

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

SILVIO ANDRÉ LACERDA ALVES

**POSSIBILIDADES DE CONTRIBUIÇÃO DO DESIGN ESTRATÉGICO PARA
PROJETOS DE NARRATIVAS TRANSMÍDIA**

Porto Alegre

2018

SILVIO ANDRÉ LACERDA ALVES

**POSSIBILIDADES DE CONTRIBUIÇÃO DO DESIGN ESTRATÉGICO PARA
PROJETOS DE NARRATIVAS TRANSMÍDIA**

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

Orientador: Prof. Dr. Gustavo Severo de Borba

Porto Alegre

2018

A474p Alves, Silvio André Lacerda

Possibilidades de contribuição do Design Estratégico para projetos de narrativas transmídia / por Silvio André Lacerda Alves. – 2018.

139 f. : il., 30 cm.

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

Orientação: Prof. Dr. Gustavo Severo de Borba.

1. Comunicação. 2. Design estratégico. 3. Narrativas transmídia. 4. *Storytelling*. 5. Experiências. I. Título.

CDU 7.05

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

ATA DA SESSÃO DE ARGUIÇÃO PÚBLICA Nº 14/2018

DEFESA Nº 159

Aos vinte dias do mês de abril de dois mil e dezoito, realizou-se na Sala 311 do Programa de Pós-Graduação em Design, a sessão de Arguição Pública da Dissertação “**POSSIBILIDADES DE CONTRIBUIÇÃO DO DESIGN ESTRATÉGICO PARA O SUCESSO DE PROJETOS DE NARRATIVAS TRANSMÍDIA**”, apresentada pelo aluno **Silvio André Lacerda Alves**, do Programa de Pós-Graduação em Design, nível Mestrado, à Comissão Examinadora constituída pelos professores doutores Gustavo Severo de Borba (Orientador), Ione Maria Ghislene Bentz (Unisinos) e Tiago Ricciardi Correa Lopes (Unisinos). Desenvolvidos os trabalhos e registrados os resultados nas Planilhas de Avaliação, a Comissão atribuiu ao aluno, o parecer..... APROVADO

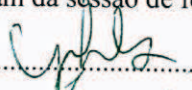
A emissão do Diploma está condicionada à entrega da versão final da Dissertação.

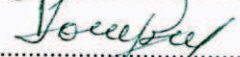
Ocorreu alteração do título?

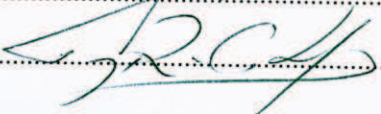
() Não

Sim (indicar o novo título)..... RETIRAR "O SUCESSO DE"

Membros da Comissão Examinadora que participaram da sessão de forma presencial:

Prof. Dr. Gustavo Severo de Borba (Orientador)..... 

Profª. Dra. Ione Maria Ghislene Bentz (Unisinos)..... 

Prof. Dr. Tiago Ricciardi Correa Lopes (Unisinos)..... 

AGRADECIMENTOS

Agradeço a essa força maior, a esse Deus, por sempre iluminar o meu caminho.

A minha mãe, Cleide Alves e meu falecido pai, Marcos Alves, pelo apoio irrestrito, incentivo (mesmo que, por vezes, silencioso) e exemplos que sempre me deram.

A minha esposa Rosaura Alves e meus filhos Bruno e Eduarda pela motivação, apoio e confiança sem limites, absolutamente fundamentais nessa caminhada.

Ao meu orientador Gustavo Severo Borba, pela orientação, inspiração e amizade.

A professora Ione Bentz, com sua enorme capacidade de acumular conhecimento, pela competência em ensinar (divertindo) e paciência em sugerir caminhos para engenheiros se desafiando ao estudar humanidades.

Aos professores do PPG em Design da Unisinos, pelos ensinamentos primorosos em um campo do conhecimento onde uma pessoa de exatas, como eu, encontra desafios muito além do que sempre esteve acostumado, mas que, muito por isso, percebe oportunidades valiosíssimas de crescer como profissional e como pessoa.

Aos colegas da minha turma do mestrado em Design da Unisinos, pelo carinho, companheirismo e pelos momentos marcados para sempre na minha memória. A caminhada nunca teria sido a mesma sem vocês, sejam pragmáticos ou reflexivos.

Aos meus colegas do Núcleo Digital da RBS pelo apoio de sempre, em especial ao Marlon Bifano, amigo e incentivador.

A RBS, seus diretores e gestores, pela gentileza em ajudar e disponibilidade de seu tempo.

Aos meus colegas professores da Unisinos, pela confiança e sucessivos apoios em diversos momentos, mas especialmente aos amigos, Daniel Bittencourt, Gustavo Fischer e Fabrício Tarouco pelos incentivos e conselhos, sem os quais não teria chegado até aqui.

A todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho ou me depositaram minutos de seus pensamentos positivo.

“O dinheiro faz homens ricos, o conhecimento faz homens sábios e a
humildade faz grandes homens”.

Mahatma Gandhi.

RESUMO

Em um mundo caracterizado pela convergência, grande evolução tecnológica, fortes transformações comportamentais, crescente carga informacional em um ambiente de rede e com inúmeras possibilidades de suporte midiático, lograr êxito em entregar a mensagem desejada para o usuário e obter dele a atenção necessária se tornou uma tarefa complexa. As narrativas transmídia surgiram como uma alternativa eficiente para ajudar a mitigar ou eliminar esses obstáculos e mais, oferecem um grau maior de imersão, interação e experientiação deste usuário. Ele antes consumia narrativas e agora passa a consumir narrativas transmídia. Essa mudança demonstra um processo de evolução, uma mudança de nível, em termos de comunicação. São como alterações no território comunicacional onde o usuário representa um migrante que vai e volta entre mídias e níveis de emissão-recepção. Neste sentido, considerando o Design Estratégico a abordagem que oportuniza o diálogo entre as mais diversas disciplinas e capacitações, um propulsor de relações criativas entre técnica e arte, uma alternativa para oferecer as condições experienciais tão características das soluções de transmídia storytelling, o objetivo deste trabalho de pesquisa é justamente, através do uso do método qualitativo do estudo de casos exploratórios, investigar as possibilidades de contribuição do Design Estratégico em projetos de narrativas transmídia. Como principais resultados é importante destacar o design como mediador de projetos de concepção de estratégias transmidiáticas, assim como na identificação e solução de problemas durante o processo de projeção. Além desta discussão, apresenta-se um quadro de referência para servir de elemento em futuras reflexões e experimentações de empresas de comunicação ao conduzirem projetos comunicacionais, especialmente de narrativas transmídia.

Palavras-chave: Comunicação. Design Estratégico. Narrativas Transmídia. *Storytelling*. Experiências.

ABSTRACT

In a world characterized by convergence, great technological evolution, strong behavioral transformations, growing informational load in a network environment and with innumerable possibilities of media support, to succeed in delivering the desired message to the user and to obtain from him the necessary attention has become one complex task. Transmedia narratives have emerged as an efficient alternative to help mitigate or eliminate such obstacles and, moreover, offer a greater degree of immersion, interaction and experience of this user. He previously consumed narratives and now begins to consume transmedia narratives. This change demonstrates a process of evolution, a change of level, in terms of communication. They are like changes in the communicational territory where the user represents a migrant that goes back and forth between media and emission-reception levels. In this sense, considering the Strategic Design the approach that facilitates the dialogue between the most diverse disciplines and capacities, a propeller of creative relations between technique and art, an alternative to offer the experiential conditions so characteristic of the solutions of transmissions storytelling, the objective of this work of research is precisely through the use of the qualitative method of the exploratory case study to investigate the possibilities of the contribution of the Strategic Design in projects of transmedia narratives. As main results, it is important to highlight the design as mediator of projects for the design of transmissive strategies, as well as in identifying and solving problems during the design process. In addition to this discussion, a frame of reference is presented to serve as an element in future reflections and experiments of communication companies in conducting communication projects, especially of transmedia narratives.

Key-words: Communication. Strategic Design. Transmedia Narratives. Storytelling. Experiences.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Concorrência pelo tempo do consumidor em diferentes plataformas.....	17
Figura 2 – Receitas de publicidade por categoria de mídia.....	17
Figura 3 – Linha do tempo das tecnologias de comunicação e sua popularização ...	21
Figura 4 – Possibilidades de entrada no universo narrativo e fluxos decorrentes.....	32
Figura 5 – Volumes de tráfego de vídeo no mundo entre 2015 e 2020.....	44
Figura 6 – Pilares de DE para servir de apoio a projetos transmídia	50
Figura 7 – Esquema relativo ao método aplicado neste estudo	51
Figura 8 – Usuário consumindo reportagem em RA via aplicativo de celular do NYT	56
Figura 9 – Volume de retrabalho mensal entre ZH, DG e Gaúcha.....	70
Figura 10 – Etapas do projeto, segundo gráfico de duplo diamante	72
Figura 11 – Gráficos de audiência no RS, com e sem deduplicação	73
Figura 12 – Workshop na RBS sobre o tema Gaúcha + ZH.....	74
Figura 13 – Workshop da UZZER sobre funcionalidades	81
Figura 14 – Colaboradora testando um protótipo do site GaúchaZH.	81
Figura 15 – Especialista da UZZER acompanhando mais uma experiência de uso e capturando as observações do internauta	82
Figura 16 – Colaboradores da RBS executando uma dinâmica de <i>Card Sorting</i>	85
Figura 17 – Fita dourada indicando conteúdo exclusivo	86
Figura 18 – Arte mostrando a proposta de organização das áreas de informação na capa do site GaúchaZH.....	88
Figura 19 – Gráfico de calor indicando volumes de acessos ao longo da página de GaúchaZH.....	88
Figura 20 – Topos das páginas e interfaces mobile com as duas alternativas de marcas	90
Figura 21 – A marca GaúchaZH e suas variantes.....	91
Figura 22 – Timelines (B2B e colaboradores) de tarefas da etapa de divulgação do mês de setembro/2017.....	95
Figura 23 – Reuniões de review do projeto GaúchaZH – janeiro/2018.....	96
Figura 24 – Gráfico de jornada do consumidor – janeiro/2018.....	97
Figura 25 – Gráfico da planilha de acompanhamento de projeto (dados fictícios) ..	101
Figura 26 – Gráfico de consolidação de riscos (dados fictícios).....	102

Figura 27 – Percentuais de sobreposição de audiências entre empresas do Grupo RBS.....	104
Figura 28 – Desempenho da capa do GaúchaZH.....	109
Figura 29 – Desempenho de uma matéria interna do GaúchaZH.....	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Os Princípios da Teoria Transmidiática	35
Tabela 2 – Relação dos especialistas em comunicação entrevistados	59
Tabela 3 – Opinião dos especialistas sobre o momento da comunicação	60
Tabela 4 – Opinião dos especialistas sobre os obstáculos dos projetos transmídia .	61
Tabela 5 – Opinião dos especialistas sobre a aplicação da transmídia em projetos de pequeno porte	61
Tabela 6 – A opinião dos especialistas sobre os aspetos decisivos na ação projectual.....	62
Tabela 7 – A opinião dos especialistas sobre as tendências da indústria na comunicação	62
Tabela 8 – Características das duas empresas de comunicação do GrupoRBS	67
Tabela 9 – Relação dos profissionais entrevistados na RBS	69
Tabela 10 – Fatias de audiência de sites noticiosos no RS em 02 e 03/2016	72
Tabela 11 – Pontos de Atenção	129

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 A INDÚSTRIA DA COMUNICAÇÃO	20
2.1.1 Cultura da Convergência	23
2.1.2 Narrativas Transmídia	28
2.1.3 As Experiências de Consumo de Conteúdos	33
2.1.4 Pontos Chave em Projetos Transmídia	34
2.2 DESIGN ESTRATÉGICO E SUAS POSSIBILIDADES	36
2.2.1 Metadesign	40
2.2.2 As Redes	43
2.2.3 Aprendizagem no Problema	47
3 METODOLOGIA	51
3.1 PLANO DE PESQUISA	51
3.2 UNIDADE DE ESTUDO	52
3.3 FORMAS DE COLETA DE DADOS	52
3.3.1 Diagnóstico	53
3.3.1.1 Análise da indústria da comunicação digital e suas perspectivas	53
3.3.1.2 Análise de casos de sucesso (<i>benchmark</i>) em narrativas transmídia	55
3.3.1.3 Entrevistas com especialistas	58
3.3.1.4 Levantamento de dados das empresas participantes do estudo de caso	64
3.3.1.4.1 O Grupo RBS, a Rádio Gaúcha e o Jornal Zero Hora	64
4 ESTUDO DO PROJETO TRANSMÍDIA	68
4.1 O CASO GAÚCHAZH	68
4.1.1 As operações digitais da Rádio Gaúcha e o Jornal Zero Hora	68
4.1.2 A identificação dos problemas que levaram ao projeto GaúchaZH	70
4.1.3 O projeto GaúchaZH	71
4.1.3.1 Etapa de diagnóstico	72
4.1.3.2 Etapa de redesenho	76
4.1.3.3 Etapa de ideação	77
4.1.3.4 Etapa de prototipagem	91
4.1.3.5 Etapa de Testes	92

