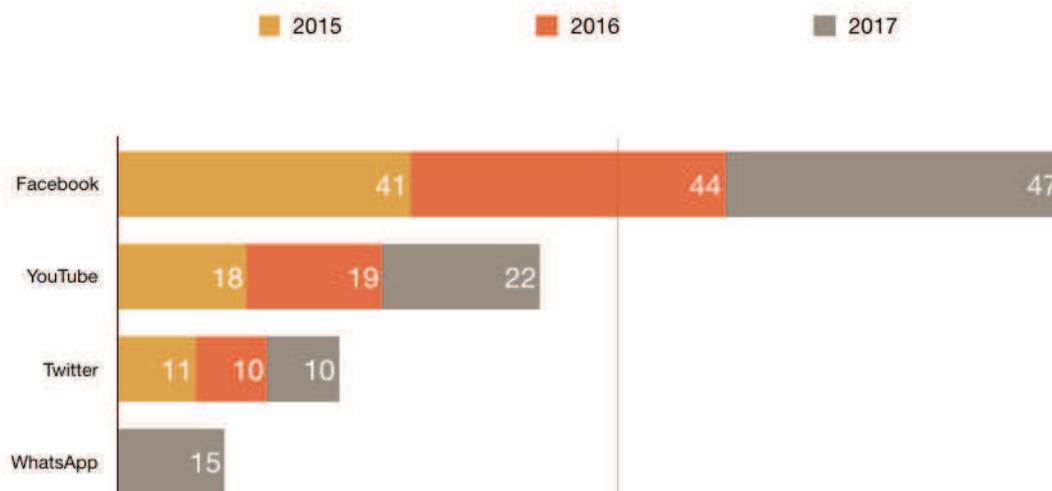
Os documentos sobre consumo de mídia e de notícias digitais publicados nos últimos dois anos apontam para um dado que os primeiros editores de GaúchaZH e Folha de S.Paulo entrevistados para esta pesquisa concordam: o maior fluxo de audiência dos sites de notícias vem de sites de redes sociais. Prova disso: o *Digital News Report*, publicado em 2015, apontava a preferência de acesso à notícias pelos entrevistados. O resultado foi que 41% indicaram o Facebook, 18% escolheram o YouTube e 11% afirmaram que acessam pelo Twitter. No relatório publicado um ano

---

<sup>52</sup> Tradução nossa para “The adoption of analytics program such as Chartbeat in web newsrooms constitutes a radical transformation of their internal dynamics. Classical ethnographies of the print era depict journalists assuming that what interested them would also interest their audience: they disregarded the letters to the editor written by unknown readers; they wrote for their colleagues, their friends, and their sources, rather than for the audience at large (Gans, 1979). In the current internet landscape, journalists cannot ignore the preferences of their readers. Web journalists and editors now routinely make predictions about which articles will be popular, expressing surprise or disappointment when the numbers do not match their expectations”.

depois, os dados mudaram, mas o Facebook não só manteve a preferência como viu a porcentagem crescer para 44%. YouTube e Twitter ficaram com 19% e 10%, respectivamente. O relatório lançado em 2017 mostra crescimento ainda mais significativo, indicando mudança de comportamento de consumo já consolidada.

Gráfico 8 – Porcentagem do crescimento global da preferência de consumo de notícias em redes sociais



Fonte: Digital News Report (2015, 2016, 2017).

O estudo *State of the News Media 2016*, do *Pew Research Center*, analisou 40 empresas de jornalismo que produzem conteúdo para internet e o resultado foi que todas elas disseram estar no Facebook, no Twitter e no YouTube. Como apontam Bardoel e Deuze (2001), a tecnologia não determina o que acontecerá, ela leva a um processo de mudança social e é essa mudança que terá impacto sobre, neste caso específico, o jornalismo. Analisar estes dados sobre o comportamento dos usuários tem de ser feito, e é isso que buscamos aqui, como uma observação de “tendências socioculturais que reforçam ou prejudicam a aceitação das oportunidades que a nova tecnologia oferece”. (BARDOEL; DEUZE, 2001, p. 9).

As métricas sobre usos e crescimento de redes sociais para consumo de notícias mostram que a produção, como apontamos, é ativamente afetada pelo comportamento da audiência. García-Perdomo et. al. (2017, p. 2) dizem que “usuários de mídias sociais se encontram em uma posição de poder” posto que, como audiência ativa, eles “são cada vez mais importantes para a distribuição de informações em redes digitais”. Isso modificou, segundo os autores, da ideia de valor-notícia às práticas jornalísticas de investigação e introduziram novos tópicos de notícias com alto

poder de circulação. Estrategicamente, as empresas viram isso como uma forma de “trazer” leitores para os sites. Deu certo para alguns, como o BuzzFeed, e não se traduziu em lucro para outros, como o Terra.

García-Perdomo et. al. (2017) explicam que estudos mostraram que compartilhar notícias em sites de redes sociais é central para a experiência de notícias porque nesses ambientes não recebem as notícias de uma instituição, mas de perfis e páginas que cada usuário escolheu receber informações.

Todas as formas de mídia estão aproveitando essas novas forças tecnológicas de direção para medir o apelo das histórias de acordo com o interesse da audiência e recomendações. Graças às mídias sociais e outras ferramentas digitais interativas, o público agora está participando vigorosamente no processo de disseminação, recomendação e modificação do conteúdo. O clique, o compartilhamento, o gosto e o comentário sobre as redes sociais são formas poderosas de distribuição (Tenenboim e Cohen 2015) que privilegiam e desafiam os valores de notícias, uma vez que um terço dos usuários de internet participa na criação de divulgação de notícias através de mídias sociais (Purcell et al. 2010). (GARCÍA-PERDOMO et. al., 2017, p. 3).

Vejamos outro dado mostrado pelo *Pew Research Center*<sup>53</sup>, agora sobre o consumo de notícias pela audiência brasileira:

Gráfico 9 – Porcentagem das preferências para consumo de notícias pelos brasileiros



Fonte: Pew Research Center.

<sup>53</sup> O resultado não é 100% porque os entrevistados podiam apontar mais de uma forma de acesso.

Tais dados nos indicam que, como descreveram Zago e Bastos (2013), a atividade da audiência em sites de redes sociais “tem impacto significativo na difusão das notícias de cada jornal”. Informar por meio de sites de redes sociais requer entender que a distribuição depende de engajamento e de algoritmos. Isso porque o engajamento ao conteúdo possibilita que os usuários contribuam para a repercussão das notícias e os algoritmos vão demandar funções específicas na produção (ZAGO; BASTOS, 2013). Recuero (2009, p. 45) entende que os sites de redes sociais estão para o conteúdo de três formas: como fonte produtora, como espaços de reverberação e como filtro de informações. Com isso, podemos afirmar que os sites de redes sociais são estratégia importante para atrair público. O relatório de 2014 do *The New York Times* deixa isso muito claro ao apontar que os conteúdos têm de ser reempacotados para melhorar a distribuição em sites de redes sociais, especialmente para Facebook – espaço em que os conteúdos chamam, segundo a empresa, mais a atenção do público, ainda que o documento conclua que a audiência de redes sociais é menos comprometida.

A circulação de informações em sites de redes sociais, de acordo com Aquino Bittencourt (2015, p. 333), revela que a apropriação que a audiência faz é parte do processo participativo dos sujeitos. Engajamento pode ser compreendido por diferentes vias, mas elas vão chegar na ideia de mobilização. A empresa que consegue engajar o leitor, por exemplo, conseguiu mobilizá-lo para fazer o conteúdo circular “até”, “por” e “a partir” dele. O leitor engajado tem poder de mobilizar outras comunidades por meio da circulação de publicações. E isso tem valor. No ambiente de sites de redes sociais, o leitor não é capital financeiro para a empresa jornalística, mas pode ser captado como capital social e simbólico. Engajamento em sites de redes sociais é uma forma de traduzir a conexão que foi feita com a audiência. O uso de sites de redes sociais por empresas de jornalismo, segundo Tandoc Jr. (2014, p. 167)<sup>54</sup>, ainda está “enraizado na lógica de promover a organização, de cultivar lealdade da audiência” e isto seria uma “estratégia para aumentar o capital simbólico” e, então, transformar a audiência em capital econômico por meio do tráfego do site de rede social para o site de notícias da empresa.

Em sites de redes sociais, entendemos que a audiência é formada por atores sociais e suas conexões representadas naquele ambiente, conforme explica Recuero

---

<sup>54</sup> Tradução nossa para “is still rooted in the logic of promoting the organization, of cultivating audience loyalty” e “a strategy to increase symbolic capital”.

(2009, p. 6). Sendo assim, a audiência pode ser medida sempre que interage/participa com o conteúdo. Porém, nos sites de redes sociais há uma parte que é impossível de quantificar. A audiência invisível, destaca a autora, ao não registrar presença por meio de participação deixa rastros que podem aparecer somente “após a publicação das conversações” em grupos. Já a audiência visível, aquela que se engaja, tem o conteúdo como capital social. Ela vê valor e, por isso, participa do conteúdo: curte, compartilha, comenta, reage de alguma forma e, com isso, permite que seja contabilizada pelos mecanismos que medem a audiência.

O Facebook já foi entendido como o site de rede sociais mais importante no momento para circulação de conteúdo das empresas jornalísticas. Dados de abril de 2016 divulgados pelo Facebook<sup>55</sup> davam conta de que o Brasil tinha 102 milhões de usuários com conta no site – em todo o mundo são bilhão de perfis ativos por dia. O número explica porque os dados de tráfego vindo do Facebook, em geral, são maiores nos sites. É como se a audiência entendesse que por meio do Facebook ela pode ter acesso a todo tipo de conteúdo. O curioso na medição de audiência aqui, e já introduzindo o próximo passo deste trabalho, é que o Facebook permite que os administradores de páginas possam ter ideia da audiência dos conteúdos que fizeram circular. O site não disponibiliza a medição da audiência que não parte da página jornalística. Para isso, as empresas precisam contar com ferramentas como o Chartbeat (que contabiliza ao vivo o tráfego social) e Google Analytics (que detalha o comportamento da audiência por plataforma).

Nos últimos dias de 2017, o Facebook divulgou nova regra sobre *fake news* que mexeu com o mercado jornalístico em todo o mundo. Em 2016, o site criou medidas para sinalizar conteúdos considerados duvidosos e, um ano depois, decidiu parar de colocar o sinal nesse tipo de postagem e se propôs a relacionar notícias de veículos associados a empresa em conteúdos possivelmente falsos. Ou seja, empresas jornalísticas teriam de se associar comercialmente ao Facebook para poderem se encarregar do *fact-checking*. Com isso, o site de rede social agregaria o conteúdo com a informação verdadeira e produzido pelos jornais associados a postagens que podem conter informações incorretas.

Em janeiro de 2018, nova mudança foi anunciada pelo Facebook, o que aumentou a tensão entre os veículos de jornalismo. Nas novas regras, a empresa

---

<sup>55</sup> Disponível em: <<http://www.guiase.com.br/numeros-do-facebook-e-whatsapp-surpreendem-no-brasil-e-no-mundo/>>.

norte-americana promete dar mais ênfase a conteúdos compartilhados por perfis de pessoas físicas que tiveram engajamento natural em detrimento a postagens de empresas que produzem jornalismo. Depois de analisar sites de *fake news* conhecidas no Brasil, a Folha de S.Paulo<sup>56</sup> decidiu que pararia de compartilhar e produzir conteúdo para este site de rede social, embora não fosse fechar sua página no Facebook. O levantamento organizado pelo jornal paulista foi feito 21 páginas que publicam conteúdos falsos e 51 espaços de jornalismo profissional, entre outubro de 2017 e janeiro de 2018. A conclusão divulgada por Folha foi que as páginas de notícias falsas cresceram 61,6% na taxa média de interações. Enquanto que as empresas de jornalismo profissional registraram queda de 17%.

Algumas das razões que levam Folha a manter sua página no Facebook, ainda que sem produção e compartilhamento de novos conteúdos: 1) o site compara e distribui o comportamento da audiência da concorrência entre eles, o que nem Analytics nem Chartbeat fazem; 2) a Folha deixa de induzir o tráfego via o site de rede social, mas se mantendo na rede não perde o tráfego gerado pelos próprios usuários e esse é considerado o principal e mais importante tipo de engajamento.

Canavilhas, Torres e Luna (2016, p. 141) destacam que, além do poder de distribuição, os sites de redes sociais também mudaram o papel da audiência que, por meio desses ambientes, têm influência direta na produção de novos conteúdos “porque o jornal tende a abordar futuramente temas semelhantes ao de peças já publicadas e bem recebidas e redistribuídas pela audiência nas redes sociais”. Exemplo disso são os conteúdos interativos e “entenda”.

---

<sup>56</sup> Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2018/02/fake-news-ganha-espaco-no-facebook-e-jornalismo-profissional-perde.shtml>>. Acesso em: 8 fev. 2018.

Figura 1 – Exemplo de conteúdo “entenda”



Fonte: Facebook

Figura 2 – Exemplos de conteúdos interativos



Fonte: Facebook

A audiência de sites de redes sociais é muito mais complexa. Ela pode ser invisível às análises rápidas e ainda depende dos mecanismos de distribuição. Facebook, por exemplo, distribui de forma mais ampla conteúdos de empresas que mantêm parcerias com o site. Como aponta Aquino Bittencourt (2016), é fácil pensar que a questão para a programação da circulação determinada pelos algoritmos pode ser solucionada pela audiência/usuários. No entanto, não são todos os sujeitos que têm ciência de como funcionam os algoritmos e muito menos de que seus movimentos

dentro do site de rede social, curtidas, compartilhamentos, páginas associadas e reações estão sendo monitorados para gerar audiência para o próprio site e medida a ponto de se tornar um *commodity*.

### 3.5 CONVERGÊNCIA DE MÉTRICAS

Citamos algumas vezes até aqui o relatório de inovação feito pelo *The New York Times* em 2013 e divulgado em 2014. Entre os inúmeros apontamentos e levantamentos feitos pelo estudo, está a ampla defesa da tomada de decisões editoriais a partir do resultado de métricas de audiência. Depois do relatório, a empresa criou equipes e cargos como assistente de divulgação, desenvolvimento de públicos, análise e produção de *pushes*. Isso foi um marco importante para o mercado. O jornalismo, afinal, sempre foi uma profissão voltada para as pessoas. A indiferença ao comportamento da audiência, portanto, seria uma prática inadequada, conforme bem descreveu Petre (2015). O documento é importante também porque muitas empresas mudaram o foco digital a partir das recomendações que *The New York Times* fez para si mesmo. Foi assim com GaúchaZH e Folha de S.Paulo que, atualmente, usam Chartbeat, Google Analytics e sites de redes sociais para dar suporte às decisões dos editores ao mostrarem por onde anda a audiência. Estamos vivendo, portanto, a convergência das métricas.

Jenkins (2006, p. 29) entende convergência como três pontos fundamentais que ocorrem juntos: o fluxo de conteúdo através de múltiplas plataformas, a cooperação de múltiplos mercados e o comportamento migratório dos públicos. Convergência é, portanto, para o autor, um conceito que define transformações que ocorrem nas tecnologias, no mercado, na cultura e na sociedade. Por convergência jornalística, Salaverría (2007) compreende como o processo de integração dos meios de comunicação que afeta as empresas, a tecnologia, os jornalistas, a audiência, a produção, a circulação e o consumo de conteúdo.

Pesquisas produzidas sobre audiência e métricas no *Tow Center for Digital Journalism* tentam entender como o usuário de internet se comporta, quando ele é entendido por audiência e em que status estão as performances das ferramentas de medição de audiência na internet. Robinson (2016), por exemplo, lembra que na internet a audiência é fluida e, com isso, cada ambiente tem um público-alvo, o que demanda produções específicas e novas funções dentro das redações para dar conta

dos diferentes relatórios e análises sobre os comportamentos que vão embasar estratégias das empresas jornalísticas. “Os jornalistas agora têm mais maneiras do que nunca para interagir com seus leitores e, por isso, ainda é difícil saber exatamente quem suas histórias estão atingindo”<sup>57</sup>. (ROBINSON, 2016, online). A audiência, dentro das redações, segundo o autor, é formada por uma mistura de “experiência, observação e imaginação”, que é calculada, de acordo com o que constatamos, por diferentes programas e ambientes digitais. Chartbeat, Google Analytics e sites como o Facebook medem o comportamento da audiência, cada um com suas próprias metodologias, e as empresas compilam os dados a fim de moldá-los conforme suas estratégias.

Cria-se aí o que estamos chamando de convergência de métricas, conceito que explica o comportamento, a medição, a análise e a tomada de decisões no jornalismo vinculadas ao processo de jornalismo na internet. As telas dos programas de métricas comunicam aos jornalistas e aos editores mensagens importantes sobre a audiência: sinais sobre os conteúdos virais, sobre o que capta o interesse do público, sobre o que tem maior engajamento. E nem sempre a informação sobre os conteúdos converge para um mesmo resultado e isso, como afirma Petre (2015, p. 21), nos mostra que é possível manter “a lealdade aos valores jornalísticos” ao mesmo tempo em que se comunica sobre como posicionar “conteúdos altamente viciantes”. Outro ponto que está dentro da ideia de convergência de métricas é que o resultado do comportamento da audiência não é uma matemática sólida, pronta, com números que resolvem todas as questões analíticas e podem facilmente embasar decisões. Para o autor, métricas são moldadas pela produção, pela cultura da empresa e de cada sujeito que responsável por obtê-las, tratá-las e analisá-las. “Esforços para entender as formas como as métricas estão mudando o jornalismo devem ter em mente que o inverso também pode ser verdade”<sup>58</sup> (PETRE, 2015, p. 48), ou seja, o papel das métricas em uma redação pode ser gerenciado, mas uma ferramenta nunca é suficiente sozinha. Por isso, a convergência de métricas já é praticada, mas pouco discutida. Isso nos leva diretamente ao papel que a audiência ganha nesse mix de análises de comportamento. Canavilhas, Torres e Luna (2016) chamam a atenção

---

<sup>57</sup> Tradução nossa para “journalists now have more ways than ever to interact with their readers, it’s still hard for them to know exactly who their stories are reaching”.

<sup>58</sup> Tradução nossa para “Efforts to examine the ways in which metrics are changing journalism should keep in mind that the reverse can also be true.”

para o papel de *gatekeeper* que a audiência ganha nesse contexto, uma vez que revaloriza notícias ao compartilhá-las. “Ao redistribuir informações provenientes dos media online acaba por fazer um julgamento de valor sobre o conteúdo, além de influenciar as métricas calculadas pelos programas de monitorização”. (CANAVILHAS; TORRES; LUNA, 2016, p. 141).

A convergência de métricas é, portanto, o resultado do comportamento do leitor/consumidor, por meio de diferentes recursos, moldada por quem tem acesso a elas, manipulada por diferentes equipes. Essa conjunção formará valores que vão impactar em estratégias de negócio, interferir nas práticas jornalísticas – do desenho da redação à circulação de notícias – e permitir “colaboração maior entre fornecedores de conteúdo e patrocinadores” para que o produto final seja moldado conforme a audiência interage. (JENKINS, 2006, p. 105).

Isso teve efeito direto na estrutura das empresas tradicionais, como vimos em Folha de S.Paulo e GaúchaZH. O cenário descrito por Canavilhas, Torres e Luna (2016, p. 38) é exatamente o que encontramos, na primeira fase da pesquisa:

Um jornalista diz em voz alta: “recorde de leitores neste momento!”. A informação é comemorada em toda a redação e o trabalho continua. Um monitor, colocado em lugar de destaque na parede da redação, anuncia em tempo real as métricas de acesso ao jornal. Os gráficos mostram o número total de leitores, as notícias mais lidas, a plataforma de origem do utilizador e o tempo médio de permanência no site, entre outros dados.