4.1.3.6 Etapa de Lançamento	93
4.1.3.7 Reuniões de <i>review</i> do projeto	95
4.1.3.8 Outros aspectos relevantes percebidos ao longo do projeto	96
5 PROBLEMAS PERCEBIDOS E OPORTUNIDADES DE CONTRIBUIÇÃO	113
5.1 O CASO GAÚCHAZH E O DESIGN ESTRATÉGICO	113
6 CONCLUSÕES FINAIS	127
6.1 PONTOS DE ATENÇÃO E AS POSSIBILIDADES DO DE	129
6.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	130
REFERÊNCIAS.....	131
APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM OS ESPECIALISTAS.....	136
APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM OS EXECUTIVOS E GESTORES DO GRUPO RBS	137
APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS COM OS EXECUTIVOS E GESTORES DO GRUPO RBS.....	138
ANEXO A - ROTEIRO DA WORKSHOP	139

1 INTRODUÇÃO

O valor atribuído ao tempo pelas pessoas e empresas é um indicador da sua importância na sociedade e economia atuais, até por conta do custo de oportunidade, ou seja, ao utilizar – ou gastar – o tempo com determinada atividade, perde-se – ou abandona-se – a oportunidade de aplicar este mesmo tempo com outra alternativa (eventualmente mais importante). (BEUREN, 1993). Sendo assim, atrair e reter a atenção das pessoas de forma contínua ou, pelo menos, de maneira que o receptor possa auferir e entender o contexto básico da mensagem que se pretende transmitir, atualmente, se tornou um grande desafio, na medida em que o tempo tem se tornado um recurso escasso. As dificuldades aumentam se considerarmos a variedade de mídias – artefatos que veiculam, comunicam, suportam, difundem – que surgem a cada momento. Lévy (1999) aponta que a mídia é o suporte ou veículo da mensagem. De acordo com Rocha (2012), a primeira mídia que surgiu foi o próprio corpo humano, como ferramenta de expressão, comunicação e revelação, mas hoje as possibilidades de suporte são inúmeras e cada vez mais criativas.

Comunicar com eficiência e com eficácia, por consequência, se tornou ponto crítico na vivência humana e corporativa. Ao mesmo tempo o momento oferece muitas oportunidades, com toda uma variedade de opções tecnológicas, um mercado aberto a novas possibilidades, um público receptivo, mas conforme menciona Jenkins (2008, p. 40), nos conglomerados de mídia não existe, de modo generalizado, uma visão estratégica comunicacional comum. As unidades de negócios, com seus talentos especializados, competem agressivamente ao invés de colaborar entre si.

Segundo o autor, entramos em uma era de convergência de mídia que torna o fluxo de conteúdos em vários canais midiáticos quase inevitáveis. Toda essa mudança de paradigmas representada pela convergência, não depende de mecanismos de distribuição específicos, pois o conteúdo flui por vários canais em uma diversidade de modos de acesso diferentes. (JENKINS, 2008, p. 325).

Esse tecido de possibilidades, interações, inter-retroações, ambiguidades, tecnologias, fluxos de mensagens, incertezas, ubiquidades, dificuldades antropológicas do atual universo de convergência, reflete o ambiente complexo e multidisciplinar retratado por Morin (2007, p. 13-14). À medida que o tempo avança,

novos hábitos se formam, pavimentados pelas inovações sócio-técnicas surgidas a cada momento. Neste sentido, se evidencia um dos princípios abordados por ele (2007, p. 72) que trata de situações, em sistemas abertos, onde produtor e produto sejam um só.

A experiência de consumo é acompanhada da experiência de produção, ou seja, o consumidor se interessa também em contribuir, atuando no processo de produção. O escritor Alvin Tofler (1980), em sua obra *Terceira Onda*, ao perceber essa possibilidade já estudada por outros pesquisadores, forjou o termo *prosumer* - do inglês *producer and consumer*. O *prosumer* é um produtor e um consumidor de forma simultânea, um indivíduo que está se tornando cada vez mais comum e importante no mundo moderno. Don Tapscott e Anthony D. Williams (2007, p. 18), ao tratar deste mesmo tema explicam o que é *peering*: "[...] novo modelo de inovação e criação de valor [...] que acontece quando grupos de pessoas e empresas colaboram de forma aberta para impulsionar a inovação e o crescimento em seus ramos".

Ainda versando sobre experiência em produzir, Lessig (2008, p. 28-31; 76) aborda o remix, que, segundo ele, é uma espécie de colagem que decorre da combinação de vários elementos – textos, ou muito além destes – e esse processo interativo também produz um efeito de alavancagem de significado em função da criação de algo novo. A perspectiva da Cultura Remix surge, portanto, como uma alternativa para pensar as novas formas de produzir conteúdo, comunicar e se manifestar nestas dinâmicas contemporâneas. O cerne da cultura remix é o que Lessig chamou de economia híbrida, que combina a economia do compartilhamento e a economia comercial, encorajando a criação de soluções derivativas, obras inteiramente distintas de qualquer uma das que a originou. É importante compreender ainda a mudança de paradigma do modo como a sociedade atual se relaciona com as tecnologias e de como ela produz (mesmo que seja numa prática amadora) arte, bens culturais e informação. (LESSIG, 2008, p. 231-242).

Johnson (2003, p. 69), ao estudar os fenômenos coletivos [comunicacionais inclusive], aborda a arquitetura de participação, onde um determinado usuário que, ao se unir a outros, gera conhecimento superior ao do indivíduo. Em muitos casos eles contribuem somente para participar e ajudar e em outros casos por interesse no produto, apoiados na baixa barreira de custos. É uma rede informal num emaranhado de conexões locais (fortes ou fracas) “conduzindo à ordem global;

componentes especializados criando uma inteligência não especializada; comunidades de indivíduos solucionando problemas sem que nenhum deles saiba disto”. (JOHNSON, 2003, p. 69). A essas ações criativas coletivas, compartilhadas por pelo menos duas pessoas, Sanders e Stappers (2008) denominaram de co-criação.

Pode-se perceber, pelos autores até aqui apresentados, as conexões existentes entre os estudos sobre convergência de Jenkins, a contemporaneidade do comportamento *prosumer* dos usuários de meios de comunicação (conforme Tofler e Tapscott) e suas iniciativas de alterar contextos e conteúdos, refletindo muito bem a cultura remix apresentada por Lawrence Lessig (2008). A partir de agora, entendendo também o ambiente complexo destes afazeres, vamos conectar com os conceitos de redes, por conta da sua importância dentro da indústria da comunicação, e também da relevância da qualidade da experiência para uma audiência que demanda esse tipo de consumo em volume cada vez maior.

A internet - ou nuvem¹ -, como rede dinâmica, com sua potencial economia algorítmica, sua estrutura de integração tecnológica global, sua cultura da virtualidade real e alavancadora de trabalhos coletivos de co-criação, está ajudando a mudar a noção de tempo em uma sociedade caracterizada por simultaneidade, instantaneidade e de literal intemporalidade. (CASTELLS, 2009, p. 553). Vários são os questionamentos neste contexto, como por exemplo: que nível de protagonismo vão exercer as ações de comunicação (em rede) através de robôs de *software* nos próximos anos? Quais as consequências do crescente consumo de *streaming* para a indústria da música? Os *downloads* pagos de conteúdos (*on-demand, a la carte*) de qualidade e baixo custo vão pavimentar ou não uma derrocada de TVs e canais a cabo? Como tirar proveito da enorme variedade e volume de dados sobre o comportamento do consumo? De que forma as empresas de comunicação, as corporações e as marcas vão conseguir lidar com a crescente demanda por estímulos sensoriais e suas diversas possibilidades tecnológicas?

Jenkins (2008, p. 29), reflete sobre o comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação e observa que eles, na busca pelas experiências de consumo, sensorialidades e entretenimento desejadas, vão a quase qualquer lugar.

¹ Nuvem (*cloud*) designa a rede que interliga dispositivos computacionais (computadores, servidores, dispositivos de armazenamento, etc. Essa infraestrutura viabiliza a oferta de um grande número de serviços de computação (em nuvem e na nuvem) por parte de empresas especializadas.

Essas experiências, tão buscadas pelos usuários, para Csikszentmihalyi (1990), é um intenso grau de sentimento positivo oriundo de uma completa absorção e envolvimento por parte do consumidor, e que deste modo, transforma-se em algo memorável na percepção do mesmo. Essa lógica de um consumidor participativo, crítico, envolvido com o produto e pertencente a uma rede social é referida por Jenkins como uma “economia da experiência”.

Todos esses conceitos – entre os quais estão rede, co-criação, experiência, sensorialidades – construídos a partir dos estudos e práticas destes autores se potencializam ainda mais se considerarmos que, segundo Jenkins (2008, p. 327), a convergência incentiva a participação e a inteligência coletiva. Em resposta a essa convergência de mídias, a narrativa transmídia oferece uma nova estética e trata-se da arte de criar universos. O autor (2008, p. 49) define a narrativa transmídia como aquela que é contada em mais de um meio/mídia/media. Nessa expansão experiencial que as narrativas transmídias oportunizam através deste diálogo de suportes, ocorre – com mais ou menos intensidade e dependendo da trama – uma interpenetração de áreas como impressos, realidade virtual, publicidade, cinema, TV e redes sociais, onde cada mídia contribui de maneira distinta com aquilo que faz melhor e de forma a não sobrepor as experiências do usuário em outros meios. (JENKINS, 2008, p. 138).

Neste complexo contexto comunicacional ocorrem muitas transformações, entre elas, na forma de narrar. Nele estão envolvidas as ciências sociais e humanas que são submetidas a enormes reconfigurações tecnológicas, com uma multiplicidade de atores e mídias em demandas narrativas transmidiáticas cada vez mais comuns. E dentro deste contexto, o Design Estratégico (DE) é uma abordagem que oferece uma perspectiva sistêmica e aberta.

O DE é um método que oferece possibilidades de criação de cenários. Ele considera uma grande variedade contributiva de pontos de vista diferentes, opera na complexidade, potencializa a criação de valor e a inovação, apresenta capacidades para ver, prever, fazer ver e possibilita a formação de redes de colaboração. (ZURLO, 2010). Para Schön (2000), o design é um processo de aprendizagem, e defende a abordagem da reflexão na ação, da prática reflexiva, onde coexistem ação e reflexão de forma conjunta e criativa como melhor maneira de resolver problemas de projeto, tal como os que essa pesquisa pretende se debruçar. Esse profissional reflexivo, esse designer, com seu olhar não convencional, sabe lidar

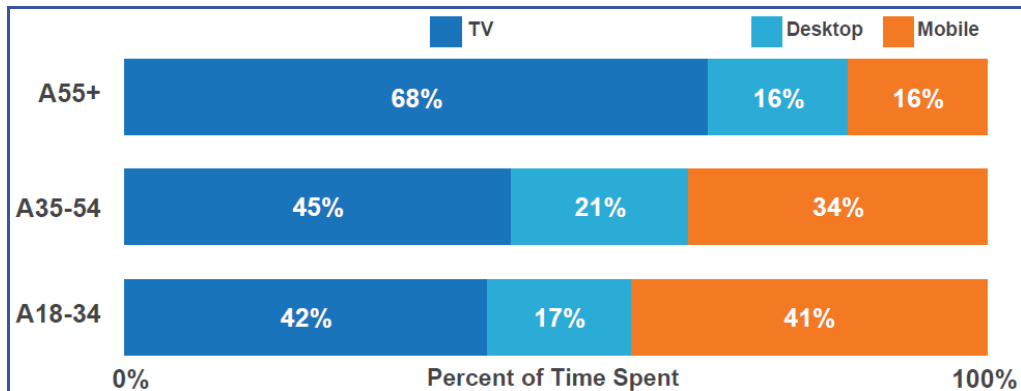
com a técnica, mas sabe, sobretudo, ponderar as diversas disciplinas do contexto a ponto de oferecer as condições para a criação da melhor alternativa de comunicação. Ele – o projetista – poderá, por exemplo, para resolver um problema de projeto transmídia e *storytelling*, construir sua estratégia oportunizando ao usuário uma intensa prática experiencial, explorando a própria experiência como mídia. Essa prática é uma das dimensões de contato do usuário com a marca, produto, serviço ou conteúdo em questão.

A narrativa transmídia pode atuar nessas várias dimensões, utilizando diversas mídias ou veículos. Pensar, portanto, em metaveículo, faz sentido ao lembrarmos que transmídia não está restrito, fechado a um suporte, ela está, isto sim, para muito além de uma só mídia e isso nos remete aos conceitos metaprojetuais do design. O metaprojeto é um processo que oportuniza possibilidades de abstração e que oferece um ambiente catalizador de criatividade, bem como outorga mais flexibilidade e poder de controle para o projetista. (GIACCARDI, 2005). Além disso, ele procura facilitar o trânsito da mensagem através das mídias e entre esses suportes, assim como considera os movimentos dos elementos de todo sistema, procura estabelecer as regras segundo as quais esses elementos podem se mover. (VAN ONCK, 1965, p. 29).

O contexto apresentado permite inferir que a indústria da comunicação vive um momento de desconstrução – um repensar –, bastante segmentada, de canais simultâneos e paralelos – em multiplicidade de ofertas – e com mudanças claras no comportamento da audiência. Como se pode observar na Figura 1, está presente no relatório anual da COMSCORE², um dos aspectos desta mudança que diz respeito a preferência cada vez maior – por parte da audiência mais jovem – pelos suportes móveis.

² Segundo informação disponível em seu próprio site, a COMSCORE é uma empresa de medição multiplataforma que mede com precisão audiências, marcas e comportamento do consumidor onde quer que estejam. Disponível em: <www.comscore.com/por/Sobre/Fact-sheet-da-comScore>. Acesso em: 24 jan. 2018.

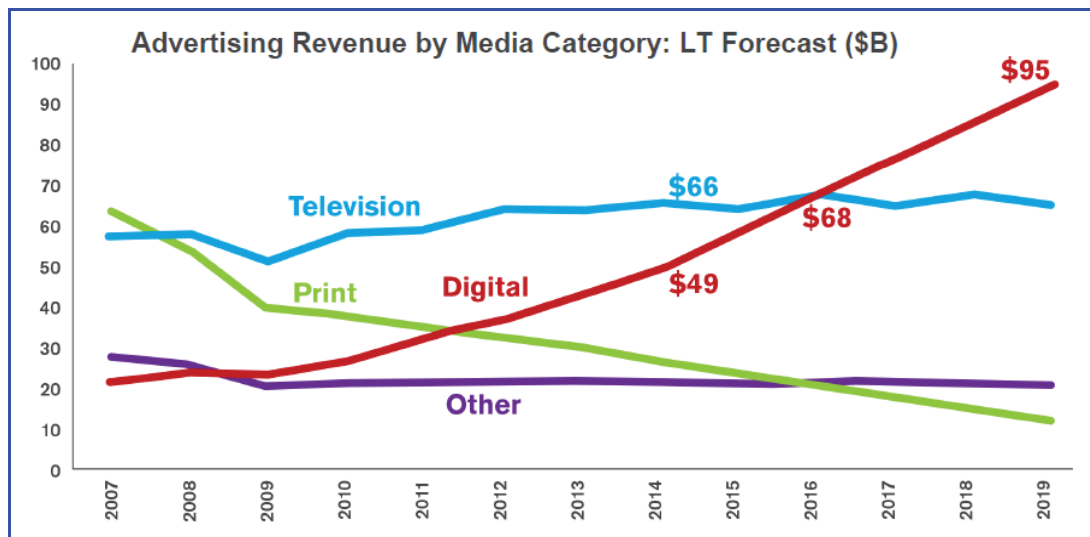
Figura 1 – Concorrência pelo tempo do consumidor em diferentes plataformas



Fonte: COMSCORE (2016, p. 74).

Essas mudanças têm sido refletidas também em sucessivas quedas de receitas financeiras. Na Figura 2 se pode observar o declínio importante de receita com publicidade que as mídias impressas vêm sofrendo e com perspectivas ainda piores.

Figura 2 – Receitas de publicidade por categoria de mídia



Fonte: COMSCORE (2016, p. 45).

Neste cenário econômico atual, com modelos de negócios em declínio ou surgindo a cada momento, neste ambiente onde as relações humanas e as relações das pessoas com os artefatos técnicos e comunicacionais estão em franca mudança, conforme relatado até aqui, a tarefa de definir uma estratégia narrativa transmídia é complexa. Dessa forma, o presente trabalho busca analisar como o –

artefato – DE pode interligar arte, técnica e mídias, de modo a contribuir para o planejamento e execução de projetos narrativos transmídia exitosos.

Além disto, este estudo busca atender os seguintes objetivos específicos:

- a) Mapear o atual momento da indústria da comunicação mundial, suas alternativas processuais, sua diversidade de meios, as estratégias de inter-relação, as ferramentas disponíveis e as novas possibilidades em perspectiva;
- b) Mapear casos de sucesso de utilização de apostas narrativas transmídia no Brasil e exterior;
- c) Identificar fatores que possam ser obstáculos estruturais causadores de ineficiência e/ou ineficácia em projetos de narrativas transmídia;
- d) Discutir as possibilidades da abordagem do design estratégico como instrumento de proteção ou mitigação contra os principais obstáculos;
- e) Identificar tendências, a partir de entrevistas com especialistas do mundo das narrativas transmídias.

Para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa, vamos considerar a seguir, o estudo de caso GaúchaZH na RBS, dentro do qual serão abordadas as operações de produção de conteúdo conjunto da Rádio Gaúcha e jornal Zero Hora – a nova estratégia digital unificada.

O interesse por essa pesquisa se deve em parte também ao caminho percorrido pelo autor, como profissional de tecnologia e de automação de processos, mais especificamente em várias empresas de mídia de representatividade nacional (impressos, rádios, TVs e internet) e como professor de várias disciplinas em cursos de graduação e especialização em comunicação na Unisinos³. O presente trabalho se torna mais difícil e mais estimulante na medida em que foi observada uma precariedade de estudos relacionando estas duas áreas (narrativas transmídia e design) a partir de pesquisas prévias realizadas no banco de dissertações e teses da CAPES (nos anos de 2009 até 2016) e em trabalhos publicados no P&D Design (edições de 2016). Os temas norteadores de busca foram design, transmídia, narrativas e as áreas de concentração foram design estratégico e comunicação.

³ UNISINOS: é uma das maiores universidades privadas do Brasil, com cerca de 31 mil alunos e que possui campi nas cidades gaúchas de São Leopoldo e Porto Alegre. Disponível em: <<http://www.unisinos.br/institucional>>. Acesso em: 18 maio 2018.

Para auxiliar nesta compreensão, partimos para uma busca nos estudos de Castells, Jenkins, Lessig, Lévy, Morin, Tapscott, Van Onck, Zurlo e outros.

As seções subsequentes vão abordar os principais fundamentos teóricos envolvidos nesta pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

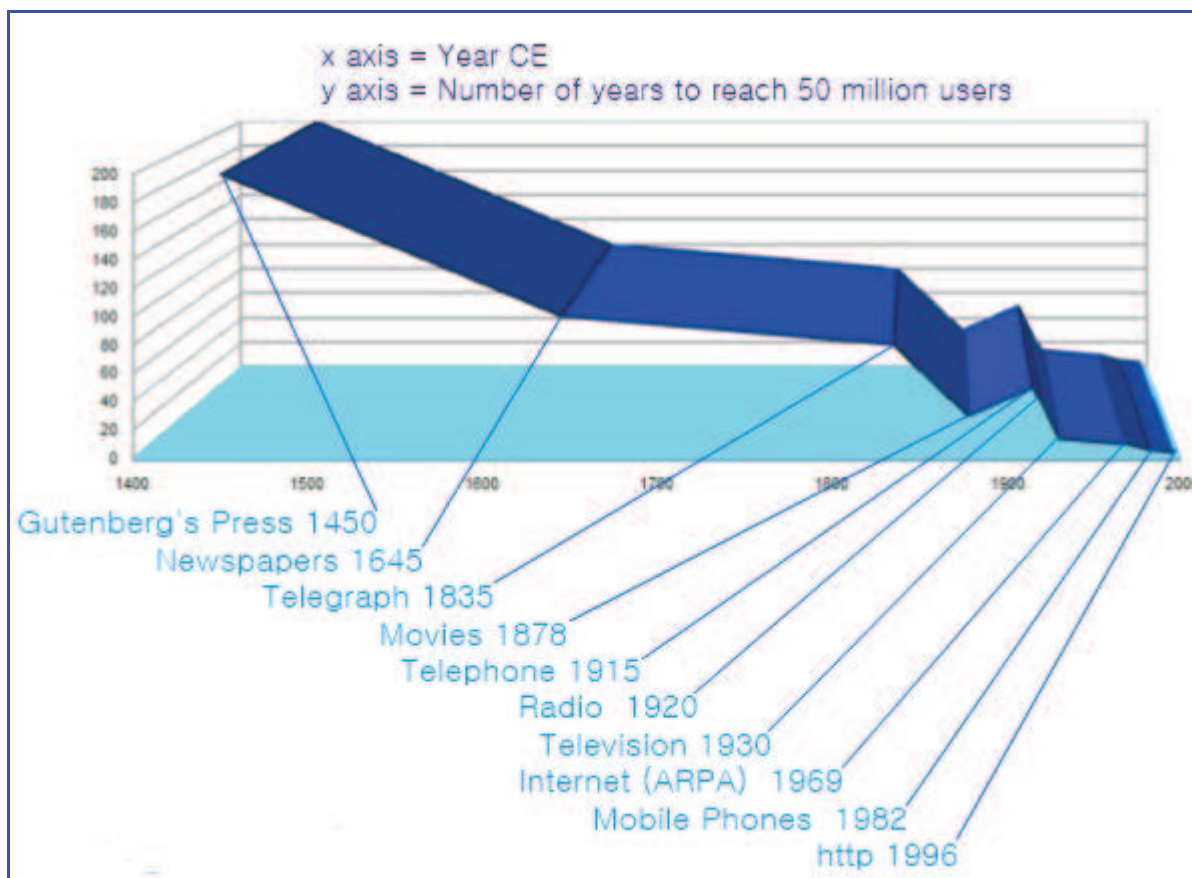
A fundamentação teórica visa esclarecer e aprofundar os assuntos inerentes ao objeto de estudo deste trabalho. O primeiro passo é contextualizar sobre a indústria da comunicação e, na sequência, será abordada a alternativa da narrativa transmídia e as possibilidades ofertadas pelo design estratégico em projetos deste tipo, dando ênfase aos estudos e conceitos de Zurlo, Franzato, Castells, Schon, De Moraes, Morin, Celaschi, entre outros, como elementos centrais nesta dissertação.

2.1 A INDÚSTRIA DA COMUNICAÇÃO

A sociedade contemporânea resulta de uma complexa combinação de fatores que influíram fortemente no mundo neste último século e que resultaram em mudanças extremamente importantes. Entre vários fatores podemos considerar uma enorme evolução tecnológica (catalizada por interesses, curiosidades e disputas), as guerras mundiais e os conflitos em todos os continentes. As demandas militares foram estopim, neste contexto, para impressionantes evoluções nas indústrias aeronáutica, de transportes, química, medicina, informação, energia, entre outras. (BRITTOS; SIMÕES, 2011, p. 10).

De acordo com os autores (2011, p. 10), o setor das comunicações também evoluiu de forma representativa durante este mesmo período, conforme mostra a Figura 3, com a valorização da imprensa, a popularização do rádio, o surgimento da TV, a cooperação decisiva das telecomunicações, sem falar na aceleração da internet, principal ícone da expansão das tecnologias digitais. Nesta mesma imagem se pode observar também que o tempo necessário para que uma determinada tecnologia se popularize, ou seja, para que grandes volumes de pessoas (50 milhões, no caso deste gráfico) se apropriem destas soluções, é gradativamente menor.

Figura 3 – Linha do tempo das tecnologias de comunicação e sua popularização



Fonte: Start Reality Check (2010).

No auge do jornal impresso a comunicação era “um para um” (uma mídia consumida por um receptor), na sequência o processo evolui para “um para muitos”, tal como acontece com rádios e TVs. Finalmente o processo tornou-se “muitos para muitos”, justamente como ocorre com a internet (aparato tecnológico cujo avanço capilar foi extraordinário). Nessa rotina infundável de mudanças nos processos e meios de disseminação de informações, essa indústria, hoje em dia, no Brasil e no mundo, se mostra extremamente competitiva, cada vez mais segmentada, fragmentada e potencialmente bem informada a respeito de seu público-alvo. Desta forma, é possível compreender que “a comunicação, que se tornou global graças às novas tecnologias informatizadas, como a Internet, abreviou o tempo de vida das ideias e das mensagens. O tempo de metabolização das informações também foi drasticamente reduzido [...]”. (DE MORAES, 2010, p. 63).