Diferentes pessoas trabalham na estrutura dos dois jornais baseadas em análise de métricas: há quem analise o comportamento em Chartbeat – que determinará como será a capa do site dos jornais, que conteúdos merecem revisão de edição e continuidade –, há sujeitos atuando no monitoramento em tempo real de audiência e que vão determinar o fluxo de publicações, há equipes de redes sociais avaliando o comportamento de quem está se relacionando com o conteúdo e há equipes inteiras consolidando os dados sobre o comportamento da audiência por tipos de estratégias definidas pelas empresas. E todos eles estão, o tempo todo, tomando decisões com base nesses dados. Os sinais dos efeitos da audiência na estrutura são claros: as equipes estão sendo realinhadas para que a produção possa se comportar conforme a audiência. No jornal Folha de S.Paulo, por exemplo, uma pesquisa com a audiência foi feita para monitorar as visualizações por reportagens publicadas no site durante os seis primeiros meses de 2016. Chamou a atenção dos editores que alguns

tipos de reportagens tiveram menos de 50 visualizações. Segundo o editor de mídias sociais, Ygor Salles<sup>59</sup>:

*“Percebemos que o jornal publicava muita coisa que não chegava a 50 PVs<sup>60</sup>, o que é ridículo. Basicamente é escrever para ninguém ler. O repórter poderia estar fazendo algo mais útil, o que é fundamental na atual situação, com cada vez menos braços. Daí mostramos para as editorias que determinados assuntos não precisavam ser dados porque ou ninguém se importava ou porque é assunto que o jornal não é referência. Um exemplo bom é futebol internacional. É assunto que atrai interesse, mas não do leitor da Folha.”*

A audiência tem efeito no dia a dia das atividades do jornal. O que Salles detalha é que há mudanças estruturais forçadas pelo resultado do comportamento da audiência. A Folha, depois do estudo citado, não parou de publicar notícias sobre futebol internacional, mas reestruturou a editoria de Esporte. O estudo foi terminado, segundo Salles, em julho de 2016. Em setembro do mesmo ano, 10 profissionais da foram dispensados e ocorreu a integração entre as editorias de Esporte e Cotidiano. Na versão impressa, o caderno de Esportes deixou de existir e as notícias dessa seção passaram a ter espaço dentro de Cotidiano. Na versão online, as notícias de Esporte foram consideravelmente revisadas. Ele explica:

*“Não paramos, mas paramos de dar qualquer coisa. Nem (o jogo) do Barcelona, se bobear. Provavelmente faremos uma nota com o que mais relevante teve na rodada dos campeonatos europeus. Eventualmente, o Barcelona (fica) no lead. A ideia embutida nisso é a racionalização da força de trabalho. Bolsas europeias e asiáticas, você conhece alguém que lê matéria sobre isso? Só quando cai 5% num dia, aí damos. Recalibramos, pedimos que as editorias fizessem menos e melhor.”*

O jornalismo na internet deu a impressão, principalmente na primeira década dos anos 2000, de que era preciso ter fluxo de conteúdo e que havia espaço para muita informação. O que a convergência de métricas trabalhada nos dois jornais nos revela é que o comportamento da audiência mostra que o consumidor tem muita informação disponível e faz vínculos/conexões. Salles mostra que política, por exemplo, “tem muita audiência” no site da Folha, mas que o jornal não é referência em Esporte. Por que manter uma estrutura antiga de redação quando a audiência se

<sup>59</sup> Salles foi entrevistado em um movimento de pesquisa exploratória, detalhado no próximo capítulo.

<sup>60</sup> Pageviews.

comporta de uma maneira que não segue o modelo antigo de consumo? Foi a principal questão que Salles descreveu.

Em GaúchaZH, um estudo feito em 2016 mostrou que conteúdos locais geravam fluxo de audiência contínuo e mais propenso a assinar os serviços da empresa. O estudo foi apresentado em julho daquele ano, com o resultado de audiência do primeiro semestre do ano, e foi usado como base para a nova estratégia da empresa: unir produtos e produção com foco em *mobile first*. Com isso, primeiro, o jornal Diário Gaúcho foi integrado à redação do jornal Zero Hora. A redação foi reestruturada e repórteres e editores passaram a atuar para os dois jornais, editores digitais empacotariam o conteúdo para os sites e editores de papel reempacotariam para seu jornal adaptando forma e linguagem. Em 2017, uma nova editoria chamada de Porto Alegre foi criada para tratar de conteúdos locais e a redação da Rádio Gaúcha foi integrada para a formação do produto GaúchaZH<sup>61</sup>. Os exemplos nos comprovam que as estratégias estão intimamente ligadas aos dados sobre o comportamento da audiência. Por isso, em dado momento esta pesquisa passou de “influência dos resultados de audiência nos critérios de noticiabilidade” para “participação do comportamento da audiência na estrutura das redações” porque, como apontam Canavilhas, Torres e Luna (2016, p. 148), figuras com base mais analítica e menos jornalística – caso dos gestores de audiência, que os autores chamam de tecnoatores –, que têm como função entender o que gera tráfego de audiência e como a audiência se comporta diante do que é publicado, passaram a ter “papel fundamental dentro das redações digitais, acumulando a sua atividade com a função de arquitetar estratégias de produção, divulgação e distribuição de conteúdos jornalísticos noutras esferas que vão para além da homepage do jornal”.

Os programas que permitem a contagem e a análise do comportamento da audiência ganham espaço a partir da segunda geração do jornalismo na internet. Em GaúchaZH e Folha de S.Paulo estruturas estratégicas vão ser criadas para trabalhar estes dados na terceira geração e mudar consideravelmente sua importância durante a quarta geração até que abrem caminho para o atual momento. As estruturas de audiência vão se comportar, nestes dois jornais como laboratórios de inovação – embora não atuem como. Foi como um laboratório que *Buzzfeed* e *Vice* surgiram e foi com estruturas com foco em criatividade e inovação que *The New York Times* pôde

---

<sup>61</sup> Produto lançado em 21 de setembro de 2017.

mudar sua estratégia. Como explica Salaverría (2015a), os laboratórios de inovação jornalística promovidos pelas empresas primeiro centraram esforços no desenvolvimento de tecnologias e aplicações digitais – diferentemente dos setores de tecnologia da informação, mais técnicos, sem preocupação com o conteúdo – e passaram a dar apoio estratégico às redações em busca de novas oportunidades de negócios e produtos. Depois, passaram a atuar também orientados à inovação. De acordo com Salaverría (2015a, p. 403), esse parece ser o modelo mais utilizado pelas empresas tradicionais que atuam na internet. Isso porque se originam de “setores com larga trajetória dentro da redação, de modo que estabelecem um laboratório centrado na mesma atividade”<sup>62</sup>. Com o amadurecimento dessas equipes, um terceiro modelo de setor nasce nas redações tradicionais. Este, segundo o autor, faz a gestão de projetos jornalísticos com fins comerciais, criando soluções e explorando novos negócios digitais.

---

<sup>62</sup> Tradução nossa para “secciones de larga trayectoria dentro de la redacción, de modo que establecer un laboratorio centrado en esa misma actividad”.

## 4 INOVAÇÃO E AUDIÊNCIA NO JORNALISMO

Neste capítulo, não traremos uma definição ou uma revisão do que é inovação, mas pretendemos explicar a nossa compreensão do conceito aplicado ao jornalismo. Entendemos que as métricas sobre o comportamento do usuário podem ser consideradas inovação porque abriu oportunidades para outros processos de inovação dentro das redações tradicionais. Foi por meio da análise do comportamento dos usuários, em diferentes ambientes, que, por exemplo, *The New York Times* percebeu que, embora estivesse produzindo conteúdo jornalístico de qualidade, não estava alcançando e impactando os leitores na era digital.

Nossa principal missão continua sendo produzir o melhor jornalismo do mundo. Mas, com a interminável agitação da tecnologia, dos hábitos dos leitores e de todo o modelo empresarial, o *The Times* precisa avançar em novas estratégias inteligentes para o crescimento da nossa audiência. A urgência está crescendo apenas porque a mídia digital está ficando mais lotada, melhor financiada e muito mais inovadora. (INNOVATION REPORT, 2014, p. 3)<sup>63</sup>.

Como apontamos anteriormente, as dificuldades que o *The New York Times* encontrou não são muito diferentes da situação que os jornais tradicionais brasileiros enfrentam (e de outros países também). A inovação do relatório produzido pela empresa americana foi abrir caminhos para adaptar outros modelos inovadores e dar espaço para equipes criarem soluções dentro da redação.

Schumpeter (1985) aponta que inovação é uma mudança que perturba o equilíbrio, diferente de uma invenção, “uma nova combinação de ideias, competências e recursos existentes” (SCHUMPETER, 1934 apud SALAVERRÍA, 2015, p. 398). Baseada em Schumpeter, Haddad (2010) explica que inovação é resultado de iniciativa na busca por um objetivo específico. “A inovação é senão a necessidade de destruição das estruturas econômicas já existentes para possibilitar a criação de novas estruturas”. (HADDAD, 2010, p. 31). A autora aponta que vivemos um período de entendimento do conceito neo-schumpeteriano em que autores se apoiam em Schumpeter para apontar que, atualmente, “as inovações surgem nas empresas quando da busca de novas oportunidades lucrativas em sua interação competitiva” e,

---

<sup>63</sup> Tradução nossa para “Our core mission remains producing the world’s best journalism. But with the endless upheaval in technology, reader habits and the entire business model, The Times needs to pursue smart new strategies for growing our audience. The urgency is only growing because digital media is getting more crowded, better funded and far more innovative.”

com isso, o conceito “envolve transformações econômicas, políticas, social e culturais”. (HADDAD, 2010, p. 39). Christensen (1997 apud SALAVERRÍA, 2015b, p. 150) aponta que inovação é uma “proposta ou solução mais ou menos nova ante um problema, desafio ou tarefa”<sup>64</sup>. Salaverría (2015b, p. 150) resume o conceito, baseado em Schumpeter e Christensen, dizendo que “inovação é a criatividade orientada para a ação”<sup>65</sup>.

Ouden (2012, p. 61) sugere que hoje inovações são caracterizadas por mudanças que assimilam diferentes níveis de valores em benefício da sociedade. “Inovações estão apontando para a necessidade de seguir o comportamento dos usuários e podem atrapalhar a estrutura de um ecossistema”<sup>66</sup>. Por isso, uma inovação não necessariamente necessita de uma invenção. Segundo a autora, basta uma mudança que tenha repercussão nos consumidores, na própria empresa, no ecossistema da organização e na sociedade. Ouden (2012, p. 62) diz que, com isso, inovação representa mudança “econômica (preço), funcional (soluções), emocional (experiência) e simbólica (significado)”<sup>67</sup>. Inovações, portanto, são capazes de mudar todo ecossistema. A revisão que *The New York Times* fez da estratégia da empresa a partir dos dados de audiência foi considerada ousada pelo mercado. Quando os resultados começam a aparecer, importantes empresas jornalísticas começam a seguir caminhos parecidos, adaptando os processos inovadores conforme seus propósitos. Foi o que GaúchaZH e Folha de S.Paulo fizeram ao criar ambientes de gestão de métricas para entender como os usuários se comportam, o que querem e como são capazes de entender e ressignificar os valores propostos pelas empresas. Ouden (2012) explica que os valores de inovação propostos têm de oferecer novas oportunidades de negócios. Transformação é a palavra-chave usada pela autora para definir inovação. Quando nos propomos a entender as decisões estratégicas de GaúchaZH e Folha de S.Paulo que são afetadas pelas métricas de audiência nos deparamos com setores específicos que dão conta das métricas e originam as ações orientadas pelo comportamento dos usuários. Esses setores propõe transformações no negócio a partir da produção jornalística. A esse ambiente, Salaverría (2015a, p.

---

<sup>64</sup> Tradução nossa para “propuesta o solución más o menos novedosa ante un problema, reto o tarea pendiente”.

<sup>65</sup> Tradução nossa para “la innovación es la creatividad orientada para acción.”

<sup>66</sup> Tradução nossa para “The innovations we are aiming for will need to address user behavior, but are also likely to disrupt the current structures in the ecosystem.”

<sup>67</sup> Tradução nossa para “economic (price); functional (solutions); emotional (experience); and symbolic (meaning)”.

398) chama de “labs”. Podemos dizer que os setores que tratam de métricas nas redações de GaúchaZH e Folha de S.Paulo não se originaram com o intuito de inovar, mas hoje tem inovação como um de seus compromissos. Não são departamentos que tratam de disruptões<sup>68</sup>, mas trabalham para melhorar produtos e serviços com base nos dados sobre o comportamento do usuário. (SALAVERRÍA, 2015a). O autor salienta que não é fácil inovar em jornalismo porque não se limita a produtos e serviços que as empresas oferecem, mas também processos, posição e paradigma (estratégia). Os departamentos de GaúchaZH e Folha de S.Paulo que apoiam decisões estratégicas com base em métricas se encaixam no modelo que o autor chama de inovações de processo. Isso porque usam suas investigações para mudar a produção tradicional ao induzirem a novas formas e modelos de trabalho. Assim, essas áreas se constituem “como novos catalisadores dos processos de inovação”<sup>69</sup> nas empresas. (SALAVERRÍA, 2015a, p. 399). Desta forma, esses departamentos trabalham pela resolução de problemas e exploram oportunidades, sempre baseados em métricas. Os números sobre a audiência é que vão apoiar as decisões sobre as transformações propostas e aplicadas aos processos de produção. São decisões/planos que impõem inovação em linguagens, formatos, projetos e iniciativas comerciais, conforme lista o autor.

Diante de tentativas frustradas no jornalismo na internet – com pouco retorno financeiro ao longo dos anos, vendo outros modelos terem sucesso ao mesmo tempo em que o número de assinantes e publicidade caia –, inovar por meio dos dados de audiência, como provou o *The New York Times* que era possível, motivou outras empresas a repetirem e adaptarem a experiência do jornal americano. As principais empresas de jornalismo profissional que atuam na internet “demonstram uma crescente capacidade de atrair audiências e gerar negócios a partir delas”<sup>70</sup>, aponta Salaverría (2015b, p. 149), e, com isso, as organizações ditas tradicionais precisam resolver esse problema complexo, que é o de sustentar financeiramente o produto por meio de novas estratégias. Os jornais tradicionais não precisam criar ferramentas ou tecnologias novas para atuar e se sustentar financeiramente no digital, a inovação que

---

<sup>68</sup> O termo, segundo Christensen, Horn e Staker (2013), não significa criar produtos novos ou melhores em relação ao que a empresa já têm, mas sim que as ofertas podem significar “uma nova definição do que é bom”.

<sup>69</sup> Tradução nossa para “nuevos catalizadores de los procesos de innovación en los medios”.

<sup>70</sup> Tradução nossa para demuestran una creciente capacidad de atraer audiencias y generar negocios a partir de ellas.”

sai dos departamentos de métricas e audiência têm procurado, nos principais jornais do mundo, desenhar estratégias que fidelizem os leitores de diferentes plataformas (SALAVERRÍA, 2015b, p. 151).

O processo de transformação/inação em empresas como Folha de S.Paulo e Zero Hora, em geral, levam bastante tempo para ocorrer. Primeiro porque estavam consolidadas no ramo que operavam inicialmente, o impresso; segundo porque quase ninguém sabia como os negócios funcionariam na internet e como a web afetaria o jornalismo enquanto negócio.

Kung (2015, p. 1) entende a relação entre inováção e jornalismo da seguinte maneira: “inováção é a nossa condição de sobrevivência. E sobrevivência de jornais é completamente dependente da nossa habilidade de envolver”<sup>71</sup>. Ao buscar entender os inovadores em jornalismo digital, Kung avalizou que são casos de sucesso *The New York Times*, *The Guardian*, *Vice*<sup>72</sup>, *Quartz*<sup>73</sup> e *Buzzfeed*. Kung aponta que a inováção que estas organizações fizeram foi a transformação do processo de produção para foco em notícias digitais (caso do *The New York Times* e *Guardian*), construir um player único para notícias digitais (caso do *Buzzfeed* e da *Quartz*) e, por fim, trabalhar conteúdo digital em vídeo (como a *Vice*).

#### 4.1 AUDIÊNCIA E INOVAÇÃO COMO SUPORTE PARA DECISÕES ESTRATÉGICAS

Neste item, apontaremos o que entendemos como estratégia em empresas jornalísticas e como hoje elas são afetadas por métricas de audiência dentro de um processo de inováção proposto pelas instituições. Com isso, introduziremos conceitos que serão vistos no quinto capítulo, em que analisaremos os detalhes dos casos GaúchaZH e Folha de S.Paulo.

Haak, Parks e Castells (2012) apontam que as empresas jornalísticas hoje, em rede e na era digital, têm de levar em conta que os jornalistas e os usuários trabalham

---

<sup>71</sup> Tradução nossa para “Innovation is a condition for our survival. And the survival of newspapers is completely dependent on our ability to evolve.”

<sup>72</sup> A *Vice* é um jornal com foco em jovens. Opera com uma plataforma de conteúdo digital, um espaço de *branded content*, uma produtora de filmes, uma gravadora, uma revista e uma produtos de *branded experience*.

<sup>73</sup> A *Quartz* se apresenta como uma *outlet* de notícias nativa digital. Tem foco em conteúdo sobre economia para profissionais de negócios. A plataforma trabalha com design de conteúdo para tablets e smartphones.

em uma sociedade global conectada, mas, ao mesmo tempo, atuam individualmente – o que não significa que agem de forma autônoma e individualista. Nesse cenário, os autores apontam que a estratégia precisa considerar a qualidade do profissional e a liberação do controle corporativo. Isso significa que o bom jornalismo pode, sim, levar em conta o comportamento da audiência, mas também precisa confiar na sua capacidade de produção. Foi o que o *The New York Times* fez quando apontou seus erros de distribuição de conteúdo e investiu na produção qualificando a redação – e aqui significa que cortes tiveram de ser feitos. A ideia de *digital first* exige que toda a redação esteja conectada com a estratégia digital da empresa. *Digital first* significa que as empresas optaram por pensar seu conteúdo, desde a concepção até a produção, passando pela edição até a publicação, para suas plataformas digitais. Trata-se de dar prioridade máxima para o empacotamento do conteúdo para o digital. A estratégia *digital first* começa pelo questionamento das tradições que eram centradas no impresso, passando pela reavaliação das necessidades digitais – e aí entram os dados sobre o comportamento da audiência – e, então, planejar a redação que se pretende ter. “Isso significa reavaliar tudo, desde nossa lista de talentos até nossa estrutura organizacional para o que fazemos e como fazemos isso.” (THE NEW YORK TIMES, 2014, p. 7). A concorrência no digital é maior e mais disseminada, como apontamos antes, casa usuário tem sua própria audiência e pode produzir conteúdo, distribuir e colher algo disso. Mas as empresas tradicionais ainda “são recursos valiosos para se disseminar informação e compartilhar conteúdos de grande interesse comum”. (JENKINS, 2014, p. 31). Dentro do esquema de estratégia de inovação pensado por Ouden (2012, p. 78), este seria o que a autora chama de *virtual cycles*, em que “as inovações transformacionais muitas vezes exigem um novo modelo de negócios para criar uma vantagem sustentável”.