Essa indústria está em rápida transformação, principalmente em decorrência das grandes mudanças de hábitos de consumo nos últimos anos. O acesso às

mídias tradicionais como revistas, jornais impressos e mesmo a televisão (aberta ou fechada) vem apresentando quedas constantes. Na contrapartida, o consumo de mídias digitais apresenta crescimento regular, especialmente nas novas gerações. (COMSCORE, 2016). Isso tudo enaltece a importância do conteúdo e da qualidade da experiência de consumo como diferenciadores, polos de atratividade e como geradores de valor para qualquer segmento para o qual for se destinar.

O filósofo francês Gilles Lipovetsky traz o termo “hipermodernidade” que acredita ser mais apropriado para descrever uma era de enormes mudanças tecnológicas, de hipercirculação de capital, de hipervigilância, de hiperindividualismo, de hiperoferta, de hiperinformação, entre tantas outras maximizações de uma nova sociedade moderna. Lipovetsky (2004) oferece algumas possibilidades de reflexão ao tratar temas como: consumo efêmero e voltado para satisfação pessoal; o indivíduo quer intensificar o presente; o consumo é hedônico caótico; as pessoas são obsessivas por ganhar tempo; o momento se caracteriza pela excrescência do excesso; o indivíduo quer desfrutar a sua única e curta vida; os meios de comunicação de massa inibem os laços da pessoa com sua comunidade, mas, por outro lado, novas formas de sociabilização foram criadas. Ele descreve assim os indivíduos:

Os indivíduos hipermodernos são ao mesmo tempo mais informados e mais desestruturados, mais adultos e mais instáveis, menos ideológicos e mais tributários das modas, mais abertos e mais influenciáveis, mais críticos e mais superficiais, mais céticos e menos profundos. (LIPOVETSKY, 2004, p. 28).

Neste contexto desafiador, Ryan (2005) explica que as mídias mudam de função conforme o contexto tecnológico e cultural. O cinema, por exemplo, sofreu mudanças devido as influências da televisão, assim como esta está tendo seus processos e funções fortemente impactados por fenômenos como Youtube⁴ (Google⁵) e Netflix⁶ (empresas de nova geração, calcadas em tecnologia, processos ágeis e produtos disruptivos).

⁴ YOUTUBE: produto web - de propriedade do Google - que se caracteriza por permitir o armazenamento e distribuição de conteúdo audiovisual sem custos de acesso. Disponível em: <<https://www.youtube.com/intl/pt-BR/yt/about/>>. Acesso em: 18 maio 2018.

⁵ GOOGLE: é uma empresa multinacional de tecnologia sediada em Mountain View, na Califórnia, que possui e mantém diversos produtos e serviços web, tais como, buscador (ferramenta ou motor de pesquisa na web), Youtube, Gmail (correio eletrônico), Analytics (ferramenta de acompanhamento de

Por outro ângulo, no entanto, a rigidez de uma organização pode dificultar muito o desenvolvimento e implantação de mudanças disruptivas em processos de inovação e renovação. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Em situações onde as competências centrais e estabelecidas nessas organizações se mantêm em foco principal, sem abrir espaço para novidades, ocorre o efeito de negligência de importantes competências. A indústria da comunicação, ou pelo menos, parte dela, por vezes sofre desta rigidez, o que é bastante comum em grandes empresas que não conseguem se mover com agilidade na busca pela implementação rápida de soluções de grande apelo e valor agregado.

É uma época onde o acesso aos conteúdos é instantâneo e o usuário não admite lapsos temporais. Boa parte desses acessos são reflexo de transmissões ao vivo (*live streaming*) via aplicativos para dispositivos móveis como *Periscope*, *Meerkat* ou *Facebook Live* e que, ao seu modo, também cooperam para essa mudança constante na forma como as pessoas consomem mídia. Além disso cresce o número de iniciativas de comunicação colaborativa e também de produtos que contam com a captação e consolidação automatizada de dados de toda natureza (*big data*) viabilizando rápidas tomadas de decisão - por parte dos editores - e até de implementação de novas possibilidades narrativas.

Nesta seção abordamos causas de transformações nas sociedades, nas comunicações, nos comportamentos de consumo, bem como na apropriação das novas tecnologias por parte das pessoas. A próxima seção irá explorar os estudos sobre convergência neste atual momento.

2.1.1 Cultura da Convergência

As novas tecnologias de comunicação vêm estabelecer a possibilidade de mudança na experiência de nossos corpos, abrindo novas possibilidades físicas, sensoriais, emocionais. Corpo que move, corpo que dança. A mão que rege, a voz que encanta, os pés que marcam o ritmo dinamizando a música, a vida. Emoções que a tecnologia não consegue apagar e que nos levam a concluir que o corpo é a primeira mídia da história da humanidade: é o meio de expressão, de comunicação, que revela as várias fases da trajetória do homem na Terra. (ROCHA, 2012, p. 322).

audiência), entre outros. Disponível em: <<https://tecnoblog.net/sobre/google/>>. Acesso em: 18 maio 2018.

⁶ NETFLIX: é o serviço de entretenimento por internet, líder mundial, com 125 milhões de membros em mais de 190 países a usufruir de mais de 140 milhões de horas de séries, programas e filmes por dia, incluindo filmes, documentários e séries originais. Disponível em: <https://media.netflix.com/pt_pt/about-netflix>. Acesso em: 18 maio 2018.

Se, sobre qual foi a primeira mídia, existe um entendimento pacificado, sobre o conceito de mídia, nem tanto. Marie-Laure Ryan exemplifica algumas visões sobre mídia:

Um sociólogo ou crítico cultural responderá: TV, rádio, cinema, internet. Um crítico de arte pode listar: música, pintura, escultura, literatura, drama, ópera, fotografia, arquitetura. A lista de um artista começaria com argila, bronze, óleo, aquarela, tecidos [...] Um teórico da informação ou historiador da escrita pensará em ondas sonoras, rolos de papiro [...]. (RYAN, 2005, p. 8, tradução nossa)⁷.

Da mesma forma que ocorre com o conceito de mídia, existem divergências quanto ao conceito de narrativa. Etimologicamente *storytelling* significa o ato de contar histórias (*tell a story*), e este ato acompanha a raça humana desde muito antes dela aprender a escrever, mas existem diferentes visões sobre essa ação. Uma delas foi apresentado por Ryan (2005, p. 1, tradução nossa, grifo nosso)⁸ que a define como: “[...] a condição para ser uma narrativa é a ocorrência do **ato de falar** de uma história por um agente chamado narrador”. Atualmente, entretanto, estamos num mundo ubíquo⁹ e o cotidiano humano demonstra a todo momento que o conteúdo, as narrativas e as marcas estão em toda parte. Isso quer dizer que esses ativos de informação podem chegar até as pessoas também através de vários outros meios como *outdoors* (digitais ou não), consoles de automóveis, projeções mapeadas¹⁰, videogames, dispositivos móveis, *wearables*¹¹, e entre outros tantos suportes de conteúdo.

⁷ “A sociologist or cultural critic will answer: TV, radio, cinema, the Internet. An art critic may list: music, painting, sculpture, literature, drama, the opera, photography, architecture. An artist’s list would begin with clay, bronze, oil, watercolor, fabrics, and it may end with exotic items used in so-called “mixed-media” works, such as grasses, feathers and beer can tabs. An information theorist or historian of writing will think of sound waves, papyrus scrolls [...]”. (RYAN, 2005, p. 8).

⁸ “[...] the condition for being a narrative is the occurrence of the speech act of telling a story by an agent called a narrator”. (RYAN, 2005, p. 1).

⁹ Significa algo que está em todos os locais, algo onipresente, universal e que todos conhecem e entendem. É um termo cunhado em 1991 pelo cientista chefe do centro de Pesquisa da Xerox - Sr Mark Weiser - e publicado em seu clássico e visionário artigo *The Computer for the 21st Century*. Disponível em: <<https://www.ics.uci.edu/~corps/phaseii/Weiser-Computer21stCentury-SciAm.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2018.

¹⁰ Projeções mapeadas (ou *video mapping*) termo usado para denominar a técnica de projeção em diversos tipos de superfícies, tais como fachadas externas de prédios, locais *in door*, corpo humano, roupas, carros, entre tantos outros criativos suportes sobre os quais efetuar uma projeção.

¹¹ São dispositivos eletrônicos inteligentes (microcontrolados) que podem ser usados no corpo como implante, acessórios ou vestíveis. Esses dispositivos são um exemplo de aplicação da tecnologia de

O modo de consumir conteúdo mudou muito. Atualmente o consumo é paralelo, ou seja, as pessoas consomem vários conteúdos em várias mídias ao mesmo tempo. Elas consomem em quaisquer dispositivos, a qualquer hora, em qualquer lugar, com total autonomia e não se admitem somente consumidoras passivas. São pessoas carregadas de anseios e expectativas, que buscam interagir, produzir, agregar valor e ressignificar suas experiências, assim como assumem outra postura perante as corporações midiáticas, seus produtos e serviços.

A internet contribuiu de forma decisiva para todas essas mudanças, pois é o condutor pelo qual transitam informações de maneira quase instantânea e de modo fluido. Ao disponibilizar acesso fácil e vasto a um volume exponencial de informação, a teia oferece, além de tudo isso, outro grande ativo que a caracteriza fortemente: a interatividade. Esse aspecto é tão importante que mudou o cotidiano das pessoas de todas as idades e características sociais, na medida em que ajuda a qualificar o processo de captura e assimilação do conhecimento no meio dessa quantidade imensurável de informação armazenada.

Com o substrato da internet já estabelecido e maduro, as tecnologias de redes sociais e aplicativos para dispositivos móveis disseminaram a supremacia do consumo de conteúdo sintético, ou seja, conteúdos curtos e rasos. Ao mesmo tempo, o advento de soluções tecnológicas de empresas como Netflix, com sua profusão de conteúdo audiovisual *ondemand*, sua estratégia de acompanhar, capturar e interpretar detalhadamente o comportamento dos usuários (em tempo *nearline*¹²) e seu algoritmo comprovadamente eficiente de recomendação (baseado em avançadas tecnologias de processamento de *bigdata*¹³), está revolucionando a forma como as pessoas consomem esses insumos. Tais consumidores, agora consomem ativos de muito boa qualidade (do ponto de vista técnico), baixo custo, total autonomia de horário, de local e de dispositivo. É um alto valor agregado e percebido.

Jenkins, em sua obra *Cultura da Convergência*, estudou toda essa problemática, e a ampla variedade de mudanças no âmbito da comunicação. Segundo ele, convergência diz respeito às mudanças tecnológicas, industriais,

IoT (internet das coisas). Disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/Wearable_technology>. Acesso em: 24 jan. 2018.

¹² *Nearline* é um tempo pequeno e próximo do tempo real, distante apenas do *range* necessário para um novo processamento dos últimos dados de comportamento.

¹³ Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Big_data>. Acesso em: 30 jan. 2018.

culturais e sociais e também a maneira como as mídias e esse bojo de transformações afetam a cultura humana. Os pilares da cultura da convergência são a convergência de meios, a cultura participativa e a inteligência coletiva. Sobre a convergência de mídias o professor explica:

A convergência das mídias é mais do que apenas uma mudança tecnológica. A convergência altera relação entre tecnologias existentes, indústrias, mercados, gêneros e públicos. A convergência altera a lógica pela qual a indústria midiática opera e pela qual os consumidores processam a notícia e o entretenimento. [...] a convergência refere-se a um processo, e não a um ponto final. [...]. (JENKINS, 2008, p. 43).

A convergência de mídias é um processo onde o fluxo de conteúdos chega ao público consumidor através de vários suportes comunicacionais de maneira integrada e não linear. Esse processo permite, por exemplo, que canais midiáticos tradicionais como o rádio e um veículo impresso comecem a dar oportunidade para acesso descontínuo e personalizado por parte de cada usuário. Nessa nova situação, esses clientes podem visualizar os conteúdos onde e quando quiserem e através de variados dispositivos. A constante introdução de inovações tecnológicas – e as várias mudanças, de toda natureza, que isso acarreta – permite deixar mais perceptível que a convergência de mídias não é viabilizada pela forma multiuso de cada artefato comunicacional, mas pelo conteúdo disperso e passível de acesso por parte de cada usuário (ao buscar ou cruzar com tais conteúdos ao longo de sua rotina). Sendo assim, Jenkins sentencia que:

Convergência é uma palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais, dependendo de quem está falando e do que estão falando. (...) A convergência não ocorre por meio de aparelhos, mas dentro dos cérebros de consumidores individuais e em suas interações sociais com outros. Cada um de nós constrói a própria mitologia pessoal, a partir de pedaços e fragmentos de informações extraídos do fluxo midiático e transformados em recursos através dos quais compreendemos nossa vida cotidiana. (JENKINS, 2008, p. 29-30).

O autor não acredita na ideia de um aparelho faz tudo - a falácia da caixa preta -, pois enquadraria a transformação nas comunicações (e suas mudanças de protocolos) a uma mera transformação tecnológica. (JENKINS, 2008, p. 41). Ele explica que convergência - em uma abordagem atual -, além da união de várias funções em um só aparato tecnológico (convergência tecnológica), reflete uma

mudança cultural e de comportamento dos fãs perante os conteúdos, perante as marcas, perante ao marketing, perante as formas de medir audiência, bem como perante os direitos autorais. Nessa visão de convergência, os usuários buscam os ativos de seu interesse que estão pulverizados em diversos suportes.

Outro conceito que, segundo Henry Jenkins (2008), define a convergência é a cultura participativa. O consumo individualizado está sendo substituído ou, pelo menos, acompanhado do consumo coletivo e o fluxo cada vez maior de conteúdos estimula que essa audiência discuta e troque informações sobre esses mesmos conteúdos e sobre as mídias usadas para esse consumo. Por conta disso, é importante refletir sobre como essa cultura de participação está oxigenando o processo de comunicação e de construção do conhecimento através da utilização das habilidades dos usuários nas diversas dimensões do cotidiano, nas escolas, no trabalho, em família ou na política. Como as questões tecnológicas estão gradativamente sendo resolvidas, o acesso - agora mais facilitado - já não é o maior foco e as pessoas estão desenvolvendo as habilidades necessárias, a reforma não está mais concentrada nos hermetismos tecnológicos. Ou seja, na medida em que a preocupação se desloca de acesso para participação, a ênfase se desloca para os protocolos e práticas sociais. (JENKINS, 2008, p. 50). Os usuários, cada vez mais empoderados tecnologicamente, estão exigindo o seu direito de participar das decisões relevantes para suas vidas, em todos os seus âmbitos. Se antes os papéis eram segregados entre produtores e consumidores, no atual momento as corporações midiáticas e os consumidores/produtores interagem norteados por novas regras.

Outro conceito importante para a cultura da convergência é a inteligência coletiva proposto por Pierre Lévy (2011, p. 28) que define como sendo “uma inteligência distribuída por toda parte, incessantemente valorizada [...] que resulta em sua mobilização efetiva das competências”. Ele se refere ao fato de que cada pessoa tem saberes, conhecimentos e experiências para contribuir e a força - com formidável carga energética - está na junção destes ativos. Sobre esse ambiente cooperativo ele acrescenta que “[...] é a capacidade que as comunidades virtuais possuem, ao alavancarem conhecimento e especialização dos seus membros, através da colaboração e discussão em larga escala”. (LÉVY, 2011, p. 28). A ideia do ciberteórico francês é que a associação de recursos e união de habilidades de cada um de nós – a inteligência coletiva – possa ser encarado como fonte alternativa

de poder midiático. Ações que um indivíduo encarava como impensáveis de alcançar sozinho agora passam a ser tarefas plenamente viáveis, sob o prisma do coletivo. Jenkins também aborda o ponto de vista de Lévy de que essa inteligência, “[...] um motor invisível e intangível [...]”, está e vai continuar alterando o modo como a cultura de massa opera e que são míopes as corporações midiáticas que mostram pânico ao lidar com esse tipo de comportamento dos usuários. (JENKINS, 2008, p. 55).

A convergência, portanto, em um paradigma de interação – mais e mais complexa – entre novas e antigas mídias, se viabiliza pelo fluxo de conteúdos através de múltiplos suportes midiáticos em uma cooperação entre mercados de mídia, numa frequente migração de audiência. Considerando todas as alterações já descritas de mudanças de culturas e comportamentos, a convergência oportuniza a contação de melhores e mais sedutoras histórias. A estratégia para isso é dispersar propositalmente os conteúdos midiáticos. Ocorre que isso exige minucioso estudo e planejamento. Neste contexto, a alternativa forjada por Jenkins para atender a esse tipo de demanda – convergência entre meios – é a Narrativa Transmídia, Transmedia Storytelling ou Transmediação¹⁴, e é este o tema que será aprofundado na seção que virá a seguir.

2.1.2 Narrativas Transmídia

A narrativa transmídia objetiva estender e qualificar a experiência de consumo e entretenimento de cada usuário, de modo coordenado e unificado, em seu contato com o universo narrativo. Jenkins, ao discutir o case transmidiático *The Matrix*, afirma: “(...) uma história transmidiática se desenrola através de múltiplos suportes midiáticos, com cada novo texto contribuindo de maneira distinta e valiosa para o todo”. (JENKINS, 2008, p. 135). Essa forma complementar de contribuição não representa apenas uma soma de informações entre mídias diferentes - algo ainda comum em muitos veículos de comunicação -, mas sim uma interpenetração de conteúdos a serviço de uma plena experiência narrativa no mundo ficcional, muito além do simples uso de hipermídias ou mesmo das multimídias.

¹⁴ Transmediação: é um termo que tem o mesmo significado da expressão narrativa transmídia. (BONA; SOUZA, 2014. p. 60). Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/famecos/article/viewFile/13130/11099>>. Acesso em: 18 maio 2018.

Nem todos os projetos se prestam a aplicação de estratégias de transmediação, pois alguns possivelmente não possuem a profundidade suficiente para sustentar um esforço desta monta. Algumas obras, no entanto, possuem tamanha envergadura que se comportam tanto como atrator cultural como ativador cultural.

O autor acrescenta ainda que cada mídia contribui, dentro de cada projeto, respeitando as características da própria mídia, ou seja, cada meio coopera com o que faz de melhor. Ryan (2005, p. 01) ao tratar deste assunto, sentencia que “quando se trata de habilidades narrativas, os meios de comunicação social não são igualmente dotados; alguns nascem contadores de histórias, outros sofrem de deficiências graves”.

Gosciola (2011), ao participar de um seminário no Congresso Intercom, descreveu transmídia *storytelling* com as seguintes características:

[...] formato de estrutura narrativa; grande história dividida em fragmentos; os fragmentos são distribuídos entre múltiplas plataformas [dispositivos] de mídia; permite que a história seja expandida; circula pelas redes sociais; apoia esta distribuição na estratégia denominada ‘viral’ ou ‘*spreadable*’; adota como ferramenta de produção dispositiva móvel, como celulares e tablets.

Em síntese máxima, as narrativas se importam com a história e sua forma de contar, e a transmídia, por sua vez, se importa com os meios a serem utilizados nessa contação. A transmídia e o *storytelling*, portanto, se conforma como um par ideal, onde o todo (que atende uma estratégia comunicacional) é maior do que as partes. Esse par, segundo Massarolo (2013, p. 337) é “[...] a expansão da narrativa por diferentes plataformas” e acrescenta que “[...] se diferencia dos modelos narrativos convencionais, pela criação de universos narrativos expandidos e pelo alto grau de complexidade narrativa”.

Essa variedade de suportes de conteúdo (onde as expansões ocorrem e os universos se viabilizam) é usada de forma complementar, ou seja, o consumidor, não recebe a mesma história em mídias diferentes, pelo contrário, ele recebe conteúdos adicionais e, por isso, expande sua experiência de consumo. A narrativa também ganha com isso, pois assim é capaz de ofertar mais detalhes que, por sua vez, podem ser explorados em outras histórias complementares e em outras mídias. Isso acaba estimulando ainda mais o consumidor de narrativas, fechando um círculo

virtuoso de consumo. Histórias ricas em detalhes oportunizam a criação de outros mundos narrativos, tamanho é o número de oportunidades de exploração das peculiaridades de personagens, lugares e micro histórias pregressas. Neste contexto, as narrativas transmídias podem ser entendidas como um vasto ambiente de montagem¹⁵ (tomando emprestado um conceito técnico nativo do cinema) de histórias a partir de outras histórias. Jenkins (2008, p. 157) esclarece que esse vasto ambiente, esse universo, é maior do que o filme, é inclusive maior do que toda uma franquia, na medida em que as contribuições dos fãs expandem esse ambiente em múltiplas direções. Ele lembra das palavras de um experiente roteirista: “[...] Hoje é preciso elaborar um universo, porque um universo pode sustentar múltiplos personagens e múltiplas histórias, em múltiplas mídias”.

Tais narrativas catalisam e são catalisadas pela participação da audiência. Essa interação, curiosidade, exploração e cooperação dos usuários é fator chave no processo de narrativas transmídia. Esse interator¹⁶, esse ator que interage, segundo sugere Janet Murray em seu livro *Hamlet no Holodeck*, é um espectador que evoluiu a partir de seu sentido de agência, ou seja, da capacidade gratificante de realizar ações significativas e ver os resultados de suas ações e escolhas. (MURRAY, 2001, p. 127). Jenkins, ao abordar o projeto *Matrix* e relacionando este com os estudos de Lévy, apoia as colocações de Murray no sentido de que esse interator não é somente um consumidor, ele é, isso sim, um autor, um leitor, um produtor, um espectador, um criador e um intérprete em uma mesma figura (JENKINS, 2008, p.141). O paulista José Paulo Paes (1926-1998) ao estudar as Narrativas Transmídia em Educação cunhou o neologismo (trans)leitura. O autor esclarece que “o prefixo trans- visa simplesmente, no caso, a acentuar que a leitura de uma obra literária é um ato de imersão e de distanciamento a um só tempo. Tal duplicidade do ato de leitura responde, simetricamente, à duplicidade do ato de criação literária”. (PAES, 1995, p. 5).

¹⁵ “Montagem ou edição é um processo que consiste em selecionar, ordenar e ajustar os planos de um filme ou outro produto audiovisual a fim de alcançar o resultado desejado - seja em termos narrativos, informativos, dramáticos, visuais, experimentais, etc. Em geral, a montagem é realizada pelo montador, em um equipamento compatível com a tecnologia empregada na realização do produto, sob a supervisão do diretor ou, em alguns casos, do produtor”. Disponível: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Montagem>>. Acesso em: 10 dez. 2017.

¹⁶ “O interator é um espetador-participante que interage ativa e fisicamente com a obra de arte, constituindo-se como parte fundamental, por exemplo, de uma instalação artística interativa”. Disponível em: <https://www.academia.edu/15279855/No_limiar_da_narrativa_%C3%89_o_interator_uma_personagem>. Acesso em: 22 nov. 2017.

Nesse raciocínio do autor, a leitura só se faria completa se o usuário (receptor) invadisse o espaço das investigações “extratextuais” e, mais do que isso, que fosse para bem mais do que o texto, sem, no entanto, perdê-lo de vista. (PAES, 1995, p. 5-6). Essa é exatamente a mesma lógica dos processos de transmídia *storytelling*, mas considerando outras mídias que não somente os suportes literários, ou seja, transleitura neste caso, refere ações curiosas e investigativas dos transleitores (geradores e consumidores de conteúdos/narrativas) e que fazem uso de seu repertório, lembranças, culturas acumuladas e experiências cotidianas. Neste sentido, Jenkins também coopera:

Para viver uma experiência plena num universo ficcional, os consumidores devem assumir o papel de caçadores e coletores, perseguindo pedaços da história pelos diferentes canais, comparando suas observações com as de outros fãs, em grupos de discussão on-line, e colaborando para assegurar que todos os que investiram tempo e energia tenham uma experiência de entretenimento mais rica. [...]. (JENKINS, 2008, p. 49).

O *story* lida com a história propriamente dita, que possui pontos de conexão com o imaginário das pessoas, que varia, na medida em que cada pessoa pode carregar uma versão diferente da história. Ao *telling* interessa fundamentalmente (forma e formato) como se conta a história, o que se conta na história e o que não se conta na história.

Assim, lançar um novo produto de comunicação outorga ao projeto uma dimensão bem maior do que pensar somente o lançamento de um produto na mídia impressa ou na *web*. A escolha das mídias, por exemplo, é fator decisivo para o sucesso de uma estratégia de comunicação, pois é necessário entender em que mídia esse consumidor vai ter contato com a narrativa, em que tempos e com que velocidade isso vai acontecer. Ryan (2005, p. 1) explica que a narrativa se viabiliza por meio de um conjunto de operações cognitivas e o significado de uma história não é o mesmo em cada uma das mídias. A autora acrescenta: “Assim como duas línguas não podem transmitir os mesmos valores semânticos [...] dois meios diferentes não podem transmitir significados semelhantes [...]”. Isso mostra a importância do cuidadoso/criativo processo de roteirização e planejamento da grande história, tal como um jogo entre os fragmentos de modo a despertar a curiosidade da audiência para consumir outros fragmentos em outras plataformas.