Trabalhar a estratégia pela audiência requer, portanto, a abertura para a transformação do negócio. Jenkins (2014) fala da importância de analisar o engajamento da audiência primeiro pelo digital, afinal os modelos anteriores que apoiavam as decisões estratégicas eram baseados em amostras. A audiência digital pode ser considerada como “pessoas no fim de uma cadeia de valor, até uma extremidade inoperante” (JENKINS, 2014, p. 161) e, com isso, pode criar e/ou tratar “o produto, o serviço ou a experiência como um ponto de partida”. (MCCRACKEN, 2005 apud JENKINS, 2014, p. 162). O público é, portanto, o trabalho e o *commodity* da estratégia *digital first*. É trabalho porque muitas vezes a redação precisa, para dar

conta dos gostos e dos caminhos tomados pela audiência, a fim de engajá-la, fazer notícias consideradas desagradáveis ou alienantes. É *commodity* porque, engajada, a audiência tem de criar vínculos com a marca, o produto e a empresa.

Oferece-se aos usuários um mínimo de controle sobre o produto de sua atividade criativa em troca do trabalho que eles realizam ao desenvolver comunidades e sociabilidade on-line na infraestrutura de rede controlada de forma privada. Como condição de seu “livre” consentimento para se engajarem nesse intercâmbio produtivo, eles tanto constroem websites populares como se submetem às formas de monitoramento e experimentação que estão se tornando um componente integrante da economia interativa. (ANDREJEVIC, 2007 apud JENKINS, 2014, p. 165).

Forma-se, com isso, um ecossistema que envolve estratégia, audiência e inovação em que um não ocorre sem o outro, estão intimamente ligados. Estratégia porque é necessária para a saúde da empresa. Audiência porque se envolve com o conteúdo, com a organização e, assim, exige mudança de atitude do jornal. Inovação porque é preciso mudar/transformar o negócio para manter o potencial da empresa. Inova-se porque o jornalismo na internet trouxe problemas de proporções importantes para os jornais, mas também oportunidades como a necessidade de rever processos, a compreensão mais adequada do comportamento da audiência e o desafio de criar novos produtos jornalísticos.

A estratégia que os principais jornais do mundo adotaram, a do *digital first*, é o que Jenkins (2006, p. 105) chama de estratégia de convergência, ou seja, “colaboração maior entre os fornecedores de conteúdo e patrocinadores” com o intuito de moldar os processos. Nesse ciclo, fica mais claro entender o conceito de convergência pelos três pontos indicados por Jenkins. Acontece que o modelo estratégico *digital first* adotado pelos principais jornais do mundo que decidiram investir e priorizar o conteúdo na internet reordenaram o fluxo de notícias por plataforma, fizeram com que diferentes setores passassem a coordenar os trabalhos para cooperarem entre si com foco no produto e, assim, investiram na compreensão do comportamento migratório dos usuários. Buscam moldar processos conforme as transformações que meios e usuários fizeram, tentando caminhar para e pela integração de empresas, tecnologias, setores (com foco na redação), audiência (com atenção às formas de consumo de notícias), produção e circulação do conteúdo. O conceito de estratégia de convergência vai ao encontro da ideia de convergência de métricas, uma vez que considera o apoio a decisões que passam pela audiência, pelas

métricas, pelas análises e, por fim, pela transformação dos processos. Qualquer um, portanto, que estiver envolvido com a estratégia da empresa jornalística será envolvido.

#### 4.1.1 Como inovar em jornalismo

Acreditamos que usar métricas de audiência para transformação de estratégias, processos e organização é uma forma de inovação porque introduz novas dinâmicas ao sistema produtivo. Como já vimos, engajamento pode ser considerado um dos efeitos da audiência no jornalismo. O conceito, como aponta Jenkins (2014), está redefinindo a medição da audiência porque é este valor que torna possível transformar o público em ativo, trabalho ou *commodity*. Redefine porque mostra como a audiência está se comportando, onde (sobre determinado produto) ela quer participar e onde não quer, como resiste. Engajamento é a soma de todo tipo de participação – controlada ou não – que o público exerce sobre uma empresa de mídia, uma vez que o público é audiência, não espectador. O uso desses cálculos, as métricas, pode ser uma forma de inovação porque tem de ser visto como “agregação de indivíduos” (DAYAN, 2005 apud JENKINS, 2014, p. 209) e não como um coletivo que age em massa. O uso de “pode ser” e não do verbo “é” aqui mostra que as métricas também podem ser usadas apenas a favor das estratégias da empresa sem que isso traga algo de novo aos processos jornalísticos. E, então, não seria inovação.

Dayan (2005 apud JENKINS, 2014, p. 209) diz que uma organização produz audiência por “atos de medição e vigilância”. A audiência deixa pistas sobre o que está fazendo em um determinado espaço digital feito pela empresa, mas não tem ciência disso o tempo todo – o que não significa que não saiba. Confundir a audiência com público é determinante para inovar ou não. Público “é um somatório de espectadores” e audiência tem “natureza coletiva”, “sociabilidade compartilhada”, mas se entende e age como indivíduo, que consome de forma particular. (JENKINS, 2014, p. 210). Essa é a estrutura de convergência de métricas que entendemos, em que o processo e a estratégia são multiplataformas, o jornalismo é móvel e novos vínculos editoriais e comerciais são formados, inova-se pela audiência ao se reconfigurar a estrutura de trabalho e o processo produtivo – que se torna mais ágil, mais diverso e atende demandas que antes ficavam invisíveis. (SALAVERRÍA, 2010). Quando se produz métricas é preciso levar esse entendimento em consideração. A forma como

se entende a audiência é estratégia e estratégico. O relacionamento com a audiência é complexo dado ao engajamento individual e compartilhado. Jenkins (2014, p. 222) resume: uma empresa trabalha com público quando quer saber “quem está aí?” e “quantos estão aí”; e trabalha com audiência quando busca nas métricas novas percepções e forma novos relacionamentos e, com isso, dizer a elas “as questões sobre as quais estão se comunicando” (2014, p. 222), “não apenas coletar dados, mas também fazer algo com eles”. (2014, p. 224). É fácil, como apontam Salaverría e Avilés (2008), fazer um jornalismo menos crítico, mais empacotado e mais simples, mas também é possível editar e distribuir conteúdo para aprimorar as descobertas do e para o público (FONTOURA, 2015) e repensar a publicidade de forma que os usuários possam experimentá-las ou encontrar outras formas de receita digital (THOMPSON, 2014). O que *The New York Times* construiu com base em métricas é entendido por Thompson como “estratégia integrada” porque parte de uma missão editorial que leva em conta a padronização digital do conteúdo por meio da experiência do usuário. Os dados, segundo o editor, têm de passar por inovação também para que o público não seja visto como espectador. “De pouco vale a sua estratégia, seu plano de negócios, seus recursos financeiros ou tecnologia se você não prestar atenção à cultura ao seu redor”, aponta Jenkins (2014, p. 10). Inovação não pode ser apenas uma mudança, precisa ser transformação, deve, como aponta Ouden (2012), levar o usuário a uma direção.

Salaverría (2015c, p. 143)<sup>74</sup> aponta que “novas fórmulas editoriais, tecnologias, linguagens, modos de conectar com o público” não é inovação. Inovação em jornalismo “é o caminho que os meios terão que enfrentar” se quiserem deixar para trás as diferentes crises “e abrir, por fim, uma nova etapa de esperança para o jornalismo”. São linhas de inovação, segundo o autor:

- o investimento em jornalismo móvel (quando a produção é pensada para o consumo móvel),
- jornalismo de dados (que dá valor qualitativo à notícia e distingue empresas que apostam em jornalismo de empresas que apostam no aumento de tráfego sem pensar o produto notícia),
- jornalismo de grande formato (a notícia pensada para além do *breaking news* de poucos caracteres, produzida com calma e mais tempo),

---

<sup>74</sup> Tradução nossa para “nuevas formulas editoriales, tecnologías, lenguajes, modos de conectar con el público.”

- jornalismo *hi-tech* (notícias produzidas com técnicas de realidade virtual e com alta tecnologia para audiências de consumo rápido, a fim de fidelizar os consumidores, seria o novo “últimas notícias”),
- jornalismo viral (notícias produzidas para consumo em sites de redes sociais),
- jornalismo global (investimento em notícias para outros países) e
- jornalismo de laboratório (setores ou departamentos dedicados a experimentar e desenvolver produtos e serviços digitais).

Também de acordo com Salaverría (2015b) existem quatro áreas em que o jornalismo tem de promover inovação. Seriam elas:

1) organizacional: “consiste em fortalecer especialmente a capacidade de empreendimento” (2015b, p. 150), “ou seja, a promoção interna de novas unidades de negócio”. (2015b, p. 151).

2) tecnológica: descobrir usos otimizados de tecnologias desenvolvidas por terceiros para incrementar a versatilidade e eficiência das notícias. (2015b, p. 151).

3) de produto: melhora do produto editorial de forma que surpreenda os leitores. (2015b, p. 151).

4) em comercialização: “idealizar estratégias inteligentes que cativem e fidelizem os leitores de diferentes plataformas.” (2015b, p. 151).

Com isso, podemos dizer que inovar em jornalismo requer compreender o comportamento dos usuários, rever metas tradicionais e, então, construir uma estratégia que seja disruptiva, de acordo com as tecnologias que pode aplicar e que atenda o consumidor. A questão é que inovar em jornalismo tem sido traduzido como sucesso na indústria da notícia na era digital quando, na verdade, poucos jornais já têm obtido resultado positivo e outros tantos correm atrás do mesmo saldo. Inovar em jornalismo requer proposta de valor e de compreensão sobre o comportamento do consumidor. O que estamos avaliando são dois modelos distintos, mas com busca por inovação que podem ser considerados semelhantes: reavaliação da estratégia, adequação dos propósitos e mudanças na produção.

## 5 ANALISANDO FOLHA DE S.PAULO E GAÚCHAZH

Estruturas de análise de audiência trouxeram às redações de GaúchaZH e Folha de S.Paulo a ideia de negociação ligada ao conceito de interação. O jornalismo em rede, como aponta Heinrich (2011), se consolida por causa das possibilidades de interação entre jornalistas e outros atores proporcionadas pela internet. O redesenho das redações para se ligar ou absorver as equipes de análise de audiência mostram que as empresas estão apostando na capacidade de registrar, compartilhar e distribuir conteúdo, conforme detalha a autora, e isso é o que altera a cadeia de produção de notícias. Zago (2014, p. 26) vai chamar a atual configuração das redações de “nós de uma complexa rede de circulação de notícias e conteúdos” – circulação essa que, segundo Mancini (2011 apud ZAGO, 2014, p. 47), está fora da ideia de controle que as empresas achavam ter em outros momentos históricos do jornalismo. Coube a essas estruturas de análise de audiência as tarefas de: 1) administrar as interações feitas na internet (HEINRICH, 2011); 2) compreender os caminhos de espalhamento (ou não) de determinados conteúdos; e 3) definir e redefinir as estratégias de circulação, engajamento e valor.

Essa tomada de decisão sobre o processo jornalístico baseada no comportamento, medição e análise de audiência está diretamente associada ao que entendemos como convergência de métricas. Com isso, podemos dizer que o papel da medição do comportamento do consumidor foi determinante para a reconfiguração das redações de GaúchaZH e Folha de S.Paulo e para o redesenho das estratégias de negócio das duas empresas para que, como citamos anteriormente, “o produto final seja moldado conforme a audiência interage”. (JENKINS, 2006, p. 105). A análise que fizemos da gestão da audiência em GaúchaZH e Folha de S.Paulo nos mostra o papel de novos atores no processo de produção e circulação e no entendimento de audiência entre os “antigos atores” (repórteres e editores) e como a busca por inovação por meio da audiência introduz dinâmicas que afetam a estratégia sobre o produto jornalismo.

## 5.1 GESTÃO DA AUDIÊNCIA

Para a análise de como a gestão da audiência é feita e compreendida nas duas empresas nos baseamos em dois movimentos: a entrevista realizada com as líderes e o questionário aplicado com alguns funcionários da redação. Com isso, identificamos quem trabalha com audiência, compreendemos a função das líderes e o perfil das pessoas que trabalham nas equipes de métricas e, então, problematizamos o papel do jornalista entre esses atores e atividades.

Em GaúchaZH, identificamos o desenho da redação conforme apresentamos no quadro 8. Na empresa, a gestão absorve três estruturas<sup>75</sup>: produto digital, redação e estratégia e desenvolvimento digital. O produto digital, em GaúchaZH, está diretamente ligado à redação, mas com foco estrito às plataformas de circulação de conteúdo digital. Atualmente, a redação concentra número maior de atores ligados ao produto digital – e com mais destaque – do que atores que trabalham com o impresso. O processo jornalístico todo é organizado a partir do digital, desde a concepção da pauta até a edição do impresso. A redação dividida em editoriais: Notícias (que agrega *hard news*, política, economia, geral e campo), Segurança (polícia), Esporte, Porto Alegre (notícias da Capital e Região Metropolitana), Sua Vida (concentra tecnologia, saúde, educação e comportamento) e Segundo Caderno (cultura e entretenimento).

As funções encontradas no jornal podem ser explicadas assim:

- **Repórteres**: são atores que estão na estrutura redação. Produzem conteúdo com foco digital. Respondem a editores digitais e editores de impresso.

- **Editores digitais**: estão ligados ao produto digital. Conduzem estrategicamente os formatos e a circulação das produções. Devem se preocupar com a jornada da audiência para demanda de conteúdos.

- **Editores de impresso**: ligados a estrutura da redação. Trabalham com conteúdos, em sua maioria, já publicados nas plataformas digitais. Também recebem conteúdos especiais em primeira mão – diretamente do repórter – e, a partir disso, têm de negociar com editores digitais a estratégia de distribuição.

- **Editores de hora**: são atores estratégicos preocupados com a jornada da audiência, ou seja, trabalham diretamente com o comportamento do consumidor e negociam com editores de área e editores digitais a produção e a distribuição de

---

<sup>75</sup> Se ramificadas, essas estruturas levam a mais equipes do que as apresentadas em nosso trabalho, mas nos concentramos apenas na gestão da audiência.

conteúdos. Decidem sobre distribuição e circulação em capa e mídias sociais. Conduzem a pauta da redação.

- **Editores de área:** são atores com cargos de gestão. Conduzem a pauta da editoria e determinam as atividades de todos os atores de determinada área.

- **Mídias Sociais:** conduzem a distribuição de conteúdo e a interação em sites de redes sociais. Produzem conteúdo sobre fenômenos e fatos originados em mídias sociais. Apoiam editores de hora sobre fenômenos e fatos originados nesses sites que podem ser transformados em demandas para a redação. Gerenciam interações com audiência. Analisam métricas destes espaços na web. Analisam a concorrência em sites de redes sociais. É a única área com atuação na redação que agrega atores com formação não-jornalística. É gerido por Nathalie Córdova.

- **Editores de capa:** analisam métricas em tempo real para distribuir conteúdo na capa dos sites da empresa – GaúchaZH e ClicRBS.

- **Gerência de produto digital:** é responsável pela estratégia digital de jornalismo da empresa.

A estrutura de estratégia e desenvolvimento digital não está dentro da redação, mas em um desenho mais próximo da área de marketing na empresa. Dentro dela está a equipe de gestão e incentivo à audiência que tem de responder à gerência de produto digital de GaúchaZH, mas também a atores de gestão de produtos digitais de outras marcas – como rádios de entretenimento, área institucional e área comercial. A parte da equipe responsável pela gestão da audiência dos produtos digitais jornalísticos é formada por analistas de marketing e assistentes de tráfego e processos. Esses atores não são jornalistas, têm formações em publicidade, análise de sistemas, design e marketing. Ainda assim, respondem por toda a análise do comportamento da audiência de produtos jornalísticos, apontando demandas, falhas, acertos e oportunidades e remodelação de processos.

O líder que encontramos em nossa análise é Sabrina Passos, Gerente de Produto Digital, que está encarregada de conectar as diferentes áreas e atores e construir a estratégia digital-jornalística da empresa. Sua função é tomar decisões estratégicas sobre a distribuição do conteúdo, o relacionamento com a audiência e apoiar outras áreas estratégicas (assinatura e institucional). Por meio da entrevista realizada com ela, entendemos como trabalha a estrutura atual e, principalmente, as equipes com foco em audiência, como as métricas são feitas em GaúchaZH e problematizar a compreensão de audiência ligada ao objetivo e conceito inovação.

Entre as estruturas há uma distância não apenas física, mas de valores. Embora a redação tenha passado por processo de integração, ainda há fronteiras que parecem impor barreiras à cultura digital na empresa, conforme ainda vamos ver adiante. Tais distâncias, como explicam Canavilhas et. al. (2016), acentuam dificuldades na negociação. Passos é a intermediadora e gestora das estratégias originadas na audiência e, embora esteja na redação e em contato direto e diário com atores de produção e edição de conteúdos, concentra o estreitamento da distância entre as áreas e a redação. Passos descreve que há reuniões semanais para tratar de análise e estratégias de audiência. Nesses encontros, participam atores ligados ao produto digital de diferentes áreas. Uma tentativa de diminuir as distâncias foi a criação dos editores de hora, que estão em contato ativo e direto com produto digital e redação. O processo de reconfiguração da estrutura, segundo Passos, ainda passa por revisão e deve ter nova alteração em fevereiro de 2018. O problema encontrado por ela na estrutura atual é que existe a audiência trabalhada por um analista de sistemas em mídias sociais e dois tipos de análises de métricas feito dentro da estrutura de marketing, mas por diferentes equipes.

*“A gente vai unificar as coisas. Em GaúchaZH, as metas de audiência são cruciais para o negócio, um projeto novo é baseado em audiência porque, com isso, consigo fazer outros desdobramentos: entrega de publicidades, programática ou não, e o uso mesmo, para mostrar o que as pessoas usam. (...) A gente tem a possibilidade de criar uma área, logo, de audiência e uso muito focada em recorrência, distribuição e que horas eu distribuo e tal.”*

Percebemos que as análises feitas em diferentes níveis e por variadas pessoas reforçam a distância entre as áreas de gestão de métricas e a redação. Algumas vezes isso ocorre por falta de entendimento das prioridades e objetivos da equipe de gestão de métricas, como concluímos com a afirmação de NG:

*“A maioria das matérias que dão audiência são aquelas que tratam de assuntos vistos como “sem importância” pelos jornalistas. Isso gera uma sensação de desvalorização da profissão (e dos profissionais).”*

Também gera dificuldades sobre a compreensão dos dados, como observamos no relato de CL:

*“Não conhecer os resultados (ou deixar isso para 2 vezes ao ano) faz com que não possamos AGIR para modificar os resultados.”*

Em sua pesquisa, Canavilhas et.al. (2016, p. 16) também observou que existem “lacunas bastante significativas que dificultam o desenvolvimento da atividade” e que o choque de culturas entre diferentes profissionais é um dos obstáculos mais difíceis de serem superados.

Um problema claramente delimitado é a dificuldade em se encontrarem os pontos de tangência entre as diferentes áreas, situação que poderia estimular as trocas de conhecimento. As barreiras estão presentes em diferentes níveis, sendo o primeiro a própria linguagem. Conhecer a semântica de cada grupo para trabalhar em equipe é um pilar estruturante da convergência jornalística. Entra neste campo a própria noção de notícia, um dos pilares da prática jornalística, que deixa de ser domínio exclusivo de repórteres e editores para se transformar no objeto de trabalho dos tecnoatores. Apesar dessas dificuldades, é claro que a participação dos tecnoatores no processo produtivo tem levado o jornalismo na web a produzir novos formatos, esperando-se que a necessidade de os integrar aos gêneros jornalísticos permita igualmente a criação de uma linguagem comum a todos os atores. (CANAVILHAS ET.AL, 2016, p. 16).

A explicação de Passos para a divisão das áreas que fazem a gestão da audiência é o controle de metas.