Essas operações cognitivas também variam em função do suporte (e narrativa intrínseca) a partir do qual o usuário tomou contato com o universo narrativo, bem como do fluxo - dentro deste universo - que ele foi seguindo, conforme é possível observar na Figura 4. Ao seguir esse fluxo, no ritmo e sequência definido por ele mesmo, o usuário vai absorvendo os outros complementos/fragmentos narrativos. Nesse processo, nessa busca por expansões diegéticas e diferentes experiências de consumo, o usuário vai sendo estimulado a praticar movimentos migratórios entre suportes/plataformas.

Figura 4 – Possibilidades de entrada no universo narrativo e fluxos decorrentes



Fonte: Adaptação do autor (2017).

Na visão de Ryan (2005), as narrativas são estruturas abertas, concêntricas, camadas sobre camadas de conteúdos e com diversidade de níveis de significados diferentes. Desta maneira, inúmeras são as possibilidades de acesso e portas de entrada com diversos graus de adesão à história (o núcleo da estratégia narrativa), onde cada porta oferece algo novo, mas com traços da história original. Cada acesso a história, no entanto, deve ser autônomo, de modo a não obrigar o usuário - por exemplo - a consumir o filme para poder entender a lógica do game. (JENKINS, 2008, p. 141).

Com a visão clara a respeito da cultura da convergência (e seus três pilares: convergência midiática, cultura participativa e inteligência coletiva), sobre as questões pertinentes às narrativas transmídia e a importância da roteirização da grande história e dos seus fragmentos, bem como do planejamento minucioso de todo este processo, a próxima seção tem por objetivo versar sobre as possibilidades das experiências como importante componente midiático em projetos deste tipo.

2.1.3 As Experiências de Consumo de Conteúdos

Jenkins (2008, p. 29) chama atenção para o comportamento contemporâneo migratório dos públicos dos meios de comunicação e observa que eles, na busca pelas experiências de consumo, sensorialidades e entretenimento desejadas, vão a quase qualquer lugar. Experiência é uma vivência, uma prática que pode ficar registrada na memória de uma pessoa. A ação e a experiência de consumir pode ser previamente mapeada e projetada a partir de métodos e processos. A proposta do design é contribuir cientificamente com esse fluxo.

Na obra *The Gutenberg Galaxy*, McLuhan (1962) versa sobre o fato de o homem da antiguidade, à medida que se afastava de seu modo mais primitivo de ser e se comunicar, foi ficando mais letrado, mais dependente da visão e fustigando menos os outros sentidos. Atualmente, entretanto, o movimento de narrativas transmídias coopera para resgatar estes outros canais de estímulo comunicacional, até por conta da crescente demanda por esses dutos experienciais. Como já foi abordado anteriormente os fragmentos de história roteirizados e distribuídos entre diversas plataformas objetivam oferecer ao usuário esses momentos de consumo diferenciados.

O consumidor está valorizando cada vez mais esses momentos nos quais ele toma contato com o produto/conteúdo e com os quais ele interage. Ele outorga crédito a esse momento e valoriza tanto mais, quanto mais marcante for. Este consumidor de conteúdo, em boa parte, não enxerga somente uma mídia (jornal, por exemplo), ele quer tomar contato com uma plataforma de conteúdo comunicacional, uma solução completa que estimule suas várias sensorialidades. Um exemplo de utilização/estimulação de parte dessas sensorialidades são as iniciativas que usam ambientes virtuais imersivos, tais como os casos recentes que utilizam óculos e programas de realidade virtual.

A experiência de consumo é um aspecto muito importante dentro do design e este oferece alternativas relevantes para modelagem destes momentos e dessas demandas crescentes por hedonismo, experiências transformadoras, exacerbação da realidade durante o processo de consumo vivido pelos indivíduos, tal como se faz necessário na implementação de diversos projetos de *transmedia storytelling* cuja exploração experiencial e de sensorialidades é ponto crítico na estratégia de comunicação. Rutledge (2014) explica sobre a relevância da experiência de uso,

quem "as pessoas vão esquecer o que você disse, vão esquecer do que você fez, mas as pessoas nunca vão esquecer o que você as fez sentir".

Uma boa experiência – resgatando a seção 2.1.2, quando aborda que o *telling* também tem especial interesse por especificar o que não deve ser contado – pode simplesmente ser pensada em termos de hiatos estrategicamente deixados pelos roteiristas ao longo da grande história ou de seus fragmentos. Sweeney, uma fã do mundo Harry Potter, entrevistada por Jenkins, explica assim o seu fascínio por escrever suas próprias histórias sobre este personagem: “[...] O problema com a criação de um universo é que há tanta coisa para brincar! Gosto de preencher as lacunas [...] gosto de ver se consigo imaginar uma maneira plausível, que se ajuste ao cânone estabelecido [...]”. (JENKINS, 2008, p. 261).

Esclarecidas as razões para justificar a importância dos estudos das experiências como componentes de estratégias de transmídia *storytelling*, a próxima seção irá abordar os pontos chave neste tipo de projeto, bem como os principais aspectos sempre presentes nesses universos narrativos.

2.1.4 Pontos Chave em Projetos Transmídia

Jenkins estabeleceu o que ele chamou de princípios da teoria transmidiática, que permitem construir e analisar narrativas transmídia. A preocupação com esses pontos se faz importante para mitigar entendimentos deturpados e, por conseguinte, diminuir possibilidades de erros. Em alguns projetos, por exemplo, é comum se verificar, erroneamente, a presença do conceito de *crossmedia*¹⁷, que faz uso de diferentes suportes para veicular o mesmo conteúdo, a mesma narrativa (explicitando um paralelismo repetitivo). Ocorre que essa estratégia afugenta a audiência, quando esta percebe que não há nada de novo para ela consumir, pois as narrativas não se complementam neste caso. Oportunizar novos momentos experienciais e novos níveis de revelação aos usuários coopera para a fidelidade dos mesmos. (JENKINS, 2008, p. 141).

Os sete pontos chave, os sete princípios de Jenkins, são os seguintes:

¹⁷ Esse termo também se adequa a adaptações de histórias para diferentes meios e um exemplo disso seria a adaptação cinematográfica do clássico *Moby Dick*. Crossmedia admite, por exemplo que uma mídia apresente algumas imagens a mais do que em outra e, assim como no conceito transmídia, a interpretação da história em cada meio individual é auto-suficiente. Crossmedia, de certa forma, é percebido como o conceito que antecedeu a transmídia.

Tabela 1 – Os Princípios da Teoria Transmidiática

No	Princípio	Objetivo
1	Potencial de Compartilhamento (espalhamento) x Profundidade (perfuração)	Tem a ver com a capacidade deste conteúdo de ser compartilhado e a motivação do usuário em fazer isso. A profundidade diz respeito a habilidade deste usuário de explorar (investigar) melhor as pistas deixadas, de modo a melhor compreender a obra.
2	Continuidade x multiplicidade	Tem a ver com a coerência (continuidade) que viabilize haver máxima plausibilidade em todas as extensões narrativas. Em outros casos esse rigorismo não é exigido e são permitidas versões alternativas de personagens e universos paralelos (multiplicidade).
3	Imersão x Extração	Na imersão interessa se o usuário está envolvido em expansões como um parque temático ou uma experiência usando óculos 3D/VR/360. Na extração interessa se o usuário se importa com detalhes das histórias e se isso faz parte do seu cotidiano (ex.: produtos da loja do parque ou uma camiseta)
4	Construção de Universo	Diz respeito a relevância da criatividade na concepção das extensões transmídia (mesmo que não diretamente relacionadas a narrativa principal e que podem ser experienciais), proporcionando ao usuário entender a lógica da história e imergir no universo ficcional através de diversas possibilidades. Diz respeito ao ambiente, a geografia, os personagens, os rituais, os objetos, as roupas, etc.
5	Serialidade	Trabalha com a fragmentação dos arcos narrativos maiores em trechos menores e discretos, possibilitando trabalhar com a divisão em episódios e temporadas (em várias mídias), oferecendo ao usuário a possibilidade de especular.
6	Subjetividade	É um artifício de expansão narrativa que explora (por exemplo) o olhar dos personagens secundários e lacunas da trama, que reforça a integração das mídias e a complexidade desta narrativa. Desse modo o usuário pode mergulhar mais profunda e detalhadamente na trama, oferecendo contribuições oportunizadas pelos espaços deixados na história.
7	Performance	Tem a ver com a resposta do público (inteligência coletiva) à história e quanto a narrativa é assimilada,

		ressignificada e se transforma em novo conteúdo (através de apropriação). Diz respeito a habilidade das extensões transmídia em impressionar os usuários para que participem, cooperem e se tornem parte importante da estratégia de narrativas transmídia.
--	--	---

Fonte: Jenkins (2008).

Narrativas transmídia, segundo Arnaut (2015, p. 6), são compostas por várias histórias espalhadas por diversos suportes e, a esse universo que abrange tudo isso, chamamos *Storyworld*. *Storyworld* também é uma espécie de bíblia, um conjunto de referências que nortearão toda a produção de narrativas – complementares ou não – em um determinado universo narrativo. Nela estão esclarecidos aspectos como: timeline; cenários/objetos; geografia; população; cultura/folclore/lendas; línguas/alfabetos/dialetos; economia/política; ciência; fauna e flora; magias/tratados/mecânicas do mundo; personagens, etc. Assim, deste modo e a qualquer tempo, diversas pessoas poderão oferecer complementos narrativos sem cometer incoerências narrativas.

Essa tabela contendo os sete princípios de narrativas transmídia e esse *storyworld* esclarecem, organizam e ajudam o projetista comunicacional em suas tarefas projetuais. No entanto, iremos nesta próxima seção, nos debruçar sobre parte do enorme cabedal de possibilidades que a abordagem do design estratégico também pode oferecer nos projetos da indústria da comunicação, mais especificamente, em projetos de transmídia *storytelling*.

2.2 DESIGN ESTRATÉGICO E SUAS POSSIBILIDADES

A projeção para implementação de uma solução comunicacional envolve uma série grande de aspectos, sendo que vários deles são subjetivos, como por exemplo, a mudança do interesse de uma determinada fatia do mercado em função de modismos momentâneos. Além disso, estão presentes neste cenário de dificuldades algumas variáveis sobre as quais o responsável pelo projeto tem pouco ou mesmo nenhum controle. Um exemplo deste tipo de dificuldade seria uma mudança forte em variáveis macroeconômicas, como a cotação do dólar e o impacto que isso poderia causar em determinados custos da produção ou margem de lucro. É importante considerar também que um determinado cenário estabelecido possa vir a se alterar ao longo da execução do projeto – datas de entrega de tarefas podem

não ser cumpridas ou estudos complementares podem ter de ser feitos e cujos resultados podem ter outros desdobramentos – e essa é uma questão que pode ser decisiva para o sucesso ou fracasso do lançamento de um novo produto de comunicação.

Muitos são os aspectos que devem ser considerados no lançamento de um produto comunicacional. Eles podem ir, dependendo do projeto, do levantamento de perfil do público-alvo e definição da estratégia de posicionamento do produto até o evento de lançamento do mesmo, passando por questões como projetos de interfaces e perfil da equipe de produção. Cada um destes pontos – entre outros tantos – exige uma linha de atuação e tarefas específicas, mas interligadas e vários destes itens, como mencionado anteriormente, podem não estar sob total controle do projetista.

Montar um projeto que esteja calcado em narrativas transmídia impõe muitos desafios, exige criatividade, análise criteriosa dos gostos dos públicos consumidores, acompanhamento constante do comportamento de toda indústria da comunicação e atualização em termos de possibilidades tecnológicas. Essa jornada – onde as estratégias de abstração, redução, simplificação ou quaisquer outros métodos de projeção usuais, podem, em muitos casos, não ser eficazes – implica em conhecer os interesses e estratégias de todos os atores envolvidos nesta empreitada. Além disso, também é necessário estar capacitado para escolher as melhores alternativas sócio-técnicas, estar preparado para acompanhar esse processo e fazer os ajustes necessários ao longo do caminho, uma vez que as variáveis mudam ao longo do projeto e exigem novas análises, escolhas e decisões.

Todos os aspectos elencados acima só reforçam o quanto complexa é a atividade de conceber uma obra de transmediação e quantas disciplinas cooperam para o sucesso de um projeto desta envergadura. Transmídia e *storytelling* é um fazer contínuo que, de forma criativa, mixa técnicas diversas através de várias dimensões artísticas. Isto posto, é consequência natural considerar o design como o artefato que pode interligar com eficiência a arte, a técnica e as mídias agregando valor em projetos de comunicação.

Na projeção do lançamento de uma nova revista, por exemplo, levando em conta possibilidades e necessidades transmidiáticas, considerando todas as dificuldades mercadológicas, problemas operacionais, entraves técnicos, entre tantas outras variáveis, a presença da arte e a necessidade da técnica são

facilmente identificadas. Neste sentido, o designer é um talento profissional que pode responder espontaneamente e até improvisar baseado em suas experiências e tem como contribuir decisivamente nestes tipos de demanda.