*“A gente já entendeu que não pode ser uma área restrita ao time de aquisição e retenção, (por que) aí esquece de ver conteúdo e precisa dessa área lá. O que está se mostrando que a gente vai fazer é, tem esse desenho pronto, é essa área mista, que fica ligada a mim, em GaúchaZH, e que tenho braços tanto no núcleo digital, que tem ferramentas e eu entrego para eles como está rolando a audiência para eles (o comercial) tomarem a decisão de business, programática e tal, e para o time de uso para que possa fazer ações de aquisição e retenção. Mas aquilo que a gente faz na redação em GaúchaZH é basicamente ação de retenção e aquisição. Porque a gente quer que as pessoas entrem mais, que as pessoas acessem, que as pessoas se loquem. Porque ela é multidisciplinar, não interfere só na decisão editorial que os editores vão decidir, ela interfere lá na Opec que posição publicitária a Opec vai botar. Ela não está ligada à redação. Acho que a gente nunca teve uma área de audiência na redação, 100% na redação, mas nunca tivemos áreas tão ligadas à audiência mesmo não estando 100% na redação.”*

Já a equipe de mídias sociais está dentro da redação porque esse grupo, em específico, atende apenas GaúchaZH – outros produtos do Grupo RBS também têm suas equipes de mídias sociais. Ou seja, além de separadas, as equipes de gestão

de métricas não atendem apenas por audiência de conteúdo, mas respondem por e para outros produtos da empresa. Passos revela que a decisão foi tomada porque em GaúchaZH a equipe não tem viés comercial, tem de seguir regras editoriais.

Ao analisar como a gestão de métricas é feita por GaúchaZH, Passos seria a líder a principal tomadora de decisões a partir de audiência e que os editores de hora atuam como um “profissional híbrido capaz de agir como um mediador das práticas jornalísticas” (CANAVILHAS et.al., p. 16, 2016). Ainda assim, a distância e a dissipação do controle das diferentes ferramentas de métricas mostram que há variadas linguagens sendo usadas para tratar de métricas, o que pode dificultar a compreensão, a análise e a tomada de decisão sobre os processos da redação.

A busca pela linguagem facilitada fez com que Folha de S.Paulo decidisse ter uma estrutura única de gestão da audiência, disposta dentro da redação e que pode entregar análises para outras áreas. Abaixo da gestão do jornal, há três estruturas ligadas à conteúdo: redação, núcleo de distribuição e audiência e dados. Acreditamos que o atual desenho esteja centrado no conceito de redação integrada posto que todas as áreas ligadas à produção e à análise de conteúdo estão no mesmo ambiente, trabalham com as mesmas ferramentas e atendem aos mesmos produtos. Essa estratégia pode ser compreendida, segundo Salaverría et. al. (2016, p. 2)<sup>76</sup>, como uma dinâmica da convergência de processos uma vez que vai além da produção e distribuição de notícias, “mas um resultado da reconfiguração cultural das redações baseada em estratégias facilitadoras”.

Os três núcleos abaixo da gestão podem ser compreendidos da seguinte maneira:

- **Redação integrada:** composta por editores de área (responsáveis pela gestão das editorias), editores-adjuntos (também responsáveis pela gestão das editorias, mas em cargo abaixo dos editores de área), editores assistentes (divididos por editorias) e repórteres. Todos trabalham para as plataformas digital e impresso.

- **Núcleo de Distribuição:** equipe que trata da capa do site Folha, mídias sociais, painel do leitor e primeira página do impresso. Tem um líder, que é Ygor Salles, que tem cargo abaixo de Camila Marques. Todos são jornalistas.

- **Audiência e Dados:** é responsável por toda análise de dados e métricas de audiência do jornal, de relatórios diários e análises específicas até dados que podem

---

<sup>76</sup> Tradução nossa para “a result of a cultural reconfiguration in newsrooms based on strategies facilitating”.

ser utilizados pela área comercial. É formado por um editor digital, um jornalista-analista de dados, um jornalista-analista de tráfego e é gerido por Camila Marques. Todos são jornalistas.

Marques é a líder em gestão da audiência na empresa. É ela quem trata com direção, redação e comercial, fazendo o papel de “mediador das práticas jornalísticas” (CANAVILHAS; et.al., 2016, p. 16). Ela explica seu papel:

*“A equipe de Audiência e Dados tem eu, o Marcelo e o André (jornalistas-analistas), só que eu cuido de outras coisas também. Eu sou uma interface com a TI, então tudo o que tem a ver com TI, projeto novo do site, nova ferramenta, sou eu a interface, sou eu quem decide a prioridade. Porque, quando eu assumi a vaga para cuidar de audiência e dados, precisava assumir a vaga de outra pessoa que foi fechada em uma remodelação. Então, eu virei duas e passei a tratar de interface com a TI e audiência e dados, que são coisas muito próximas. A partir de um certo momento do fim do ano passado, eu virei três porque agora também sou a interface com o comercial-digital. Então, tudo tem a ver com redação. Comercial precisa colocar um banner? Sou eu quem aprovo. “Posso colocar aqui?” “Não, desse jeito você não pode.” TI... eu sou a chefe de audiência e dados, mas quem operacionaliza os estudos é o André e o Rafael. Eu não consigo mais fazer isso, mas sou eu quem decido como a gente vai fazer e o que. Essa minha equipe trabalha diretamente ligada com mídias sociais. (...) Porque é muito importante mídias sociais entender de audiência, ver o que tá funcionando, tem esses inputs. E o André e o Rafael têm que entender de audiência, mídias sociais, ver o que o Ygor está fazendo. Tudo muito cruzado. Eu também sou uma pessoa que vem da audiência, vejo o que está e o que não está funcionando, vou na home e digo “gente, ó, isso está ruim. Vocês não querem cobrar a editoria?” Então, essa proximidade toda é melhor ainda. O Ygor entende muito de audiência, de mídias sociais, entende de home, então a intersecção é muito grande.”*

A concepção da estrutura de audiência foi desenhada desta forma porque, como explica Marques, métricas de audiência, produção e distribuição de conteúdo tem de entender os processos um do outro e saber o que todos estão fazendo. Ela, como líder, busca ligar esse ponto (redação + audiência + mídias sociais) a outros núcleos (como TI e comercial). Isso fica mais claro na fala de PS:

*“Diariamente há um monitoramento sobre a qualidade de títulos e de apresentação mais ampla (com vídeos, fotos etc) de todo material produzido e velocidade e publicação em alguns casos.”*

DS evidencia a repercussão do trabalho de gestão da audiência na redação:

*“Há assuntos que cobrimos por causa da demanda do leitor e há questões que “traduzimos” para facilitar a compreensão de uma audiência mais diversificada.”*

Na entrevista que realizamos com Marques, pudemos visualizar que há distância entre setores da empresa e redação, mas são menores, se comparado com o afastamento que observamos em GaúchaZH. Isso porque a integração que ocorreu na tomada de decisão a partir das métricas para a reestruturação da gestão da audiência em 2015 fez com que a convergência também se desse entre a redação e os processos que envolvem audiência. Salaverría chama isto de gestão editorial multiplataforma, um gerenciamento marcado pela coordenação do trabalho da redação com as tarefas dos diferentes meios implicados no processo de produção, distribuição e circulação de conteúdos. Em Folha de S.Paulo, nos parece que o desenho atual da redação é como um *hub*, um ambiente que concentra todos os processos sobre o conteúdo, todas as redes jornalísticas. A ideia de *hub* nos parece interessante porque o processo de produção de conteúdo hoje não é mais linear – como era quando a plataforma impresso prevalecia –, assim como explica Beckett (2010, p. 2) ao tratar do conceito de jornalismo em rede: “o jornalismo não é mais uma indústria de produção autônoma. É agora um setor de serviços que cria e conecta fluxos de informações, análises e comentários.”

É interessante notar a diferença na estrutura da gestão da audiência nas duas empresas porque nos mostra que não existe aí um modelo sustentável de laboratório de jornalismo para experimentar novos processos. No entanto, as estruturas de gestão de métricas trabalham segundo lógicas de laboratórios de inovação, ainda que sejam diferentes, onde se organizam ideias, competências e recursos da empresa (SALAVERRÍA, 2015a) que pode levar à rupturas, tensões, remodelações e criações de novos produtos e/ou processos. Chegar a uma estrutura de laboratório de inovação parece ser um caminho longo que o jornalismo tradicional no Brasil ainda não ousou ou não teve condições de chegar. No entanto, as estruturas de organizações baseadas em jornalismo precisam de audiência e, assim, criaram áreas de gestão de dados que refletem o comportamento dos leitores. São estruturas necessárias, mas que ainda carecem de amadurecimento. Em GaúchaZH, por exemplo, percebemos que a gestão da audiência pode até ser gerida por Passos, mas dados importantes podem ser perdidos quando a análise não é feita de forma unificada. Em Folha de

S.Paulo não observamos, nem em nosso tempo na redação nem nas entrevistas com repórteres, intervalo tão grande. É interessante pensar que, ainda que os modelos de gestão de métricas tenham diferenças importantes entre GaúchaZH e Folha de S.Paulo, a estratégia sobre a operação é similar. As duas empresas usam as mesmas ferramentas de gestão da audiência (como relatamos no item 2.3) e têm objetivos parecidos na gestão dos dados provenientes deles. Toda a estratégia baseada em audiência das duas empresas, portanto, é feita sobre os dados fornecidos por Google e Chartbeat – entidades distintas que desenvolveram ferramentas que calculam o comportamento de usuários de determinado serviço operado na internet com metodologias diferentes. O mercado jornalístico, em geral, no Brasil – e em países como Estados Unidos, Inglaterra, Espanha e Alemanha – usam essas mesmas ferramentas (TANDOC JR., 2016) para tomar decisões rápidas (Chartbeat) e estratégicas (Analytics). Nas conversas que tivemos com Passos e Marques buscamos entender qual o nível de apoio que Chartbeat e Google Analytics fornecem para a tomada de decisões em relação à estrutura e à produção e, em nossas análises, percebemos que tanto GaúchaZH quanto Folha de S.Paulo são dependentes dos dados fornecidos pelas ferramentas. Chartbeat dá ritmo à produção diária das empresas. Baseado na ferramenta, os dois jornais organizam a pauta e a capa do site e demandam por conteúdo para cada editoria. Mas a força maior está nas telas de Google Analytics. Trabalhando por amostra, o serviço diz como cada conteúdo performou com a audiência. Mais do que isso, a ferramenta pode ser moldada e reorganizada para apresentar diferentes tipos de dados, não apenas por conteúdo, mas por produtividade (por cada repórter ou editoria ou colunista) ou por engajamento (por seção/editoria, por exemplo). Passos detalha:

*“Os dados consolidados estão no Analytics. A gente tem hoje na área de uso e audiência quem consolida esses números por editoria. Ali no núcleo digital tem quem faz isso também, então por isso que eu disse que a gente tá unindo tudo isso abaixo dessa estrutura que vai ficar comigo de acompanhamento das editorias, de cada cobertura, de uma determinada seção, de um determinado colunista. Então, a gente conta com os dados consolidados e toma uma decisão. Ontem, por exemplo, eu olhei os dez colunistas mais acessados. A audiência que eles fizeram foi de 4,8 milhões de pageviews. Só os dez mais acessados. Todos os colunistas fizeram 5,8 milhões. Então, eu tenho um 80/20 muito relevantes. Meus dez fazem minha audiência total e eu tenho 100 colunistas. Ou eu preciso olhar os 90 que não estão performando ou investir nesses dez. Tenho que investigar. A gente mantém (os cem) pelo posicionamento? Eles são colunistas que não são diários, por isso não tem tanta audiência? Então tá ok. Ou eles são colunistas diários que deveriam estar no top 10 e não estão. Então, a gente toma decisão a partir desse consolidado. Eu não posso entregar toda a audiência em cima de uma ponta. Eu não posso ter uma colunista que é quase 50% dos colunistas. É um risco para a colunista porque no mês que vem se ela não performar eu vou cobrar dela. Eu preciso ter recorrência. O consolidado a gente usa o Google Analytics e acompanha o volume de conteúdo produzido. A gente sabe que volume está diretamente ligado a audiência. A gente tem de ter metas de produtividade hoje ligadas à audiência.”*

Marques também revela que os relatórios de produtividade feitos com base em dados de audiência são importantes para a estratégia de Folha de S.Paulo.

*“A gente tem relatórios padronizados para cada editor, cada repórter. São centenas. O André (jornalista-analista) está finalizando agora uma relatório muito importante que a gente faz. Chama relatório de produtividade. É um relatório super trabalhoso em que a gente cruza dados para analisar a qualidade do que publicamos e a produtividade da redação. O que a gente analisa basicamente: quantas matérias a gente publicou, quais editorias... A gente desenvolveu uma classificação: o que é muito mal lido, o que é mal lido, o que é pouco lido, o que é bem lido, o que é muito bem lido e o que é extremamente bem lido. A gente criou faixas de audiência para cada matéria. A gente precisa saber se as editoriais estão diminuindo a faixa de publicação. Esse relatório de produtividade vai ser importante não só pra ver se a gente está melhorando nossa curva de parar de publicar tanta coisa mal lida... então, esse relatório é muito grande e é feito por semestre. Cada colunista recebe um, cada editoria recebe um. (...) Eu sei como lê o assinante, contanto que ele se logue como tal. Eu sei como lê o cadastrado, contanto que ele esteja navegando logado. Eu sei como lê o leitor que veio do Uol, eu sei como lê o leitor que chega só pela Folha. (...) A função da minha equipe é responder perguntas de cauda longa e longo prazo.”*

As descrições feitas por Passos e Marques mostram o quanto as métricas de audiência podem participar das decisões que dão conta da estrutura – de pessoal e de desenho estrutural – quanto dos processos. Percebemos nas conversas com atores que atuam na redação que alguns resultados das métricas são disseminados e que todos levam em conta como a audiência se comporta para pensar, construir, produzir, consumir e trabalhar os conteúdos, mas nenhum deles mostrou conhecimento sobre os relatórios de produtividade. Ou seja, é uma tensão visível apenas para um lado, o que produz as análises sobre o comportamento da audiência. No entanto, trata-se de uma tensão que impacta na cultura jornalística. É fato que ninguém na redação pode ignorar o comportamento da audiência e sobre como os conteúdos são distribuídos e circulam. Atores das redações de Folha de S.Paulo e de GaúchaZH percebem isso claramente. Porém, a compreensão se dá apenas em relação ao processo de produção, e não – ao menos os atores que nos responderam ao questionário – sobre o processo estrutural. Talvez eles saibam que tal prática ocorre, mas não conseguem conectar quando perguntados.

Marques e Passos reforçam que treinamentos foram e continuam sendo feitos para que a cultura digital seja parte de toda a redação e não apenas dos atores mais ligados ao processo de conteúdo digital. Em mais de um momento durante as entrevistas elas destacaram as formações e a busca pela disseminação da estratégia das empresas sobre os produtos impresso e digitais. No entanto, duas respostas, uma de cada empresa, nos mostram que, embora haja esforço para implantar a cultura digital, ainda há atores que rejeitam a ideia de que a audiência é importante para as empresas e que as métricas fazem parte do atual modelo de negócio sobre os produtos jornalísticos.

DS, de Folha de S.Paulo, quando perguntado sobre como a audiência é usada para melhoria do processo de trabalho, deixa os seguintes indicativos:

*“Procuro não ler os comentários nas minhas matérias.”*

*“Faço meu trabalho da maneira que considero correta.”*

VS, de GaúchaZH, demonstra não ter conhecimento sobre as áreas que tratam de métricas de audiência quando nos deixa a seguinte resposta:

*“Acredito que a editoria do Leitor tem relação com a audiência, porque ouve o público e repercute o que foi importante pra ele. Além disso, recebemos feedbacks de leitores por e-mail vindo da Central do Assinante.”*

As tensões podem ser consideradas normais, mas a cultura da participação e a noção de que convergência é menos tecnologia e mais estratégia tem sido oportunidade desde a primeira geração do jornalismo na internet. A falta ou lacuna desses dois pontos nas empresas tradicionais nos mostra que há ainda um grande caminho a ser percorrido para que a cultura digital seja compreendida por todos os atores da empresa. Ainda assim, a ideia de que as métricas participam de forma mais importante das decisões estratégicas estruturais, e não é compreendida de forma natural pelos atores das redações, também pode indicar que as empresas tratam estratégia ainda como um assunto de gestão e menos de produção. De acordo com Petre (2015), a cultura organizacional molda os efeitos de métricas. Isso quer dizer que o uso dos dados sobre o comportamento da audiência como base para remodelação estrutural pode demonstrar que a cultura organizacional ainda não aceita bem tudo o que a cultura digital implica, ainda que as empresas estejam apoiando seus modelos de negócio nos produtos digitais. Isso pode levar à moldagem superficial das informações sobre o comportamento da audiência.

Podemos concluir, com isso, que a gestão da audiência pode produzir relatórios que apontam falhas e erros e, principalmente, indicar gostos e comportamentos da audiência que servem para que os atores da redação criem ou revisem suas concepções de audiência, a chamada audiência presumida relatada por Canavilhas (2016). Ainda assim, tem dificuldade para disseminar a cultura da participação de forma homogênea na redação. Isso é uma decorrência de diferentes fatores, e um deles pode ser o fato de não abrir claramente todos dados para que a redação compreenda o que está sendo analisado e o que não está.

## 5.2 MÉTRICA É INOVAÇÃO?

Nós temos uma resposta para a questão que trazemos no título deste subcapítulo: acreditamos que, sim, métricas podem ser consideradas inovação. Gestão da audiência é, como primeira justificativa para a nossa resposta, uma inovação porque é o que sustenta o atual processo de transformação das redações para (estrategicamente) digitais. O jornalismo precisa ter sua estratégia aberta para

que os atores da redação possam entender que é preciso construir e monetizar a audiência, como explica Kung (2015). Também acreditamos que a gestão da audiência pode ser considerada inovação transformacional porque, como aponta Ouden (2012), trata-se de um processo crucial para se alcançar valor. No entanto, não basta construir a gestão da audiência para que possa ser considerada inovação. É preciso, segundo a autora, ter proposta de valor para que a inovação transformacional traga “benefícios percebidos ou custos reduzidos”. Diz Ouden que

em inovações transformacionais, as oportunidades de criação de valor são aprimoradas através do desenvolvimento de relações que também ocorrem ao mesmo tempo no processo. A criação de valor e o desenvolvimento de relacionamentos são altamente integrados. Esses relacionamentos em desenvolvimento constituem a base para criar e sustentar trocas de valor no ecossistema. (OUDEN, 2012, p. 63)<sup>77</sup>.

Com isso, entendemos que a gestão da audiência, para ser considerada inovação, tem estar dentro de um ecossistema onde, como aponta a autora, “todas as partes interessadas relevantes precisam ser identificadas e a proposição de valor deve fornecer valor para essas partes interessadas e para os usuários.” (OUDEN 2012, p. 66)<sup>78</sup>. Esse ecossistema proporciona reconhecimento em experiências aos usuários – o que nos leva ao próximo item sobre as novas dinâmicas que a audiência introduz. Segundo Ouden (2012, p. 66)<sup>79</sup>, “essas inovações induzem os usuários a mudar seu comportamento, fazendo com que eles desejem continuar usando o produto ou o serviço”. Nesse mesmo ecossistema, mas em um outro nível, as inovações transformacionais se traduzem nas organizações em oportunidades para criar valor para a própria marca e para os atores que fazem parte das empresas – todos eles, não apenas aqueles que estão ligados à gestão da audiência, no nosso caso. Para Ouden (2012, p. 66), “o valor da proposição para a sociedade está em seu poder de transformação. Se uma inovação for bem sucedida, ela melhora a qualidade de vida para toda a sociedade”. Com isso, entendemos que a gestão da audiência é um processo de inovação transformacional que gera um novo ecossistema dentro das

---

<sup>77</sup> Tradução nossa para “in transformational innovations the opportunities for value creation are enhanced through the development of relationships that also takes place at the same time in the process. Value creation and relationship development are highly integrated. These developing relationships form the basis for creating and sustaining exchanges of value in the ecosystem”.

<sup>78</sup> Tradução nossa para “all the relevant stakeholders need to be identified, and the value proposition has to provide value for these stakeholders as well as for users”.

<sup>79</sup> Tradução nossa para “These innovations induce users to change their behavior, making them want to continue using the product or service”.

empresas oportunizando que a própria organização reveja e crie processos, proporcione valor para os usuários e para os atores, melhorando a qualidade de vida de todos.

Em GaúchaZH e Folha de S.Paulo encontramos ecossistemas semelhantes com propostas de valor diferentes, ainda que o objetivo das duas empresas seja aumentar a carteira de assinantes digitais. Nas duas organizações, o ecossistema inicia pela gestão da audiência porque é o que está, no momento, sendo a base para as decisões estratégicas sobre o modelo de negócio. A empresa está no núcleo do ecossistema porque é quem demanda o modelo.

A gestão da audiência aqui é o que dá o tom da estratégia. Na sequência, é o comportamento da audiência que vai ser usado para dar início aos processos transformacionais, primeiro na organização – na forma de processo – e, na sequência, nos atores – na forma estrutural.

O que muda entre as duas empresas é a proposta de valor que está envolvida em cada camada. Em nossa análise, vimos que a proposta de valor de Folha de S.Paulo prioriza a marca como referência em jornalismo, por isso, as dinâmicas levam em conta, antes, o valor jornalístico do conteúdo. É por isso que, salienta Marques, as métricas quantitativas, feitas em tempo real e consolidadas diariamente, não são enviadas para toda a redação, mas sim por editoria. É possível ter acesso aos dados gerais do jornal, mas o objetivo das métricas quantitativas é encontrar falhas e acertos quanto aos métodos para produção e distribuição de conteúdo. O resultado é a circulação. Se aparece nas métricas qualitativas, analisa-se a circulação. Por esse motivo que Folha de S.Paulo tem metas que qualificam os conteúdos em faixas de audiência:

Gráfico 10 – Faixas de classificação de leitura



Fonte: a autora com base na entrevista com Marques.

A faixa de classificação impõe novos dinamismos ao processo de produção, como uma segunda – ou mais – camadas de tratamento. A notícia passava, antes da gestão da audiência, pelo tratamento do repórter e de um ou dois editores até ser publicada. Agora, além desses dois filtros, a camada de tratamento inclui mídias sociais, capa, editores digitais, jornalistas-analistas e a própria audiência – que pode se impor em comentários, por exemplo. A faixa de classificação também vai impor novas camadas de apresentação. Igual, antes da gestão da audiência haviam processos de camadas de apresentação. A transformação se dá no fato de que agora existem mais atores que vão trabalhar a apresentação do conteúdo para que se possa tomar decisões, como aponta Marques, conjuntamente com a audiência, sobre estratégias diferentes de distribuição para que um mesmo conteúdo possa circular por espaços e audiências diferentes.

Depois das métricas quantitativas, as métricas qualitativas se mostram mais complexas e com condução estratégica que trabalha dados para alterar a dinâmica estrutural da organização. A primeira transformação estrutural, como já salientamos, são os novos atores que vão sendo inseridos na redação e que ganham papéis importantes na produção, distribuição e circulação de conteúdos. No caso de Folha de S.Paulo começa com os jornalistas-analistas que vão trabalhar diretamente com os dados qualitativos sobre as métricas de audiência. São eles que vão definir as metas de classificação de cada conteúdo, analisar o que é qualidade e o que não é para a organização e, por fim, vão definir as metas e analisar a produtividade da

redação. Isso fica claro na fala de Marques quando relembra o estudo do primeiro semestre de 2016 que redefiniu as estruturas de editorias como Esporte e Mercado – que terminou com a demissão de pessoas e novas dinâmicas de trabalho dessas editoriais – e com a análise do segundo semestre do mesmo ano, que mostrou resultados sobre as decisões estruturais tomadas a partir do primeiro relatório:

*“A gente já tomou a decisão de mudar o jeito de trabalhar de Esporte por causa da audiência, voltamos a contratar repórteres de fim de semana que é a época da rodada depois que tinham demitido todo mundo porque a gente percebeu que algo muito ruim aconteceu. A audiência é um termômetro pra saber o que o leitor quer ler ou não. (...) Eu sei todos os dados de Esporte, a relação média-pageviews... mas o que eu faço para melhorar os números? Melhorar a qualidade ou mudar? Essa pesquisa qualitativa é um olhar qualitativo para achar uma intersecção que não funciona. Isso foi feito com Esporte. Não adianta perder nosso tempo dando notícia de que não é lida. Esses dados que são difíceis de serem enxergados, criamos uma visualização fácil para eles e tabulamos para estimular os repórteres a fuçarem e olharem, sem achismo. “Ó, se tudo o que você escreve sobre Neymar nunca dá audiência, alguma coisa isso pode te dizer”. Isso aconteceu em Mercado também. É fácil fazer bolsa de valores, mas não dá audiência. Então, ao invés de fazer uma matéria todo dia podemos fazer uma chamada para a home. Muda bastante.”*

Ainda que esteja baseada em números, o que poderia significar decisões ditas racionais, a decisão estratégica com base em dados de audiência é complexa e subjetiva porque a empresa cria métodos de análises baseados em ferramentas com metodologias próprias que estão fora do alcance de quem as contrata/utiliza. A convergência de métricas está conduzindo as empresas jornalísticas a realinhar estratégia e estrutura para que a produção possa se comportar conforme a audiência. Tanto métricas quantitativas quanto qualitativas, no caso de Folha de S.Paulo, mostram a mudança no fluxo de produção. A inovação passa, portanto, por questões industriais – a audiência determinando alterações no fluxo de trabalho, como novos horários de tarefas e permanência de atores na redação – e de gestão – como quando a empresa decide que apenas jornalistas vão trabalhar dados de audiência de conteúdo jornalístico para que a estratégia faça sentido aos atores da redação e ao valor pretendido pela empresa (qualidade jornalística). Assim, portanto, definiu-se que a área comercial só pode chegar à redação por meio de Marques – o fio-condutor entre a redação e outras áreas da empresa – e que os atores da redação têm de ser treinados para compreender as novas dinâmicas da produção induzidas pela

audiência. Decidiu-se também que é ela quem dá conta da estratégia digital e que os atores precisam priorizar o valor da marca (qualidade jornalística). Assim, eles podem ter acesso aos dados de audiência, mas não participam de reuniões ou encontros que vão tratar das análises. O valor proposto nos pareceu claro para os atores que responderam ao nosso questionário. Todos veem como positivo o fato de que devem priorizar qualidade jornalística em seu processo de produção, ainda que recebam orientações conforme o comportamento da audiência muda ou demanda. Como obstáculo, ainda nos parece não positivo o fato de os atores não terem claro que as métricas de audiência são determinantes para, mais do que o valor da marca, conduzir alterações importantes na estrutura. O sucesso desse modelo estratégico operado por Folha de S.Paulo aparece em números – é o jornal com maior número de assinantes digitais do país e o primeiro ter mais assinantes digitais do que assinantes de impresso – e em valor. A empresa, como todas as tradicionais no Brasil, ainda não conseguiu compensar os ganhos que tinha quando o impresso imperava. Porém, obtém sucesso em proposta de valor porque o aumento de assinantes digitais pode significar que a audiência se conecta com os objetivos da empresa.

Em GaúchaZH, o ecossistema de inovação pode ser desenhado da mesma forma que o de Folha de S.Paulo. A gestão da audiência é a base do modelo de negócio e apoia a estratégia da organização no comportamento dos públicos. A organização vem na sequência porque será moldada pela audiência e, portanto, os atores aparecem no fim do gráfico, porque são moldados conforme as métricas. A proposta de valor neste caso nos pareceu menos clara do que em Folha de S.Paulo. Passos apontou que a empresa quer ser referência em jornalismo, mas, como a área comercial tem a gestão dos dados de audiência mais do que a redação, há impacto de valor comercial em relação à produção jornalística mais forte se compararmos com Folha de S.Paulo. Essa relação comercial mais próxima da redação deixa marcas nas dinâmicas de produção. Isso fica claro na fala de Passos:

*“A gestão da audiência é mais independente do comercial, mas deveria ser mais. Temos uma premissa no grupo: quem tem que bater a meta não pode estipular a meta. Quem tem meta de assinatura não pode estipular a meta de assinatura. Por isso que hoje ela é independente nessa minha figura de gestão do produto, sou eu quem estipula as metas e distribui as metas. Aí tem as metas de venda de assinatura, as metas de dinheiro e programáticas, e as metas de audiência que a nossa redação tem que cumprir. Então, não posso pedir para a redação estipular suas metas. A gente olha o passado, o histórico. É uma área neutra, mas é focada no resultado do business.”*

Entre métricas quantitativas e métricas qualitativas, percebemos que em GaúchaZH as primeiras dão tom diário e estratégico e as qualitativas são mais comerciais e menos de conteúdo. Ainda assim, foi um dos estudos qualitativos que baseou a mudança da redação em 2015. Em GaúchaZH, toda a redação recebe relatórios diários de audiência. Os documentos mostram a densidade de produção e o consumo de audiência e, na sequência, trazem uma lista com as dez matérias mais lidas no site e no aplicativo, seguido de os vídeos mais assistidos e os posts mais clicados no Facebook (compreendido como o site de rede social mais importante para circulação de notícias da empresa). Além deste, há um relatório muito parecido, diário, enviado pelos editores de hora. O conteúdo é o mesmo, mostrando que há investimento de tempo em produções semelhantes. O primeiro é mais analítico, feito na área de Gestão e incentivo à audiência, e o segundo é apenas uma reprodução de dados provenientes do Google Analytics contendo as dez matérias mais lidas, as dez mais clicadas no Facebook e as cinco mais compartilhadas no Facebook. Há relatórios de conteúdo esporádicos feitos pelos editores de hora, como acessos por tags. Da área de Gestão e incentivo à audiência também chega diariamente, mas apenas para editores, os resultados da audiência do jornal digital – que revela os números de *downloads* da versão digital do jornal impresso e do jornal digital publicado às 19h de segunda a sexta-feira.

Diferentemente de Folha de S.Paulo, GaúchaZH faz reuniões de audiência semanalmente em que reúne editores de área, editores digitais, editores de hora, líder de comercial, líder de produto digital e atores de gestão e incentivo à audiência. Nesse encontro, discute-se dados semanais e metas de audiência. Primeiro, os resultados do site e do aplicativo são analisados separadamente e, depois, juntos. Na sequência, o desempenho por editoria é revelado, com uma lista dos três conteúdos mais clicados na semana. Algumas vezes, apresentam-se destaques, como o aumento em

porcentagem de determinado assunto. Também se analisa os cliques de conteúdos especiais – que exigem investimento maior de atores em número e tempo – e programas em vídeo. Os atores de cada editoria são convidados a fazer análise rápida dos resultados e a trazer os pontos positivos e os negativos da produção da semana. Esse encontro dura cerca de duas horas.

Há um número grande de processos em GaúchaZH, mas nos parece que são disseminados de forma pouco analítica. Está no escopo de tarefas de editores digitais e editores de hora que devem, diariamente, analisar e repensar procedimentos a partir destes documentos. No entanto, a rotina e a lista de tarefas dos editores faz com que muitos apenas olhem e, algumas vezes, comentem os resultados, sem análise aprofundada. Tivemos a oportunidade de participar de algumas das reuniões semanais. Percebemos que os dados são apresentados e pouco analisados. A dissipação da gestão da audiência em pelo menos cinco áreas – comercial, assinatura, marketing, mídias sociais e editores de hora – faz com que muitas vezes os trabalhos sejam repetidos. O maior obstáculo criado com esse cenário é que os atores da redação recebem tantos tipos de relatórios de audiência que fazem pouca (ou nenhuma) análise e agem, principalmente, em cima dos dados em tempo real. Portanto, Chartbeat em GaúchaZH tem papel muito maior no dia a dia das práticas jornalísticas. Há dois movimentos iniciados em Gaúcha ZH, mas não implementados totalmente: a cultura da convergência de métricas existe, mas quando há banalização dos dados consolidados – por problemas de apresentação e quantidade – se prioriza apenas uma ferramenta. Com isso, não há na redação cruzamento dos dados. Essa informação fica retida com Gestão e incentivo à audiência e a apresentação se restringe às reuniões semanais, onde outros dados quantitativos também têm prioridade. Falta em GaúchaZH, a nosso ver, organização no processamento e análise dos dados.

As análise qualitativas de métricas existem e têm participação importante na estratégia estrutural da empresa. Um dos resultados foi, como já citamos, a criação das editorias de Segurança e de Porto Alegre. A abertura de vagas para editores de hora também nasceu de análises qualitativas, no entanto o escopo das tarefas dessa equipe é tomar decisões em cima de análises quantitativas, conforme observamos na entrevista com Passos:

*“Eles precisam ter um olho na audiência e um olho na jornada do consumidor. De como é que é o consumo. Sei que no início da manhã ela (a audiência) está no celular, depois pela manhã está no desktop, ao meio dia está no celular de novo. Então, onde é que a pessoa consome? Por isso, tem que olhar para a jornada. Eles têm que olhar para a audiência. É ferramenta de trabalho deles o Chartbeat, que é a nossa melhor ferramenta de entrega. É usada no mundo inteiro. Então, eles tomam decisão a partir daquilo ali. A audiência está reagindo positivamente, a gente bota na capa ou tira da capa porque a audiência já está reagindo positivamente e eu não preciso distribuir na capa que é a nossa vitrine. Aí eles podem olhar origem das audiências. O Chartbeat também nos mostra. As pessoas estão assistindo via redes? “Opa, tem que colocar na capa, tá bombando nas redes, tem que botar na capa!” As pessoas estão olhando só na capa, já foi pra rede? Não? Foi? A origem de audiência é uma coisa importante para a tomada de decisão. É a principal tarefa deles a distribuição, como é que a gente distribui, em que horário e se está sendo distribuído ou não. E descobrem outras coisas: não estamos dando atenção para um assunto porque não tem pessoas para fazer. São eles que vão dizer “preciso de uma pessoa aqui, bota pra cá”. Não é só quando a coisa está pronta, é antes de a coisa estar pronta.”*

Com isso, vemos que os editores de hora têm papel fundamental na tomada de decisões com base nas métricas qualitativas e comportamento em tempo real da audiência. No entanto, Chartbeat pode mostrar, por exemplo, que um determinado assunto está indo bem em relação a audiência e com isso receber investimento. Mas no consolidado se percebe que o assunto não ficou entre os mais lidos. Essa lacuna sobre os motivos que não levaram o assunto aos mais lidos existe e ainda não foi preenchida da forma como GaúchaZH desenhou sua estrutura. Quem deve resolver isso é uma resposta que todos têm e apontam para diferentes atores. Os dados consolidados são considerados as análises qualitativas. Ou seja, são informações tabuladas no dia posterior sobre a audiência do dia anterior. Esses dados são listados e enviados para toda a redação diariamente, conforme descrevemos. A tarefa de analisar e tomar decisões a partir deles está no escopo de diferentes atores, mas ninguém relatou nada mais do que visualização e discussão dos dados, sem tomada de ação para agir na produção. Isso ficou claro na fala de Passos:

*“A gente aprende muito com os dados consolidados. Os consolidados de ontem nos mostram se o investimento foi correto ou não. E aí essas lições eles é que têm que distribuir para a redação e ver o que fazer. A audiência me ajuda a identificar outros problemas. No mundo ideal, os editores da hora conseguiriam ver todas essas coisas. Origem de audiência tem que ser norteadoras.”*

Há ainda relatórios de análise de audiência que ficam restritos a Gestão e incentivo de audiência e a líder de produto digital, conforme relatou Passos:

*“A gente tem uma reunião semanal dos editores digitais e da área digital que muita gente participa e a gente compartilha dados consolidados semanais. A gente tem uma área de assinatura e uso que entrega também relatórios de uso de aplicativo e de jornal digital diários também. E algumas pessoas da redação recebem numa ferramenta chamada Social Monitor que é nossa ferramenta de redes que tem setado relatórios que a gente recebe. Esse é um externo. (...) Eu tenho alguns painéis e esses painéis me geram relatórios. Então, são ferramentas que não vão para toda a redação, mas a gente pode compartilhar com quem toma a decisão. Feitos aqui são todos manuais. A gente tá criando dashboards para os editores tomarem suas decisões. Isso vai acontecer nas próximas semanas. Que é pras nossas cinco editorias principais terem seus dashboards e acompanharem suas audiências.”*

Entendemos que novos relatórios estão sendo preparados, mas sem ainda preencher a lacuna de problemas de investimento ou não em determinadas práticas que podem estar escondidas entre as métricas de audiência em tempo real e as métricas de audiência consolidadas. São ferramentas diferentes que apresentam metodologias diferentes e que necessitam de investimento de tempo e ator para que os dados sejam cruzados. A convergência de métricas vai muito além do cruzamento dessas informações, é o resultado do comportamento da audiência por meio de diferentes recursos e moldada por quem tem acesso às informações sobre o comportamento da audiência. O que vemos em GaúchaZH é que esse fenômeno ocorre sem alinhamento porque a estrutura foi desenhada para que a produção possa se comportar conforme a audiência, mas os atores da redação têm comportamentos conflitantes sobre a audiência e as análises de consumo.

Podemos dizer que o processo de inovação ocorre nas duas empresas, mas que o valor proposto é mais claro em Folha de S.Paulo e mais desordenado em GaúchaZH – que ainda está em processo de revisão da estrutura tanto de gestão da audiência quanto da redação. A inovação ocorre porque “novas proposições de valor para inovações transformacionais podem ser iniciadas em qualquer nível, e de qualquer perspectiva”. (OUDEN, 2012, p. 92).

O que avaliamos, portanto, é que existe sistematização do trabalho e dos dados em Folha de S.Paulo conduzidas por apenas uma equipe e cabe à redação preocupar-se mais com o valor jornalístico do que com os dados de audiência. Isso não significa

que a redação não caminha conforme o comportamento da audiência, pelo contrário. Mas não cabe aos atores da redação fazer as análises de métricas. Esse cenário pode também não ser positivo, porque apenas uma área pode determinar as estratégias de cada conteúdo, mas não foi o que percebemos em nossas conversas com Marques e com atores da redação.

Em GaúchaZH, o volume de relatórios de audiência é numeroso e, talvez por isso, banalizado por atores da redação. Além disso, além de ter diferentes equipes trabalhando os dados, decisões sobre os processos baseados em métricas podem ser determinados por diferentes atores da redação e por equipes sem formação em jornalismo. Nós vemos isso como um ponto negativo, mas pode ser positivo também, como explica Ouden (2012, p. 93): “inovação é verdadeiramente significativa se ela for construída com valor compartilhado para todas as partes interessadas importantes em todos os níveis”. Há atores suficientes na empresa que podem preencher a lacuna do cruzamento de dados de forma mais sistemática e para determinar quem faz cada relatório e como eles serão estrategicamente disseminados para os atores da redação, acabando com a cultura da banalização dos dados. Observamos que o que falta em GaúchaZH é a organização do que Ouden (2012, p. 93) chama de estrutura de valor que “ajude a identificar oportunidades de valor adicional para enriquecer uma ideia de uma nova proposta de valor, mas também pode fornecer inspiração para criar inovações significativas”.