O Design Estratégico é uma abordagem multidisciplinar que enseja ao designer uma riqueza de visões e pluralidade de aplicações. O DE é como um *hub*¹⁸ que existe e se viabiliza pela conexão de várias ações contributivas a serviço da resolução de problemas organizacionais, independente de sua complexidade.

Essa abordagem, segundo Zurlo (2010), se caracteriza pelo ver (de forma curiosa, criativa, profunda, na busca da essência das coisas e sem preconceitos ou paradigmas, de modo a fazer as melhores escolhas no momento devido), pelo prever (muito ligada a ação de ver, é a ação criativa de inferir, filtrar e antecipar de forma crítica e consciente, mesmo sem ter todas as informações ou um cenário completo, olhando pelos prismas social, ambiental, econômico e tecnológico) e finalmente pelo fazer ver (pilar importante da ação estratégica), que oferece luz ao espaço do possível e é um potencial catalizador dos processos decisórios, uma vez que comunica as novas ideias e viabiliza negociações dentro das organizações. A ação projetual deve ter substrato em sustentabilidade e bem-estar social em todos os sentidos e o DE é a ferramenta que alavanca o fazer ver (comunicar e dar sentido) dessas novas propostas de soluções sustentáveis. (MERONI, 2008).

Conforme explica Buchanan (2015), o DE, que está sempre do lado do usuário, incorpora uma postura de articulação, admitindo diálogo entre estratégias como colocar o ser humano no centro das análises ou permite pensar inovação como algo que possa surgir dentro de áreas quaisquer dentro das organizações. Seu processo de solução pode passar por etapas como encontrar, estruturar, solucionar e disseminar, corroborando a sina do design de valorizar o processo projetual, clarificando o caminho na medida em que facilita a delimitação do problema.

Essas abordagens se tornam mais eficientes aplicar na medida em que o projetista tenha maior bagagem, experiência e repertório para ajudá-lo a melhor tomar decisões de projeto em tempo de projeto. Esse conhecimento pode ser associado ao conhecimento tácito e sua contribuição é essencial no tipo de projeto sobre o qual esse trabalho oferece luz. Designers experientes, com uma grande

¹⁸ *Hub* é um tipo de equipamento que permite a interconexão de vários outros dispositivos eletrônicos computacionais em uma mesma rede.

bagagem amalhada, podem lançar mão deste recurso para resolver os problemas que forem surgindo ao longo do projeto. Nos momentos em que eles solucionam esses problemas, novos problemas podem surgir, que precisam ser resolvidos eficientemente e neste ponto o componente tácito que esse designer traz pode ser fundamental.

Em sua obra *The Tacit Dimension*, Polanyi (1966), identificou o conhecimento tácito como o princípio preponderante do conhecimento. O tácito é, segundo ele, um entendimento implícito, é algo que se sabe, mesmo que seja complexo verbalizar, algo de importância decisiva que existe sem nem mesmo ser constatado. Nas palavras dele:

Eu vou reconsiderar o conhecimento humano partindo do fato que nós podemos saber mais do que nós podemos dizer. Este fato parece bastante óbvio, mas não é fácil dizer exatamente o que significa. Tome um exemplo. Conhecemos o rosto de uma pessoa e podemos reconhecê-la entre mil, inclusive entre um milhão. No entanto, geralmente não podemos dizer como reconhecemos um rosto que conhecemos. Assim, a maior parte deste conhecimento não pode ser posto em palavras. (POLANYI, 1966/1997, p. 136, tradução nossa)¹⁹.

A aplicação das competências e experiências tácitas – consciente ou não – que o profissional amalhou ao longo do tempo podem ser decisivas em contextos complexos onde o designer não tem total controle sobre o projeto e suas inúmeras dimensões e variáveis. O DE gosta de pensar e usar sistemas abertos (uma parte dentro da teoria da complexidade), por conta da sua flexibilidade, diversidade de pontos de vista e abrangência de aplicação em uma gama enorme de situações. De Moraes (2011) explica que “essa complexidade também se caracteriza pela inter-relação recorrente entre a abundância das informações hoje facilmente disponíveis e desconectadas”.

O design estratégico, com sua capacidade de ver muito abaixo da superfície, de ler e interpretar os sinais, lidar com instabilidades, muitos atores, muitas variáveis (algumas sem controle), é a abordagem transdisciplinar correta que se viabiliza pela capacidade de dialogar com as mais diversas áreas do conhecimento, catalizando

¹⁹ I shall reconsider human knowledge by starting from the fact that we can know more than we can tell. This fact seems obvious enough; but it is not easy to say exactly what it means. Take an example. We know a person's face, and can recognize it among a thousand, indeed among a million. Yet we usually cannot tell how we recognize a face we know. So most of this knowledge cannot be put into words. (POLANYI, 1966/1997, p. 136).

convergência, eliminando inércias culturais, permitindo a geração de valor e oportunizando a inovação criativa e sustentável. O DE é um campo de conhecimento, tem como objetivo projetar e é entendido como uma atividade criativa que oferece valor e significado aos processos, serviços e objetos. (KRIPPENDORFF, 2006; VERGANTI, 2009).

O DE, com sua capacidade de transformar os âmbitos tecnológicos, sociais e humanos, com sua visão de futuro e sua forma de entender a dinâmica contínua dos processos e das variáveis de projeto, credita maior capacidade de sucesso a esses tipos de desafios. Trabalhar com cenários, refletir na ação, explorar conceitos de redes e se desafiar ao projetar a proposta são algumas das dimensões possíveis dessa imensa teia de possibilidades ofertadas pelo DE e que serão abordadas nas seções subsequentes.

2.2.1 Metadesign

Produtos de comunicação do tipo que este trabalho oferece luz são apropriados a ação de pensar o projeto, na medida em que faz sentido considerar a narrativa transmídia como o formato dos formatos. Antes, porém, é importante entendermos em que níveis operam os meios de comunicação. Novamente aqui fazemos referência aos estudos de Jenkins:

Para uma definição de meios de comunicação, recorremos à historiadora Lisa Gitelman, que oferece um modelo de mídia que trabalha em dois níveis: no primeiro, um meio é uma tecnologia que permite a comunicação; no segundo, um meio é um conjunto de “protocolos” associados ou práticas sociais e culturais que cresceram em torno dessa tecnologia. Sistemas de distribuição são apenas e simplesmente tecnologias; meios de comunicação são também sistemas culturais. Tecnologias de distribuição vêm e vão o tempo todo, mas os meios de comunicação persistem como camadas dentro de um estrato de entretenimento e informação cada vez mais complicado. (JENKINS, 2008, p. 41).

O autor, portanto, enfatiza a situação onde ocorre a apropriação das mídias como caminho para as práticas sociais e coloca em patamar inferior as situações onde as mídias operam somente como aparato tecnológico comunicacional. Esse entendimento é relevante, pois projetos *transmedia storytelling*, como visto até aqui, precisam levar em conta os aspectos sócio-culturais. Eles são complexos, dinâmicos, com inúmeras hipóteses possíveis, não produzem *outputs* pré-estabelecidos, não permitem a simples aplicação de soluções técnicas ou

operacionais padrões ou formatadas e que lidam com disciplinas pouco objetivas. Piaget (1972, p. 32) defendia que o ideal da educação é, antes de tudo, aprender a aprender. Em projetos de transmediação, através do design estratégico, temos a conveniente possibilidade de pensar a atividade de projetar. Nestas situações fluidas e mutantes surge a abordagem metodológica do metaprojeto (ou metadesign) como alternativa para chegar a uma visão que vai além. Ela oferece um espaço de reflexão disciplinar, uma oportunidade de projetar a proposta. (DE MORAES, 2011).

O metaprojeto surge da necessidade de se formar uma plataforma de conhecimento que seja substrato para a atividade projetual. Ele não oferece como resultado o projeto em si, neste caso, um projeto de comunicação e que considera estratégias transmídia e de *storytelling*. Não! Essa abordagem não se interessa pelo estado A ou B do projeto, mas sim da transitoriedade deste, pela possibilidade do que pode vir a ser. (FRANZATO, 2014).

Se o metadesign não oferece o projeto como produto final, então ele não atua no nível do design, mas sim num nível acima, um nível que transcende o design, ou seja, numa camada que lhe permite operar sobre este. (FRANZATO, 2014). Este é o importante princípio metodológico do deslocamento de nível (que potencializa a capacidade de abstração), que fundamenta o metadesign e que proporciona um outro lugar para o projeto. Para ilustrar a importância do deslocamento de nível podemos pensar sobre o erro que seria o projetista tratar transmídia somente como uma hipermídia ou um hiperveículo. A consequência disso seria o rebaixamento da transmídia para um nível epistemológico inferior ao seu nível devido, reduzindo seu potencial midiático e sua imanência ou simplesmente decorrendo em problemas durante ou depois da implantação do projeto.

O metadesign, portanto, ao invés de oferecer o desenvolvimento de um produto comunicacional, oportuniza espaço de reflexão, elevado grau de liberdade criativa e a possibilidade de visualizar outros pontos de vista inovadores. Os desenvolvimentos de produtos serão decorrentes da análise e interpretação destes cenários. Isso se alinha com a colocação de Jenkins ao referir sobre convergência:

[...] a convergência representa uma mudança de paradigma – um descolamento de conteúdo de mídia específico a um conteúdo que flui por vários canais, em direção a uma elevada interdependência [e automatização] de sistemas de comunicação, em direção a múltiplos modos de acesso a conteúdos de mídia e em direção a relações cada vez mais complexas [...]. (JENKINS, 2008, p. 325).

O atual estado do ambiente comunicacional mundial, vale ressaltar, já conta com elevado nível de automatização, que, por sua vez, levam a novas oportunidades de projeto (inclusive transmidiático). Já se pode pensar na automatização das automatizações, algo como uma meta-automatização, uma automatização de segundo nível, contando fortemente com os avanços das tecnologias de algoritmos de IA²⁰ (inteligência artificial). Isso se demonstra na enorme aplicação de processamentos ultra-rápidos de bigdados para ofertar, de modo automático e muito ágil, novos produtos e serviços aos usuários.

Por conta do metadesign, conforme explica Van Onck (1965), o design perdeu a característica de imutabilidade ou de dificuldade de reconfiguração e ganhou em flexibilidade, em provisoriedade e capacidade de mudança. Ou seja, ganhou em potencial de qualidade e de valor, capacitando-se plenamente a operar no desafiador universo da transmediação.

Com uma variedade de atores participando do projeto, com um grande número de fatores de mudança envolvidos, com preocupações com sustentabilidade, com globalização de processos, novas tecnologias, entre outros aspectos, uma contribuição importante em projetos (de produtos de comunicação inclusive) seria a utilização da ferramenta de cenários (e seus componentes fundamentais: visão, motivação e propostas). Estes cenários, para Manzini (2006), nada mais são do que visões de situações hipotéticas concebidas por alguém, mas descritas de maneira compreensível e comunicável.

Estas visões, segundo ele, devem ser plausíveis e discutíveis, de modo que representem situações viáveis, sem, no entanto, inviabilizar novas possibilidades de discussão e avaliação. As motivações, por sua vez, precisam indicar com clareza em que o cenário está visando e as propostas precisam refletir ações concretas que devem ser levadas a cabo para viabilizar a implementação. Um dos últimos tipos de cenários desenvolvidos é o DOS - *design orienting scenarios* - que permite convergir articuladamente esforços de diferentes atores canalizando energias para uma visão num mesmo rumo. (MANZINI, 2006). Os cenários, segundo Reys (2010) são projeções que operam com dúvidas sobre o futuro, ou seja, não contam com previsibilidades, mas sim com as incertezas. Van Der Heijden (2009) chama a

²⁰ IA (inteligência artificial ou, em inglês, AI). Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Inteligência_artificial>. Acesso em: 20 nov. 2017.

atenção, inclusive, de que em várias situações os cenários decepcionam e isso pode ocorrer por diversas razões como escolhas baseadas em generalidades, subjetividades ou imprecisões.

O DOS é um modo sistemático de explorar possibilidades e que serve de base para os diversos atores discutirem estratégias. Esse processo investigativo de potenciais reconfigurações é especialmente útil em situações complexas e com grande número de variáveis e diversidade de atores, assim como se verifica em projetos de transmediação.

O esforço concentrado e em equipe foi abordado por Celaschi (2007) ao referir o metaprojeto como mola mestra, elemento de impulsão que fomenta olhares diferentes durante a ação projetual. Giaccardi (2005), por sua vez, frisa que o metadesign precisa ser protagonista na discussão artística e cultural de modo a levar a comunicação a patamares de mais qualificação e criando novas possibilidades de produção cultural e estética.