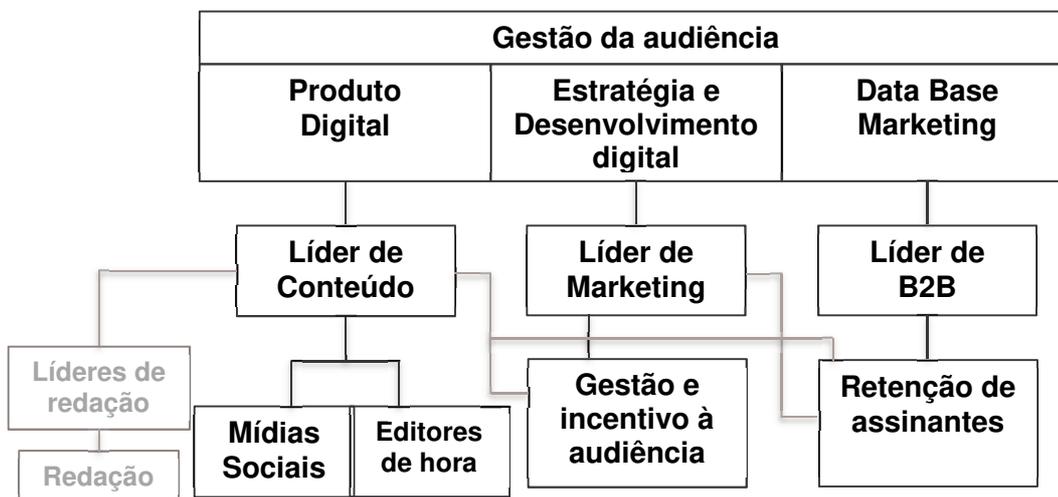
### 5.3 A REDAÇÃO SE ESTRUTURA CONFORME A AUDIÊNCIA

Como efeito da gestão de métricas, três pontos foram transformados nas redações de GaúchaZH e Folha de S.Paulo: as estruturas das redações foram alteradas, as práticas jornalísticas têm de passar pelas demandas da audiência e as estratégias incluem a busca por inovação por meio de métricas. Ao analisar tais pontos, percebemos que a concepção do que é audiência pode ser diferente ou limitada e isso se apresenta como um obstáculo que pode dificultar o avanço da estratégia das empresas focadas no digital enquanto modelo de negócio.

O desenho da estrutura de GaúchaZH pode ser subdividido em mais de um formato quando se trata da gestão da audiência. A estrutura esquematizada no quadro 8 é a que nos foi apresentada. Durante a análise, entendemos que o esquema pode

ser aquele do escopo estratégico, mas na prática pode ser visualizado como no quadro 12:

Quadro 12 – Subdivisões da gestão da audiência em GaúchaZH em 2017



Fonte: a autora.

Como podemos ver, existe dissipação das informações e dos formatos de métricas, ainda que o conteúdo tenha ligação direta com todas as instâncias de gestão de audiência. Além disso, embora a líder de conteúdo centralize a relação entre redação e áreas adjacentes, essas outras equipes é que fazem os relatórios de audiência macro – mais lidas e assinaturas – e micro – perfil de consumo e comportamento – e, portanto, participam ativamente de decisões estratégicas de demanda por conteúdo, bem como formato – ou mesmo de não investimento em determinados tipos de notícias. Mais ainda: tomam decisões e constroem planejamentos a partir de métricas de audiência que atuam diretamente na estrutura da redação. A atual configuração da redação foi determinada por estudos de audiência feitos na área de Gestão e incentivo à audiência. Foi a partir desse relatório que se organizou os horários de cada ator da redação, o número de profissionais por editoria – e mesmo o corte de determinadas pessoas – e a criação de editorias. Entendemos que esse foi o principal efeito da gestão de métricas em GaúchaZH: a estrutura e os modelos de produção são configurados pelo comportamento da audiência que é medido por áreas que não estão na redação nem têm formação em jornalismo. O modelo da estrutura está mais voltado para um desenho de empresa tradicional e menos de laboratório, onde a prática jornalística poderia ser medida e experimentada

de formas menos ligadas ao marketing e, ainda assim, em busca de acessos e assinantes.

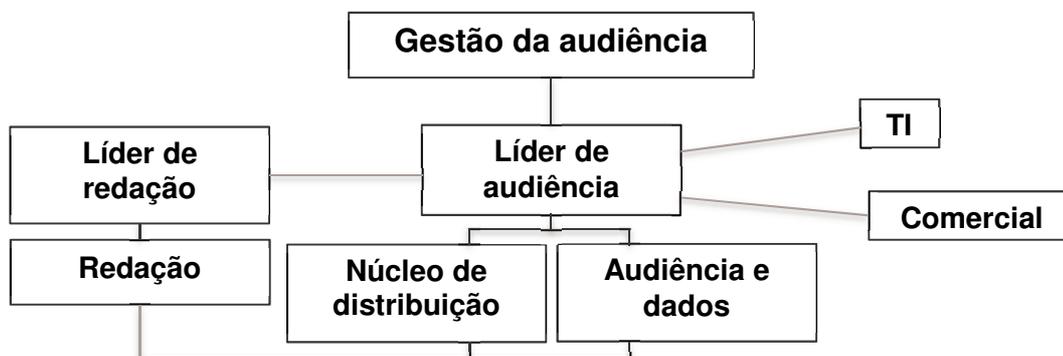
Não estamos dizendo com isso que o modelo desenhado por GaúchaZH está errado. Ele tem dado resultados positivos, segundo conta Passos. As metas de assinatura e de acessos e engajamento foram batidas em 2017. A gestão de métricas na empresa tem buscado inovar no modelo de negócio baseado em jornalismo. Há esforço dessas áreas, como lista Salaverría (2015a), de investigação dos dados – tanto de forma qualitativa quanto de forma quantitativa –, de desenvolvimento do negócio e de implementação de inovações – estruturais, operacionais e editoriais. Mas há pouco espaço para experimentação.

Estruturas de laboratório em jornalismo em redações atuam como “testadores” de práticas inovadoras essencialmente jornalísticas conforme o comportamento da audiência. Na Espanha, por exemplo, o Grupo Vocento (responsável por dezenas de periódicos) criou, a partir da gestão de métricas de audiência, um laboratório de inovação que atua testando SEO, modelos de produção e formatos digitais e, depois, configurando o que teve resultado positivo em novas práticas jornalísticas para aplicar nas redações formais. Em GaúchaZH, a gestão da audiência pula o passo teste em busca de inovação. Os resultados de métricas podem virar um modelo de produção com teste direto na redação. O que não podemos dizer é que todos os atores de gestão da audiência atuam como *gatekeepers*, mas que métricas estão dentro do processo de edição e produção de pauta. A definição do que será produzido quanto a conteúdo fica restrito ao Produto Digital e está dentro do escopo de tarefas do editores de hora. A atuação da gestão da audiência nas práticas jornalísticas se dá em formato, metas de consumo e metas de produção. A redação tem de, portanto, responder e solucionar problemas e caminhos com resultados positivos demandados pela gestão da audiência – e esse é mais um efeito das métricas na produção de conteúdo.

Entendemos que essa estrutura apresenta dois problemas: o investimento em audiência fez com que as estruturas de análise de métricas crescessem e a redação diminuísse em número de atores. Têm-se um número que aumenta de pessoas para analisar o comportamento da audiência e tomar decisões de planejamento sobre o modelo de negócio e cada vez menos gente para executar o objetivo do núcleo de conteúdo da empresa. Além disso, nos questionários percebemos que não há confiança nos atores que fazem a gestão da audiência. Primeiro porque estão fora do ambiente da redação e, segundo, porque não têm formação em jornalismo.

Em Folha de S.Paulo encontramos estrutura mais rígida de gestão da audiência. O desenho não muda em relação ao do quadro 9, mas pode ser detalhado, conforme é possível visualizar a seguir:

Quadro 13 – Estrutura da gestão da audiência em Folha de S.Paulo em 2017



Fonte: a autora.

Diferentemente de GaúchaZH, aqui há controle dos dados de audiência em um determinado grupo que se divide em duas equipes. A líder dessa estrutura é Marques e é ela, como já explicamos, que atende às solicitações sobre audiência de outros setores, demanda por projetos digitais em outros setores e decide a prioridade dos projetos digitais. Vemos como positivo a estruturação da gestão das métricas dessa forma porque, primeiro, a equipe é formada apenas por jornalistas. Ou seja, a interpretação dos dados é feita a partir de um olhar de quem tem capacidade para entender a ética, os valores e as premissas do jornalismo. É claro que uma equipe de audiência formada apenas por jornalistas não está livre de erros. Mas a interpretação de dados sob um viés jornalístico está de acordo com o valor de inovação transformacional que Folha de S.Paulo colocou como meta: o valor da marca. Marques é enfática ao estabelecer que, ainda que a demanda da audiência possa apontar para notícias mais de entretenimento do que de política e economia, por exemplo, o valor da marca Folha de S.Paulo tem de ser levado em conta no início da produção de conteúdo.

*“Estratégia de divulgação para audiência quer dizer “dar depois, mas dar melhor”. Fizemos um mega investimento editorial. Como foi a audiência disso? É difícil falar para o chefe, é difícil falar para o mercado publicitário que a métrica de audiência boa não é só aquela da quantidade de acessos. Existem matérias que não têm muito acesso, mas têm retenção de cinco minutos e meio. Para alguém ficar cinco minutos e meio na sua matéria na selva que é a internet é porque você atingiu a meta de valor.”*

A atuação da gestão de métricas nas decisões estratégicas está, principalmente, nas operações de circulação dos conteúdos. Além da estrutura de Esportes que foi alterada segundo os relatórios semestrais qualitativos de 2016 e na alteração nas práticas de Mercado, decidiu-se investir na seção F5 – o site de entretenimento da Folha de S.Paulo. Segundo Marques, o assinante não é a massa da audiência desse espaço. No entanto, o que é distribuído faz com que a circulação de outros conteúdos da empresa em sites de redes sociais também tenha engajamento em razão do comportamento da audiência em relação a entretenimento. Ou seja, os leitores, ao participarem da circulação de notícias de entretenimento, por exemplo, fortalecem a marca Folha em sites de redes sociais e, com isso, outros conteúdo têm resultado de circulação melhorado.

Sobre as práticas, a gestão da audiência também tem uma atuação mais jornalística e menos comercial. Segundo Marques, relatórios de produtividade foram base para a tomada de decisão sobre novos treinamentos da redação. Em 2017, foram feitos workshops para

*entender que às vezes tem que esperar e para que as pessoas entendam quando vale a pena ser um pouco mais rápido, quando ser menos reticente. Foi preciso treinar as pessoas para que elas não fizessem a matéria só depois que voltassem para a redação após o fim de uma coletiva. (...) Além disso, a principal mudança processual foi mexer no horário das pessoas, e ninguém gosta disso, tivemos de nos adaptar ao comportamento da audiência para organizar o fluxo de trabalho.*

A atuação da gestão de métricas é em Folha de S.Paulo mais processual e estrutural e menos comercial. Há tensões, mas observamos que há entendimento por parte dos atores da redação sobre a meta de valor da marca. Assim como em GaúchaZH, os resultados de capitalização parecem ser positivos: Folha se mantém no topo da lista de jornais com maior número de assinantes do país (impresso e

digital), o que mostra confiança de parcela da audiência na marca. No Facebook, a empresa só perde para G1 no ranking de seguidores. (REUTEURS, 2016).

Quando começamos este estudo, percebemos que GaúchaZH e Folha de S.Paulo tinham modelos interessantes e próximos da gestão da audiência. A análise e as observações que fizemos nas duas empresas nos mostram que há diferenças importantes no desenho estrutural e estratégico. São duas empresas importantes no cenário jornalístico brasileiro, que têm estruturas de gestão da audiência que tomam decisões que atuam na estrutura e na produção de conteúdo. Utilizam Chartbeat e Google Analytics e dão os mesmos usos a essas ferramentas de medição de audiência. Também focam em relatórios quantitativos diários e qualitativos para apoiar o modelo de negócio definido. Outra similaridade que encontramos foi o ecossistema de inovação aplicado nas organizações – em que as áreas de gestão de audiência podem atuar como laboratórios de inovação e que têm entre seus objetivos encontrar soluções inovadoras por meio de métricas para desenvolver e fazer crescer o negócio. No entanto, ainda que diante de tantos pontos de aproximação, a localização da gestão de métricas nas duas empresas faz com que haja distância importante entre as propostas.

Dois problemas interessantes foram percebidos. O primeiro é a demora na tomada de decisão. Quando muitos atores e áreas têm acesso às informações que apoiam a estratégia e podem analisar o comportamento da audiência com diferentes métodos, as decisões passam por mais filtros. Pode ser que mais atores no centro da estratégia ajudem a diminuir falhas, mas quando se trata de notícias *hard news*, a decisão rápida vai ao encontro da busca da audiência pelo assunto mais atual. Passos reconhece o problema quando diz que quando o factual ocorre, primeiro vem o susto, depois os atores respiram e só então inicia-se o processo de decisão. A qualidade da notícia pode vir desse momento de “respirar”, mas no processo de distribuição quem postar primeiro o link para um determinado assunto pode receber mais engajamento e relevância, o que significa aumento de clique – mas não necessariamente aumento de assinantes.

O segundo é a ideia de relatório de produtividade. Em jornais como *The New York Times* esse tipo de análise é comum, o que não significa que seja bom. GaúchaZH tem a pretensão de implementar em 2018 nova avaliação da audiência uma vez que indica que volume de publicações implica em crescimento de audiência. Atualmente, optou-se por automatizar a publicação de notícias de agências. Criou-se

com isso volume vazio de notícias. As notícias automatizadas de agências podem conter erros – e aí cria-se duplicidade de publicações, uma correta e outra com erro –, duplicidade – duas agências publicando o mesmo assunto –, publicação de conteúdo sem edição – o que pode deteriorar o quesito busca por qualidade – e, ainda, publicação de conteúdos que não interessam à audiência e que não estão de acordo com os valores da empresa. Um relatório de produtividade pode determinar o fim do problema criado pela automatização de agências de notícias, mas pode criar outro: a concorrência interna por demanda de conteúdo que gere mais audiência, produção que segue mais pela lógica da audiência e menos jornalística e, no caso de GaúchaZH, a participação ainda maior de áreas não-jornalísticas nas decisões sobre a estrutura do jornal – se é preciso demitir alguém que não rende conforme determinam as metas, se é preciso trocar um ator de função ou editoria para apoiar demandas da audiência e até a criação ou extinção de determinadas áreas. Acreditamos que um relatório de produtividade sem uma análise sobre o que não é interessante para audiência cruzada com os objetivos jornalísticos da empresa pode ser bastante ruim para a qualidade jornalística – ainda que obtenha resultados positivos em crescimento de audiência bruta.

Em Folha de S.Paulo, a estrutura mais rígida de análise de audiência tem, na nossa avaliação, pontos negativos e positivos. Quando a redação tem acesso a dados de audiência, mas não de forma fácil – tem de procurar por isso –, pode ter concepções diferentes da área de gestão sobre os públicos e, além disso, não tem acesso claro ao que está sendo analisado – como a produtividade – e os resultados aplicados das análises – como as mudanças estruturais. A redação recebe formação para audiência, mas não participa de análises e decisões estratégicas que passam pela audiência. No entanto, o relatório de produtividade em Folha de S.Paulo também tem um ponto positivo: o documento é feito para que a redação não invista tempo em produções mal lidas. Marques destaca que o relatório de produtividade é feito por ator, mas que não há meta por ator. As editoriais têm de levar em conta as faixas de classificação (gráfico 9) e bater meta de ter menos publicações nas três faixas mais baixas. Por um lado, o escopo de tarefas é mais bem definido em Folha de S.Paulo: quem trabalha com conteúdo tem de priorizar a qualidade e quem trabalha com audiência tem de priorizar a fidelidade dos dados. Um não interfere no trabalho do outro, mas os resultados das tarefas de cada área são cruzados e reanalisados pela líder. Conforme já ressaltamos, a formação da equipe exclusivamente por jornalistas

dá o tom para toda a empresa sobre o jornalismo como prioridade. Esse é o principal ponto positivo posto que é a gestão de audiência que faz relatórios de métricas.

Nossa análise dos modelos de gestão de métricas de GaúchaZH e Folha de S.Paulo não tem caráter conclusivo, ainda que nós tenhamos aplicado juízos sobre pontos que podem ser repensados e indicamos operações que podem ser testadas em outros jornais. Nossa pretensão aqui foi fazer uma avaliação reflexiva do que vem sendo empregado no *backstage* da produção de conteúdo jornalístico na internet e entender como as estruturas foram se reorganizando desde que a gestão de métricas passou a ter papel importante na estratégia dessas duas empresas.

## 6 CONCLUSÕES

A determinação de que iríamos analisar os modelos de gestão de audiência de Folha de S.Paulo e GaúchaZH tinha um objetivo bastante claro para nós: ter uma amostra do cenário das principais empresas com modelo de negócio baseado em jornalismo tradicional do país<sup>80</sup>. Os fatores determinantes para a definição de Folha de S.Paulo e GaúchaZH (Zero Hora) são três: 1) importância nacional e regional; 2) Folha de S.Paulo<sup>81</sup> é o jornal com maior número de assinantes digitais do país (número que já superou o total de assinantes de jornal impresso na empresa); 3) Zero Hora foi considerado o jornal com maior taxa de engajamento em sites de redes sociais do país<sup>82</sup>. Nossa análise aponta que as duas empresas seguem premissas dos principais jornais do mundo: inovar por meio de métricas de audiência. Isso significa dizer que a redação e as áreas de negócios foram readaptadas para que a gestão de métricas pudesse ser parte tão forte quanto as duas primeiras. Com isso, sabemos que as equipes de gestão de métricas foram determinantes para a redefinição estratégica do desenho das redações, a reorganização dos times de marketing e comercial, a criação de novos produtos de conteúdo e, principalmente, as decisões estratégicas sobre a distribuição de conteúdo e sobre o desenvolvimento da audiência. Analisamos, portanto, dois modelos de gestão de métricas de audiência em conteúdo jornalístico, que chamaremos de modelo jornalístico e o modelo de produto. O objetivo dos dois é o mesmo: sustentar as empresas por meio de assinaturas digitais. Essa é a principal estratégia das organizações que analisamos e, por isso, tanto modelo jornalístico quanto de produto trabalham para que a audiência se transforme em assinante e passe a pagar pelo consumo do conteúdo que é produzido. Além disso, nos dois modelos a estratégia de conteúdo passa pela gestão de métricas. A equipe que observa, analisa, quantifica, divide e determina a audiência é a que define a estratégia de empacotamento e distribuição de conteúdo e os caminhos que as empresas vão tomar em busca de novos assinantes. As diferenças

---

<sup>80</sup> De acordo com levantamento feito pela Associação Nacional de Jornais, os jornais impressos com maior circulação no país são Super Notícia (Minas Gerais), O Globo (Rio de Janeiro), Folha de S.Paulo, O Estado de S.Paulo, Daqui (Goiás) e Zero Hora.

<sup>81</sup> Conforme Carro (2017, p. 106) e Folha (2016, online).

<sup>82</sup> Segundo o Ranking Torabit de Veículos, empresa que mede presença digital de empresas no Brasil, Zero Hora foi a campeã de interação em Facebook, Instagram e Twitter em 2016. A Torabit mede todos os meses os níveis de engajamento de 11 jornais brasileiros. Disponível em: <<http://www.torabit.com.br/zero-hora-e-o-campeao-em-2016-o-globo-crece-mais-em-dezembro/>>. Acesso em: 28 dez. 2017.

estratégicas entre os dois modelos estão na operação da gestão de métricas. Folha de S.Paulo optou por concentrar todas as tarefas da gestão de métricas no departamento de jornalismo e GaúchaZH acredita que tal responsabilidade deve ser feita pela aproximação de três setores (conteúdo, comercial e marketing). Os problemas principais desses dois modelos, para nós, vão um ao encontro do outro: concentração (Folha de S.Paulo) e dissipação de informações (GaúchaZH). A concentração faz com que os atores da redação trabalhem focados no objetivo qualidade em jornalismo e a informação principal sobre o comportamento da audiência está nas mãos da equipe de gestão de métricas. Portanto, é dela a responsabilidade de compartilhar os dados sobre o comportamento da audiência. Folha de S.Paulo faz isso de forma analítica – interpreta os dados e, então toma decisões que impactarão na produção. Essa informação analítica é compartilhada na forma de orientação à redação. Pode-se criar, com isso, um novo problema: uma redação pouco inovadora do ponto de vista digital. Folha de S.Paulo sabe da “necessidade de identificar, alentar e promover o talento inovador para confrontar o futuro ao mesmo tempo que se vê obrigado a manter as estruturas estabelecidas”, como descreveu Salaverría (2016, p. 41), e, assim, criou uma estrutura de gestão de métricas menos flexível. Garante, com isso, qualidade no produto jornalístico, controle sobre os dados e concentração da estratégia sobre a estrutura da empresa, formato de produção, organização editorial e fins comerciais do comportamento da audiência. Perde, no entanto, flexibilidade ao não trabalhar de forma experimental. O caminho que Folha de S.Paulo tomou nos parece ideal do ponto de vista jornalístico porque mantém a prioridade na qualidade profissional – investigação, busca pela verdade, questionamentos (de acordo com as premissas empresariais) –, mas poderia implementar o ideal laboratorial para fazer a gestão da inovação e buscar soluções inovadoras – seguindo os objetivos do modelo jornalístico – por meio dos resultados das métricas. Um grupo que pode ter a formação exigida pela empresa, mas que critique os dados, entenda que decisões têm de ser tomadas mais rapidamente, quais projetos precisam de produção e avaliação a longo prazo e, principalmente, encontre ou crie caminhos de distribuição que vão além de sites de redes sociais.

No modelo produto o problema da dissipação da informação cria a automatização da produção – o que vai totalmente de encontro à busca por inovação. Em GaúchaZH, o modelo é interessante do ponto de vista comercial e menos do jornalístico. Se encontra e se trabalha de acordo com o comportamento da audiência,

mas, assim como ocorreu em *The New York Times* (2017, online), “a maioria dos departamentos não tomou decisões sobre quem é o público principal e quais formas jornalísticas são uma prioridade (e quais não são)”. A empresa tem o escopo de tarefas por ator, mas percebemos que, ainda assim, no que diz respeito a gestão de métricas, isso se confunde. Há repórteres trabalhando com dados sobre a audiência abertos no computador – no formato consolidado e no formato tempo real, sem estratégia específica ou orientada. Há editores digitais e de impresso monitorando o comportamento da audiência também sem homogeneidade ou guia. Os editores da hora fazem orientações conforme o tempo real e repetem relatórios consolidados enviados por outros atores de gestão de métricas. Enquanto isso, a equipe de gestão de métricas está dividida em três espaços distintos e há pouca clareza sobre a proximidade entre eles. Os relatórios diários são enviados de forma automatizada, sem análise sobre os resultados. Espera-se que os atores da redação façam essa análise, mas isso ocorre com pouca frequência. Ainda que o modelo de produto aplicado em GaúchaZH atue orientado para inovação, a dissipação dos atores e das informações atrapalha. Nossa proposta aqui é a união dos atores de gestão de métricas em um mesmo setor, com uma só liderança, que apoie atores estratégicos da empresa, e incorpore atores que trabalhem orientados para inovação por meio da gestão de métricas. A organização do modelo de produto é mais complexa porque a empresa quer atuar orientada para o comercial, mas tratando-se de modelo de negócio jornalístico tem de manter premissas do modelo jornalístico. Organizar os atores de gestão estratégica e analítica de métricas de audiência com formação em jornalismo e mesclar com outros atores em formato de laboratório pode ser o caminho para encontrar e implementar soluções inovadoras. Primeiro, portanto, é preciso redesenhar a estrutura de gestão de métricas com o objetivo de pôr fim a dissipação e automatização do resultados sobre o comportamento da audiência. Depois, é necessário reorganizar o escopo de tarefas desse grupo e implementar o objetivo qualidade jornalística aos que farão análises qualitativas dos dados (seguir a premissa da formação em jornalismo pode ser o melhor caminho) e, por fim, ter um grupo de gestão de métricas que atue em formato laboratorial.

Quando propomos a atuação de gestão de métricas em formato laboratorial – tanto para o modelo jornalístico quanto para o modelo de produto –, estamos indicando que é preciso atuar com capacidade para “atrair audiências e gerar negócios a partir delas” (SALAVERRÍA, 2015b, p. 149). Os laboratórios de inovação

em jornalismo podem ser a forma ideal de crescer diante dos sites de redes sociais e buscadores e combater problemas sobre a confiabilidade jornalística, principalmente as *fake news*. O desenho de um laboratório de inovação em jornalismo deveria, para nós, ser feito da seguinte maneira:

- **Organização dos atores:** é preciso escolher os atores que farão parte dessa equipe pela capacidade de empreendimento e coordenação das estratégias editoriais e comerciais porque “já não basta fazer bem o que se fazia, senão que é necessário descobrir novas áreas de oportunidade” (SALAVERRÍA, 2015b, p. 150). Se o objetivo é qualidade jornalística, então deve-se priorizar o conhecimento na área e a competência para trabalhar analiticamente os dados sobre o comportamento da audiência. Se o objetivo é produto, entendemos que a formação também tem de ser jornalística porque antes de tudo jornalismo é informar com qualidade, mas a equipe pode ter atores focados em distribuição e comercialização para que, juntos, apoiem setores que não apenas a redação.

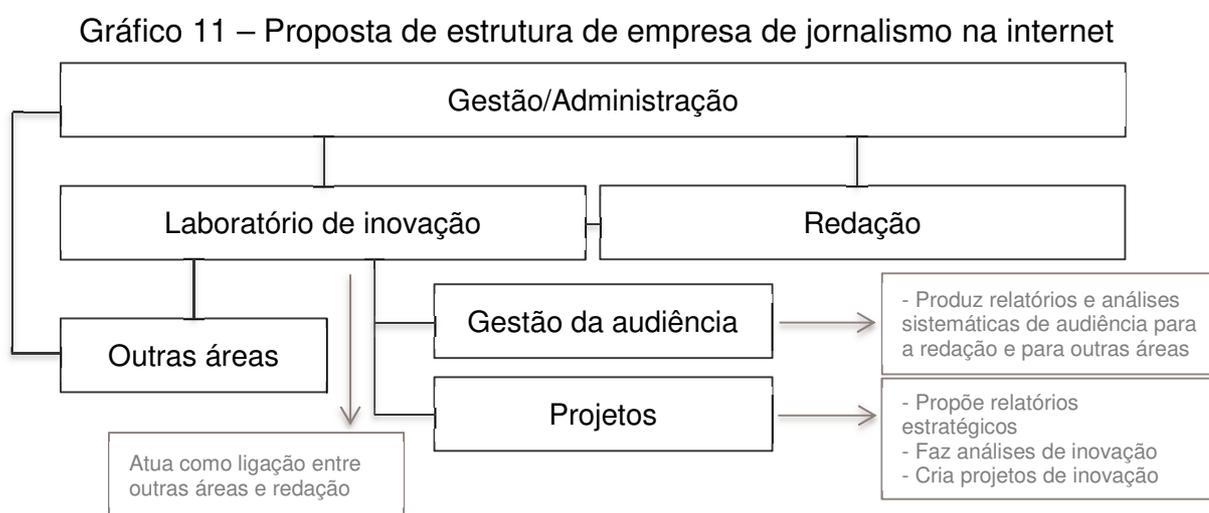
- **Organização do espaço:** uma empresa que tem o jornalismo como modelo de negócio tem de criar seu laboratório dentro da estrutura da redação para definir o papel de cada ator e acompanhar o empacotamento e a distribuição dos produtos. Por isso, acreditamos que laboratórios de inovação em jornalismo têm de atuar junto com a redação.

- **Definição do escopo de tarefas:** um laboratório de inovação em jornalismo tem de ser responsável pelas estratégias da empresa junto com a alta administração. Para isso, precisa definir quem faz o que em relação às métricas, à produção, ao empacotamento e à distribuição de conteúdo.

- **Definição das métricas:** a gestão sobre os dados do comportamento da audiência tem de apoiar decisões estratégicas, portanto não pode ser automatizada. A organização do processo de obtenção de resultados por meio de diferentes ferramentas tem de definir como o comportamento será medido, como as medições serão feitas (e por quem) e implementar sistemas de análise que apoiem decisões rápidas e decisões estratégicas – no contexto de convergência, como indica Jenkins (2006), em que as empresas têm de estar preparadas para produzir e analisar as métricas através do fluxo contínuo de conteúdo (concorrência), cooperação de múltiplos mercados (competências diversas) e comportamento migratório dos públicos. Automatizar e concentrar os dados e as decisões sobre o comportamento

da audiência, portanto, são erros que vão de encontro com a ideia de convergência midiática, jornalística e de métricas porque desintegram a redação.

- **Definição das análises:** os métodos quantitativos de gestão de métricas são necessários e importantes para a busca de soluções estratégicas rápidas. Atua-se em um determinado ponto do conteúdo e resolve-se um problema específico. No entanto, a estratégia de uma empresa não pode estar baseada em decisões rápidas. Quando se automatiza os dados perde-se mais ainda: os atores que deveriam apoiar suas decisões de produção de conteúdo constroem uma imagem sobre a audiência que pode ser diferente dos objetivos da empresa. Um laboratório de inovação tem atores que atuam na organização e distribuição das análises quantitativas, mas principalmente tem sistematização, competência e liberdade para construção e organização de análises qualitativas. Isso inclui relatórios de produtividade que podem encontrar os problemas da redação e atuar pontualmente para solução, com treinamentos mais práticos (e menos teóricos) e contratações de atores que possam também criar conteúdo estratégico (com bom empacotamento e distribuição). Portanto, nossa proposta é de um desenho estratégico de redação que siga premissas do jornalismo e que atue como apoio a setores estratégicos:



Durante o percurso de construção de nosso estudo, encontramos limitações importantes. Foi um obstáculo a negociação com atores estratégicos para convencê-los de que nossa pesquisa não tinha a pretensão de revelar dados sobre metas das empresas, por exemplo, mas que, sim, objetivava analisar o modelo de negócio. Tivemos de enviar nosso projeto e agendar conversas e apresentações para, finalmente, poder agendar a entrevista. Como contraproposta, nos comprometemos a compartilhar nossa análise.

Entendemos que uma segunda limitação foi nossa incapacidade acadêmica. Em razão disso, nós não fizemos um movimento que teria qualificado o trabalho, mas percebemos isso apenas na análise do estudo: entrevistas específicas com os atores que trabalham na gestão de métricas. Isso teria nos fornecido informações ricas sobre o detalhamento das tarefas e da concepção de audiência.

Outra limitação importante foi nossa decisão de analisar apenas GaúchaZH e Folha de S.Paulo. Com isso, temos um panorama sobre duas propostas de trabalho jornalístico na internet, mas não temos o cenário nacional. Para isso, precisaríamos de mais tempo. Se tivéssemos acrescentado G1 certamente teríamos uma visão mais geral do que está sendo aplicado no país, posto trata-se de uma empresa que nasceu nativa digital, mas dentro de uma estrutura de empresa tradicional de jornalismo no Brasil. Incluir também os modelos de jornais tradicionais estrangeiros que expandiram para o Brasil, como DW e El País, poderia nos dar outra ideia do que vem sendo em jornalismo na internet no país por empresas com histórico importante na plataforma impressa e ainda seria um primeiro passo para iniciar uma investigação sobre inovação em jornalismo comparando jornais brasileiros e de outros lugares. Apesar destas considerações, que teriam qualificado nossa análise, consideramos um acerto ter observado os modelos de GaúchaZH e Folha de S.Paulo porque agora temos a diferenciação entre modelos de atuação de gestão de métricas. No entanto, consideramos que pesquisas com foco em apenas uma empresa podem ser positivas no sentido de encontrar soluções estratégicas para um determinado formato estratégico de atuação. Acreditamos que, a partir de nossas reflexões, seria interessante analisar de forma mais aprofundada sobre o estado de inovação das principais empresas de jornalismo do país e, com isso, se abre uma possibilidade de desenvolvimento de pesquisa de doutorado. Nossa proposta, inclusive, é de que um trabalho sobre o modo de operação em inovação do jornalismo no Brasil tendo como

referência as empresas Folha de S.Paulo, G1, O Globo e BuzzFeed pode ser servir como um relatório de inovação nos moldes do que institutos internacionais de pesquisa desenvolvem.

Acreditamos também que nosso estudo possa ser a oportunidade para o início da estruturação de laboratórios de inovação em empresas jornalísticas tradicionais no Brasil. Deixemos claro que Folha de S.Paulo e GaúchaZH trabalham em busca de inovação jornalística próximo a ideia de laboratório que apontamos ao longo deste estudo, mas um laboratório estruturado poderia facilitar o encontro de soluções para problemas de empacotamento, distribuição e confiança. Com um laboratório de inovação estruturado é possível embasar ainda mais as estratégias das empresas nos resultados de métricas de audiência e, com isso, centrar esforços no desenvolvimento de tecnologias e aplicações digitais e, então, encontrar oportunidades de negócios e produtos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACLQHIMÍ, Zélia Leal. Informação on-line: jornalista ou produtor de conteúdos?

**Contracampo**, n. 6, 2002. Disponível em:

<<http://www.contracampo.uff.br/index.php/revista/article/view/470/235>>. Acesso em 25 out. 2016.

AGUIAR, Leonel Azevedo de; BARSOTTI, Adriana. Mobilizar a Audiência: uma experiência contemporânea no jornalismo online. **XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Fortaleza, 3-7 set. 2012.

ALVAREZ, Barbara Zamberlan. Cartilha de recomendações de SEO para jornalistas online. Trabalho de Conclusão. Pós-Graduação em Jornalismo Digital. PUCRS: Porto Alegre, 2011.

ANDERSON, Chris. A cauda longa - do mercado de massa para o mercado de nicho. São Paulo: Elsevier, 2006.

ANDERSON, C.W. Beyond journalism in the present tense. **NiemanLab**. 2014. Disponível em: <<http://www.niemanlab.org/2014/12/beyond-journalism-in-the-present-tense/>>. Acesso em: 31 jan. 2017.

ANDERSON, C.W.; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. Jornalismo pós-industrial. **Revista de Jornalismo ESPM** (Edição brasileira da Columbia Journalism Review). Ano 2, N. 5, abr.- maio-jun. 2013.

AQUINO BITTENCOURT, MC. Convergência midiática: a problematização do conceito no âmbito da comunicação digital. **Opinio**, v.1, p. 3-16, 2010.

AQUINO BITTENCOURT, M.C.. **Convergência Midiática e Redes Digitais: Modelo de Análise para Pesquisas em Comunicação**. 1. ed. Curitiba: Appris, 2017.

BALDESSAR, Maria José. Mundo digital: Jornal do Brasil na Internet no tempo do PC 386. **Encontro Nacional de História da Mídia**. UFRGS, Porto Alegre, 2009.

BARBOSA, Suzana. Identificando Remediações e Rupturas no Uso de Bancos de Dados no Jornalismo Digital. II Encontro de Pesquisadores em Jornalismo, FACOM/UFBA, nov. 2004.

BARBOSA, Suzana. Jornalismo convergente e continuum multimídia na quinta geração do jornalismo nas redes digitais. In: CANAVILLAS, João (org.). **Notícias e Mobilidade**. Portugal: Livros LabCom, 2013.

BARBOSA, Suzana. Brasil. In: SALAVERRÍA, Ramón. **Ciberperiodismo en Iberoamérica**. Barcelona: Editorial Ariel, S.A., 2016.

BARDOEL, Jo; DEUZE, Mark. Network Journalism: Converging Competences of Media Professionals and Professionalism. In: **Australian Journalism Review** 23, 2001.

BECKETT, Charlie. The value of networked journalism. **Polis, journalism and society**. Value of Networked Journalism conference, 11 jun 2010. Disponível em: <<http://www.bbc.co.uk/journalism/>>. Acesso em: 18 dez. 2017.

BELOCHIO, Vivian. O jornalismo digital e os efeitos da convergência: meta-informação, encadeamento midiático e a cauda longa invertida. **Intercom**, XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Curitiba, 4-7 set. 2009.

BONIN, Jiani. Revisitando os bastidores da pesquisa: práticas metodológicas na construção de um projeto de investigação. In: MALDONADO, Alberto Efendy; et. al. **Metodologias de pesquisa em Comunicação**: olhares, trilhas e processos. Porto Alegre: editora Sulina, 2006.

BYRNE, Ciara. How The Guardian Uses “Attention Analytics” To Track Rising Stories. In: **Fast Company**, fev., 2014. Disponível em: <<http://www.fastcolabs.com/3026154/how-the-guardian-uses-attention-analytics-totrack-rising-stories>>. Acesso em: 5 nov. 2015.

CAETANO, Liliane Moiteiro. Medição de audiência na web. **V Congresso Nacional de História da Mídia**. São Paulo, 31 maio - 2 jun. 2007.

CANAVILHAS, João. Do jornalismo online ao webjornalismo: formação para a mudança. **Comunicação e Sociedade**, vol. 9-10, 2006, pp. 113-119.

CANAVILHAS, João; TORRES, Vitor; LUNA, Diógenes. Da audiência presumida à audiência real: influência das métricas nas decisões editoriais dos jornais online. **Mediapolis: revista de comunicação, jornalismo e espaço público**. n. 2, 2016.

CANAVILHAS, João. Digital Media Portugal ECR 2015. Lisboa: ERC – Entidade Reguladora para a Comunicação Social, 2016.

CANAVILHAS, João; et. al. Jornalistas e tecnoatores: a negociação de culturas profissionais em redações on-line. **Revista Famecos**. Porto Alegre, v. 23, n. 3, 2016.

CARRO, Rodrigo. Overview of key developments. In: REUTERS INSTITUTE. Digital News Report 2016. Disponível em: <<http://www.digitalnewsreport.org/survey/2016/brazil-2016/>>. Acesso em: 13 jan. 2017.

CARRO, Rodrigo. Urban Brazil. In: REUTERS INSTITUTE. Digital News Report 2017. Disponível em: <<http://www.digitalnewsreport.org/survey/2017/brazil-2017/>>. Acesso em: 10 ago. 2017.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, Manuel. A galáxia da Internet. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CHRISTENSEN, Clayton M.; HORN, Michael B.; STAKER, Heather. Ensino Híbrido: uma Inovação Disruptiva? Uma introdução à teoria dos híbridos. Clayton Christensen Institute for disruptive innovation. Maio, 2013. Disponível em: <[https://s3.amazonaws.com/porvir/wp-content/uploads/2014/08/PT\\_Is-K-12-blended-learning-disruptive-Final.pdf](https://s3.amazonaws.com/porvir/wp-content/uploads/2014/08/PT_Is-K-12-blended-learning-disruptive-Final.pdf)>. Acesso em: 20 outubro 2017.

CHRISTIN, Ange`le. Algorithms in practice: Comparing web journalism and criminal justice. **Big Data & Society**. jul. - dez. 2017.

CLARK, D.J.; NICHOLAS, David; JAMAL, Hamid R. Evaluating information seeking and use in the changing virtual world: the emerging role of Google Analytics. **Learned Publishing**. Vol. 27, n. 3, jul. 2014.

COMSCORE. 2016 Global digital future in focus. 2016. Disponível em: <<http://cd1.eju.tv/wp-content/uploads/2016/10/2016-Global-Digital-Future-In-Focus-Report.pdf>>. Acesso em: 1 ago. 2017.

CRUZ, Patrick. Estouro da bolha das empresas de tecnologia completa 11 anos. *Economia*. Ig. 10 mar. 2011. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/mercados/estouro-da-bolha-das-empresas-de-tecnologia-completa-11-anos/n1238148080645.html>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

CUNHA, Marcela Costa Carneiro da. A Audiência Transmídia e Os Métodos de Mensuração: Discussão Sobre os Instrumentos Utilizados. **XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Rio de Janeiro, 4-7 set. 2015.

DINES, Alberto. *O Papel do Jornal*. São Paulo: Summus, 1986.

ELOLA, Joseba. Assim é a transformação digital do EL PAÍS, na era da tecnologia móvel. *El País*. 10 out. 2015. Disponível em: <[http://brasil.elpais.com/brasil/2015/05/16/tecnologia/1431793116\\_192357.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2015/05/16/tecnologia/1431793116_192357.html)>. Acesso: 1 nov. 2016.

FERRARI, Pollyana. **Jornalismo Digital**. São Paulo: Editora Contexto, 2003.

FOLHA. História da Folha. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/circulo>. Acesso em: 25 out. 2016.

FOLHA. A Folha na web. In: FOLHA. *Folha, 20 anos na internet*. 8 jul. 2015. Disponível em: <http://temas.folha.uol.com.br/folha-20-anos-na-internet>. Acesso em: 20 out. 2016.

FOLHA é o 1º jornal brasileiro a ter circulação digital maior do que a impressa. *Folha de S.Paulo*. 26 set. 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>>. Acesso em: 28 dez. 2017.

FONSECA, Bruno. O que é fact-checking?. *Agência Pública*. 21 jun. 2017. Disponível em: <<https://apublica.org/2017/06/truco-o-que-e-fact-checking/>>. Acesso em: 5 maio 2018.

FONTOURA, M. C. . Desafios do jornalismo: uma análise acadêmica do relatório de inovação do The New York Times. **Alceu** (PUCRJ) , v. 16, p. 187-200, 2015.

GARCÍA-PERDOMO, Víctor; SALAVERRÍA, Ramón; KILGO, Danielle K.; HARLOW, Summer. To Share or Not to Share. **Journalism Studies**, 10 jan. 2017. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/action/journalInformation?journalCode=rjos20>>. Acesso em: 3 jun. 2017.

GHISE, Vinícius. BuzzFeed: A inteligência de dados por trás da zoeira. **Vinícius Ghise Digital Strategist**. Disponível em: <<http://www.viniciusghise.com.br/blog/buzzfeed-inteligencia-dados-zoeira/>>. Acesso em: 7 fev. 2017.

GOMES, Thiago Barros; COSTA, Grace Soares. Caça-cliques no jornalismo: 5 padrões de títulos para atrair leitores no Facebook. **Revista Temática**. Ano XII, n. 07. Jul. 2016.

GOOGLE and Facebook now control 20% of global adspend. **Zenith Agency**. maio, 2017. Disponível em: <<https://www.zenithmedia.com/google-facebook-now-control-20-global-adspend/>>. Acesso em: 9 nov. 2017.

GRAVES, L.; KELLY, J. **Confusion online**: faulty metrics and the future of digital journalism. Disponível em: <[http://www.journalism.columbia.edu/system/documents/345/original/online\\_metrics\\_report.pdf](http://www.journalism.columbia.edu/system/documents/345/original/online_metrics_report.pdf)>. Acesso em: 5 jul 2016.

HAAK, Bregtje van der. PARKS, Michael; CASTELLS, Manuel. The future of journalism: networked journalism. **International journal of communication**. 6, 2012.

HADDAD, Evelyn Witt. **Inovação tecnológica em Schumpeter e na ótica neo-schumpeteriana**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Econômicas). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

HEINRICH, Ansgard. **Network journalism**: Journalistic Practice in Interactive Spheres. New York: Routledge, 2011.

INNOVATION Report. The New York Times. Mar, 2014.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. São Paulo: Aleph, 2009.

JENKINS, H.; FORD, Sam; GREEN, Joshua. **Cultura da Conexão**: criando valor e significado por meio da mídia propagável. Editora Aleph: São Paulo, 2014.

JOURNALISM That Stands Apart. The New York Times. Jan, 2017. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/projects/2020-report/?mcubz=0>>. Acesso em: 20 set. 2017.

KANTAR IBOPE MEDIA. As tendências das mídias sociais para 2017. Nov., 2016. Disponível em: <[https://www.kantaribopemedia.com/wp-content/uploads/2016/11/Livre-Blanc-tendance\\_social\\_media\\_PT.pdf](https://www.kantaribopemedia.com/wp-content/uploads/2016/11/Livre-Blanc-tendance_social_media_PT.pdf)>. Acesso em: 11 fev. 2017.

KUNG, Lucy. Innovators in digital news. London / New York: I.B.Tauris & Co; Reuters Institute for the Study of Journalism, 2015.

LANA, Lúcia Campos de Cerqueira. Gregory Bateson e o processo comunicativo. **Revista em Questão**. v. 14, n. 2, 2008. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/6439/4732>>. Acesso em 10 fev. 2017.

LAZARFELD, Paul F.; BERELSON, Bernard; GAUDET, Hazel. **The People's Choice**: How the Voter Makes Up His Mind in a Presidential Campaign. New York: Columbia University Press, 1948.

LEMOS, André; Cunha, Paulo (orgs). Olhares sobre a Cibercultura., Ed. Sulina, Porto Alegre, 231p., 2003.

LEVY, David A. L. Foreword. In: Reuters Institute. Digital News Report 2016. 2016. Disponível em: <<http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital-News-Report-2016.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2017.

LEVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: editora 34, 1999.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva**: por uma antropologia do ciberespaço. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2003.

MACHADO, Arlindo. As comunicações sob o impacto da informática. **Comunicação e Educação**, São Paulo, n. 21, jan./abr. 1995.

MADWAY, Gabriel. Dez anos depois, lições do estouro da bolha da Internet. **Reuters Brasil**. 10 mar. 2010. Disponível em: <<http://br.reuters.com/article/internetNews/idBRSPE6290NI20100310>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Dos meios às mediações**: comunicação, cultura e hegemonia. Rio de Janeiro: Editora UFRJ. 1997.

MESQUITA, Giovana Borges. Já não se faz notícia como antigamente: as mudanças que a audiência tem provocado na relação com o jornalismo. **XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Rio de Janeiro, 4-7 set. 2015.

MIELNICZUK, Luciana, et. al. Vinte anos de Zero Hora na internet (1995-2015). *Revista Estudos de Jornalismo*, n. 4, set. 2015.

MITCHELL, Amy; et. Al. The Modern News Consumer. News attitudes and practices in the digital era. **Pew Research Center**. 7 jul. 2016.

MOHERDAUI, Luciana. Em busca de um modelo de composição para os jornais digitais. **Revista de comunicação e cultura**. v. 6, n. 2, 2008.

NEGREDO, Samuel; VARA-MIGUEL, Alfonso; AMOEDO, Avelino. **Digital News Report.es 2016**. Cambios decisivos en el consumo de noticias digitales. Universidad de Navarra e Center for internet studies and digital life School of Communication. 21 jun. 2016. Disponível em: <http://www.digitalnewsreport.es/>. Acesso em: 2 nov. 2016.

NEWMAN, Nic. Executive Summary and Key Findings. In: REUTERS INSTITUTE. Digital News Report 2017. Disponível em: <<http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital-News-Report-2017.pdf>>. Acesso em: 1 dez. 2017.

NEW YORK TIMES. Innovation. March 24, 2014. Disponível em: <<http://mashable.com/2014/05/16/full-new-york-times-innovation-report/#a7wJMG9Hakq2>>. Acesso em: 6 nov. 2016.

O GLOBO. Bolha da Nasdaq estourou em 2000. 30 jul. 2013. Disponível em: <<http://acervo.oglobo.globo.com/fatos-historicos/bolha-da-nasdaq-estourou-em-2000-9284094>>. Acesso em: 14 nov. 2016.

OUDEN, den Elke. Meaning Innovation. In: OUDEN, den Elke. **Innovation Design**. Creating Value for People, Organizations and Society. Londres: Springer-Verlag, 2012.

PARKER, Geoffrey G.; ALSTYNE, Marshall W. Van; CHOUDARY, Sangeet Paul. **Plataforma: A Revolução da Estratégia**. São Paulo: Casa Educação, 2016.

PEREIRA, Luis Fernando da Rocha. **O Adiantado do Minuto: A internet e os novos rumos do jornalismo**. Monografia (Graduação em Jornalismo). Faculdades Integradas Hélio Alonso. Rio de Janeiro, 2002.

PEREIRA, Fábio Henrique; ADGHIRNI, Zélia Leal. O jornalismo em tempo de mudanças estruturais. **Intexto**, Porto Alegre: UFRGS, v. 1, n. 24, 2011.

PEW RESEARCH CENTER. **State of the News Media 2016**. Disponível em: <[www.journalism.org/2016/06/15/state-of-the-news-media-2016/](http://www.journalism.org/2016/06/15/state-of-the-news-media-2016/)>. Acesso em: 19 fev. 2016.

PEW RESEARCH CENTER. **State of the News Media 2017**. Disponível em: <<http://www.journalism.org/fact-sheet/digital-news/>>. Acesso em: 11 jan. 2017.

PETRE, Caitlin. The Traffic Factories: Metrics at Chartbeat, Gawker Media, and The New York Times. Tow Center for Digital Journalism. 7 maio 2015. Disponível em: <<http://towcenter.org/research/traffic-factories/>>. Acesso em: 17 mar. 2017.

PIRES, Maytê Ramos; MIORIN, Marina; BONIN, Jiani Adriana. Primeiras experiências em iniciação científica. **Revista Iniciacom**, vol. 4, n. 2, 2012. Disponível em: <<http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/iniciacom/article/view/1165/1069>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

PRIMO, Alex. Prefácio. In: SOSTER, Demétrio de Azeredo; SILVA, Fernando Firmino da. (Org.). **Metamorfoses jornalísticas 2 - a reconfiguração da forma**. Santa Cruz, 2009.

RAMONET, Ignácio. A explosão do Jornalismo – Das mídias de massa à massa de mídias. São Paulo: Publisher Brasil, 2012.

RECUERO, Raquel. Redes Sociais na Internet, difusão de informações e Jornalismo: elementos para discussão. In: SOSTER, Demétrio de Azeredo; SILVA, Fernando Firmino da. (Org.). **Metamorfoses jornalísticas 2 - a reconfiguração da forma**. Santa Cruz, 2009.

RENÓ, Denis; RENÓ, Luciana. Linguagens e interfaces para o jornalismo transmídia. In: CANAVILLAS, João (org.). **Notícias e Mobilidade**. Portugal: Livros LabCom, 2013.

REUTERS INSTITUTE. Digital News Report 2016. Disponível em: <<http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital-News-Report-2016.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2017.

REUTERS INSTITUTE. Digital News Report 2017. Disponível em: <<http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/Digital-News-Report-2017.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2017.

ROBINSON, James. Audiences for Journalism: Perception and Reality. **Tow Center for Digital journalism**. 21 out. 2016. Disponível em: <<http://towcenter.org/audiences-for-journalism-perception-and-reality/>>. Acesso em: 13 jan. 2017.

RODRÍGUEZ-BURREL, Jorge. Google Analytics: bueno, bonito y gratis. **El profesional de la información**, v.18, n. 1, enero-febrero 2009.

SALAVERRÍA, Ramon. Convergencia de los medios. **Revista Chasqui**. N. 81, mar 2003a.

SALAVERRÍA, Ramon; NOCI, Javier Díaz. **Manual de redacción ciberperiodística**. Madri: Grupo Planeta (GBS), 2003b.

SALAVERRÍA, Ramon. Estrutura de la convergencia. In: LÓPEZ, Xosé; PEREIRA, Xosé (ed.) **Convergencia digital**. Reconfiguración de los medios de comunicación en España. Espanha: Servicio Editorial de la Universidad de Santiago de Compostela, 2010.

SALAVERRÍA, Ramon. Los labs como fórmula de innovación en los medios. **El profesional de la información**. v. 24, n. 4, 2015a.

SALAVERRÍA, Ramon. Innovar en prensa: dónde, cómo y por qué. In: AED. **El Libro Blanco de la Prensa Diaria 2015**. Madrid: Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE), 2015b.

SALAVERRÍA, Ramon. **Periodismo disruptivo**. Dilemas y estrategias para la innovación. Buenos Aires: La crujía, 2015c.

SALAVERRÍA, Ramon. La innovación y los cibermedios: los labs. In: CHALEZQUER, Charo Sábada; AVILÉS, José Alberto García; MARTÍNEZ-COSTA; María del Pilar. (coord.). **Innovación y desarrollo de los cibermedios en España**. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, 2016.

SALAVERRÍA, Ramon; et. al. Convergence Culture in European Newsrooms. Comparing editorial strategies for cross-media news production in six countries. **Journalism Studies**. 11 out. 2016.

SANTI, Vilso Junior Chierentin. O processo de apuração no webjornalismo de quarta geração. **ECO-Pós**, v.12, n.3, set.-dez., 2009, p. 181-194. Disponível em: <[https://revistas.ufrj.br/index.php/eco\\_pos/article/viewFile/939/879](https://revistas.ufrj.br/index.php/eco_pos/article/viewFile/939/879)>. Acesso em: 12 fev. 2017.

SCHWINGEL, C. Jornalismo Digital de Quarta Geração: a emergência de sistemas automatizados para o processo de produção industrial no Jornalismo Digital. In: Compós, 2005, Niterói. CD ROM Compós, 2005.

SCHUMPETER, Joseph. **A teoria do desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Nova Cultura, 1985.

SEIBT, Taís. **Redação integrada** - A experiência do jornal Zero Hora no processo de convergência jornalística. Dissertação (Mestrado em Comunicação. Programa de Pós Graduação em Comunicação. Unisinos. São Leopoldo, 2014.

SILVA, Sofia Carolina da. Critérios de noticiabilidade e jornalismo digital: práticas jornalísticas em contexto de inclusão de sites de redes sociais. **Iniciação Científica Cesumar**, v. 17, n. 2, jul./dez., 2015, p. 223-235.

SHIRKY, Clay. **Lá vem todo mundo**. O poder de organizar sem organizações. São Paulo: Zahar, 2011.

SOUSA, Jorge Pedro. Os novos meios electrónicos em rede. Um estudo sobre jornalismo on-line. **Biblioteca On-Line de Ciências da Comunicação**. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/texto.php?html2=sousa-pedro-jorge-jornalismo-on-line.html>>. Acesso em: 19 out. 2016.

SOUSA, Jorge Emanuel da Costa Bento. Convergência Jornalística: o caso das reportagens Visão Portugal. Dissertação (Mestrado em Jornalismo). Universidade da Beira Interior, Portugal, 2013.

STRECKER, Marion. Depoimento: 'O que incomodava era o ceticismo'. In: FOLHA. Folha, 20 anos na internet. 8 jul. 2015. Disponível em: <http://temas.folha.uol.com.br/folha-20-anos-na-internet/a-folha-na-web/depoimento-o-que-incomodava-era-o-ceticismo.shtml>. Acesso em 20 out. 2015.

TANDOC JR., Edson C. Journalism is twerking? How web analytics is changing the process of gatekeeping. **new media & society**. Vol. 16(4), 2014, p. 559–575.

TRAQUINA, Nelson. **Teorias do jornalismo**. 2 ed. Florianópolis: Insular, 2008.

VIEIRA, Livia; CHRISTOFOLETTI, Rogério. Métricas, ética e “cultura do clique” no jornalismo online brasileiro: o caso de resistência do não fo.de. **Estudos de Jornalismo**, n.º 5, v. 1, 2015.

WOLD, Mario. **Teorias da Comunicação**. 5 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

ZAGO, Gabriela; BASTOS, Marco Toledo. Visibilidade de notícias no Twitter e no Facebook: Análise comparativa das notícias mais repercutidas na Europa e nas Américas. **Brazilian Journalism Research**. Vol. 9, N. 1, 2013.

ZAGO, Gabriela. **Circulação e Recirculação de Narrativas do Acontecimento no Jornalismo em Rede**: A Copa do Mundo de 2014 no Twitter. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2014

## GLOSSÁRIO

**Adwords** – serviço do Google para oferecer publicidade patrocinada. As propagandas desse tipo de sistema aparecem no site de buscas do Google, tanto na área superior, antes dos primeiros resultados orgânicos, e no final, abaixo dos resultados. Também podem aparecer em qualquer outro site que tenha incluído Adwords em seu sistema, tanto no formato de banners, quanto como vídeos ou texto.

**All about** – conteúdos escritos no formato “tudo sobre”. É uma espécie de resumo de um acontecimento que gerou várias notícias ou atualizações.

**Ao vivo** – conteúdo atualizado constantemente por repórteres que se engajam ao conteúdo por meio de mídias sociais, como o Twitter, ou por mensagens associadas a ferramentas incluídas em uma postagem. O repórter, em geral, está no local do acontecimento e envia pequenas mensagens, com periodicidade constante, com informações atualizadas sobre o que está registrando.

**Caça-cliques / click bait** – conteúdos cujo título usa de artifícios para que o leitor seja praticamente obrigado a clicar e consumir o texto. Também são conhecidos por títulos com promessas que, nem sempre, o conteúdo entrega.

**Capista / editor de capa** – profissional que trabalha na edição de notícias na primeira página de um site.

**Editor de hora** – cargo criado em GaúchaZH em que o profissional tem de estar atento à audiência do jornal e de outras empresas e pensar, estrategicamente, a distribuição dos conteúdos de modo a geral mais audiência.

**Evergreen** – conteúdos não datados que podem ser compartilhados em qualquer período a fim de aumentar o engajamento da audiência.

**Fact-checking** – checagem de fatos, confrontamento de histórias com dados, pesquisas e registros. De acordo com Fonseca (2017), é uma forma de qualificar o debate público por meio da apuração jornalística. De checar qual é o grau de verdade das informações.

**Fake news** – são notícias falsas compartilhadas e recirculadas em sites e redes sociais na internet.

**Javascript** – linguagem de programação orientada para melhorar a experiência do usuário e que permite a construção de sites dinâmicos.

**Hard News** – notícias factuais, que não podem ser programadas ou produzidas.

**How to** – notícias que explicam como fazer algo relacionado a um fato.

**Hub** – neste trabalho o conceito é entendido como espaço físico ou virtual em que indústrias de criação digital ou startups se encontram. Deriva do conceito de concentrador. Também é compreendido como dispositivo para compartilhar rede de dados ou, dentro da teoria de redes, como um links que excedem o meio.

**Métricas** – são cliques, exibições de página, usuários únicos, engajamento e impacto que usuários deixam na web quando acessam determinado espaço.

**Paywall** – método de restrição de acesso ao conteúdo de determinado site via pagamento para assinatura do que é publicado no endereço que se quer acessar. O paywall pode ser poroso, como em Folha de S.Paulo e GaúchaZH, que é quando os usuários podem acessar uma quantidade pré-determinada de conteúdo de forma anônima. Com identificação os usuários podem acessar mais publicações e apenas com assinatura é que têm livre acesso às notícias.

**Push** – alerta enviado de um site para dispositivos móveis e computadores desktop cujo usuário aceitou receber mensagens.

**Storytelling** – processo para contar histórias de maneira criativa.

**Taxa de engajamento** – tempo em que um usuário se manteve conectado a um conteúdo. Pode ser, ainda, somado como a publicação foi recirculada em outros espaços na internet.

**Visitante** – é entendido como o usuário, porém, na verdade, é a conexão de um dispositivo a determinado site.