Na seção a seguir vamos discutir como as redes operam e como seus processos podem dialogar e cooperar nos desafios dos projetos de transmídia e *storytelling*.

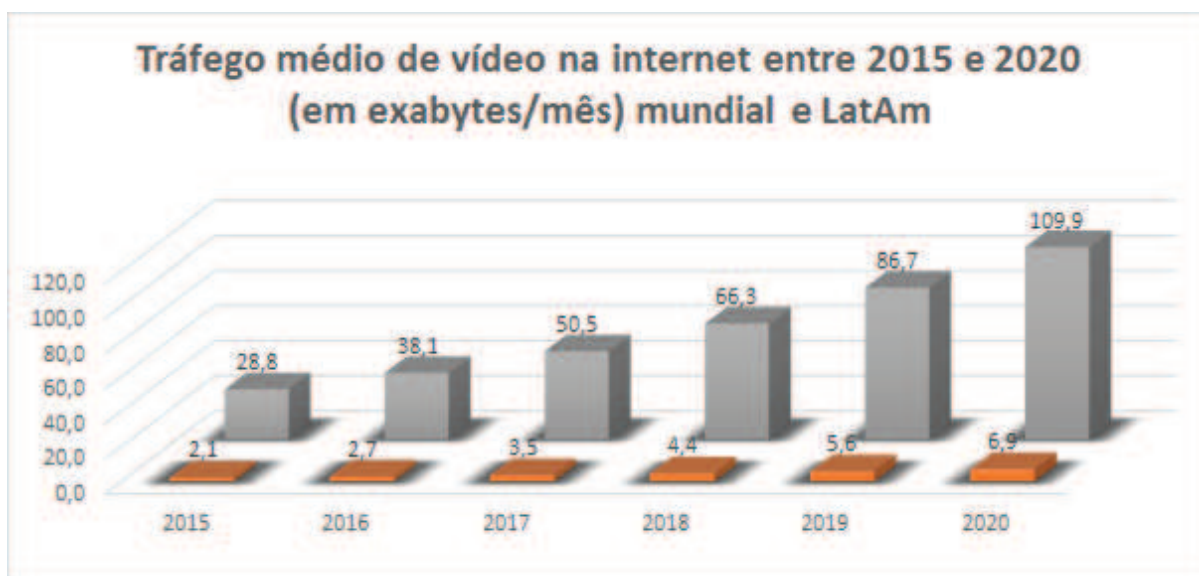
2.2.2 As Redes

A materialidade da mensagem – como componente transmídia ou não – prevalece e são construídos, em boa parte, em rede e para as redes. Esse meio invisível é onipresente e acessado por uma audiência dispersa, diversificada e ávida por interação. Essa rede, no entanto, também é um canal e sua importância se deve ao enorme fluxo de conteúdo que circula pela mesma e sua capacidade, cada vez maior, de interligar diversas plataformas. McLuhan grifa essa relevância ao afirmar que o meio é a mensagem, e acrescenta que “[é] o meio que configura e controla a proporção e a forma das ações e associações humanas. O conteúdo ou usos desses meios são tão diversos quanto ineficazes na estruturação da forma das associações humanas”. (MCLUHAN, 2003, p. 23).

As redes facilitam muito a migração entre as mídias por parte do consumidor, assim como oferece possibilidade de armazenamento e distribuição de enormes volumes de informações (produzidos em escalas cada vez maiores), ampliando e enriquecendo experiências e viabilizando acesso simultâneo por parte de multidões

de pessoas. A CISCO²¹ em seu relatório anual, conforme mostra a Figura 5, mostra o vertiginoso crescimento do tráfego de conteúdo (especialmente de vídeo) colocando um futuro espantoso em perspectiva, principalmente se considerarmos a variedade cada vez maior de suportes midiáticos.

Figura 5 – Volumes de tráfego de vídeo no mundo entre 2015 e 2020



Fonte: CISCO VNI (2016).

Esse é um momento também onde se produz muito material transformado a partir de combinação de outros já existentes. É o que se entende por cultura remix, termo cunhado por Lawrence Lessig (2008, p.28) que representa uma colagem com combinação de vários elementos que podem facilmente ser distribuídas através das redes. A cena de produção audiovisual atual, associado a plataformas como Youtube e Vimeo²², refletem uma cultura na qual o remix é essencial na prática e geração artística. Essas plataformas e esses tipos de conteúdos são fartamente utilizados em projetos envolvendo transmediação.

Na prática do remix os usuários – até então somente consumidores – viram também produtores. É como unificar usuários e criadores numa só entidade. (CASTELLS, 2009). Tofler (1980) forjou o termo *prosumer* (*producer and consumer*)

²¹ CISCO é uma empresa líder mundial em TI - tecnologia da informação - que foi fundada em São Francisco em 1984 e que emite anualmente relatórios setoriais detalhados, a partir de todo tipo de tráfego de internet que flui através de seus equipamentos de rede espalhados por organizações de todo planeta. Disponível em: <<https://newsroom.cisco.com/overview>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

²² VIMEO: empresa de tecnologia web dos Estados Unidos da América, que criou e mantém uma plataforma de armazenamento e distribuição de conteúdo audiovisual. Disponível em: <<https://vimeo.com/pt-br/about>>. Acesso em: 18 maio 2018.

para designar um produtor e um consumidor de forma simultânea. Tapscott e Williams (2007, p. 18) também versando sobre *prosumer* explicam: "[...] novo modelo de inovação e criação de valor [...] que acontece quando grupos de pessoas e empresas colaboram de forma aberta para impulsionar a inovação e o crescimento em seus ramos".

Todo esse processo usa – ou pode usar – internet, redes e nuvem como substrato e traz um outro conceito: a interligação entre grupos de pessoas diferentes ou de interesses diferentes, isto é, a interligação de redes ou, de outro modo, uma rede de redes. Nesse ecossistema temos também as figuras das ligações – ou conexões – mais fortes e mais fracas entre os nós de uma rede, essas últimas – as fracas –, nem por isso, menos importantes.

Uma outra característica relevante é que esta rede não pode ser controlada, pois novos nós – ou nodos – surgem a cada momento, ou seja, novos elementos usuário-criador. Essa rede de redes possui inúmeras formas de entrada e infindáveis pontos de acesso, uma vez que a cada novo membro que se conecta, novas possibilidades de conexão, de produção e de distribuição surgem. Desta forma, Castells (2009, p. 44) versa sobre a autonomia das redes, usando a criação e crescimento da internet como exemplo. O processo de convergência abordado até aqui é sustentado e catalisado por essas características de redes.

Se a publicação, o conteúdo – independente de fazer parte ou não de uma estratégia transmídia –, se propaga e serve de disseminação de conhecimento, a ação de distribuir, se mostra, nesta lógica, como um dispositivo de aglutinação de grupos de pessoas. A rede virtual imaginária dentro da qual essa operação acontece, para se solidificar, depende da construção de uma rede consistente e capilar de contatos. Isso varia com os nós da rede, ou seja, com os leitores (que podem também ser co-autores/co-criadores), na medida em que replicam e redistribuem os conteúdos. Sanders e Stappers (2008) explicam que co-criação se refere a qualquer ação criativa coletiva que for compartilhada por pelo menos duas pessoas. Em projetos de transmediação o usuário é um co-criador da grande história (ou de algum fragmento), mesmo que, em boa parte do tempo, modulado através das opções planejadas e oferecidas pelo projetista.

O Design Estratégico, independente do problema que for resolver, estimula a co-criação e co-evolução, atua de forma multidisciplinar e oportuniza ao designer uma variedade de visões a serviço da resolução de problemas. Essa abordagem do

Design Estratégico, como descreve Zurlo (2010), acontece de forma curiosa, criativa, sem paradigmas, antecipativa, crítica consciente, oferece luz ao espaço do possível, comunica e negocia.

Nos tempos atuais as novas tecnologias tornaram todas as etapas e processos comunicacionais mais rápidas e potencializaram as possibilidades de contribuições coletivas em todo esse ecossistema. As pessoas podem dar suas contribuições, mas também podem estabelecer contatos ponto a ponto entre si, sem qualquer intermediação. Os autores passaram a ter acesso direto e quase instantâneo a sua audiência (por vezes também autores ou co-autores), tendo a possibilidade de obter retorno imediato sobre as suas experiências de consumo.

A geração e disseminação de conteúdo estão fortemente calcadas em diversos tipos de modernas e acessíveis tecnologias e ganham, no contexto da cultura de *network*, uma nova roupagem. Castells (2009, p. 43) nos lembra que “[...] tecnologia é a sociedade, e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas”. Lévy (1992, p. 245) acrescenta que essa tecnologia, no entanto, não é boa, mas também não é má, nem tão pouco neutra, ela é uma das componentes que definirão e, ao mesmo tempo, serão utilizadas no futuro pelos coletivos heterogêneos e complexos.

Segundo McLuhan a marca da sociedade civilizada, que é letrada, tinha como primeira impressão a “continuidade do espaço e do tempo e a uniformidade dos códigos”, mas não há mais essa visão do tempo linear, por isso não conseguimos colocar produtor e produto no mesmo plano/processo. Estamos atualmente na 3ª Revolução Industrial, que também é epistemológica, uma vez que o paradigma tempo-espaço foi quebrado. É um momento onde a “[...] ideia de espaço e tempo não é contínua nem uniforme, mas emotiva e compressiva em sua intensidade”. (MCLUHAN, 1964, p. 103). Na visão dele, a evolução dos suportes, do artesanal ao mecanizado (e, hoje, o digital), como extensões do homem, somente foi possível com o surgimento da eletricidade. Com isso cada vez mais o passado e o presente aparecem de modo simultâneo e acelerado, sustentados pelos novos meios de armazenamento. Memória, uma função do armazenamento, torna-se, a partir disso, um ativo de alto valor e disponível todo tempo através dos serviços de nuvem. Os eventos, nestes ambientes elétricos informacionais, são simultâneos, sem separadores e conforme McLuhan (1989, p. 23-24), “[...] o espaço acústico ou simultâneo em que vivemos agora é como uma esfera cujo centro está em toda

parte e cujas margens estão em nenhum lugar [...]”²³. Para McLuhan (1965), “não há lugares remotos. Sob circuitos instantâneos, nada é remoto no tempo ou no espaço. É agora. Ali”.²⁴

McLuhan explorou a ideia de comunicação reticular - refletida fortemente nos meios tecnológicos complexos contemporâneos - e propôs a sua famosa metáfora: *Aldeia Global*. Trata-se de uma época de farta e contínua comunicação por todo planeta, função de forte evolução das técnicas comunicacionais e esse ecossistema impõe uma maior eficiência em todos os âmbitos. McLuhan avança:

[...] é um mundo no qual você não necessariamente tem harmonia, [...] nós compartilhamos muito uns dos outros para sermos estranhos um para o outro [...] todas as paredes saem entre grupos etários, entre grupos familiares, grupos nacionais e entre economias. [...] De repente, as pessoas têm de ajustar-se a essa nova proximidade, essa nova inter-relação [...]. (MCLUHAN, 1967, p. 39-41).

O pensamento sistêmico (onde o foco é no processo e não no produto), bem como a cultura de redes (no contexto do DE), trouxeram novos desafios e novas oportunidades. Avital (2011, tradução nossa)²⁵ ao tratar sobre *Open Design* descreve: “Compreender as megatendências e seus efeitos de rolamento podem fornecer informações valiosas para o desenvolvimento de cenários futuristas e, posteriormente, podem ajudar a moldar as ações atuais em antecipação desse futuro”.

Nessa não linearidade do tempo e na quase extinção da métrica espaço, num ambiente de teia global, a próxima seção tratará de abordar as contribuições do DE em projetos de narrativas transmídia, em termos dos estudos de Donald Schon.

2.2.3 Aprendizagem no Problema

Projetos de comunicação mais complexos, dentro de um contexto de simultaneidade multimidiática, considerando as subjetividades das preferências dos consumidores, podem ser mais demorados para implementar e, como já visto aqui,

²³ McLuhan, H.M. et all. Marshall McLuhan: *The man and his message*. Golden, 1989, p. 23-24.

²⁴ Entrevista concedida a *CBC Television* - 01/04/1965 - Transcrição de cópia em vídeo do acervo do *McLuhan Program in Culture and Technology*, Universidade de Toronto, Canadá.

²⁵ Understanding megatrends and their rolling effects can provide valuable information for developing futuristic scenarios and can subsequently help to shape current actions in anticipation of that future. (AVITAL, 2011).

não seguem uma lógica linear. Nestes casos, as variáveis envolvidas no problema exigem atuação rápida e em tempo de projeto, tensionando o processo do início ao fim. Neste sentido o designer como um artista, um talento profissional que pode responder espontaneamente e até de forma improvisada, baseado em suas experiências, tem como contribuir decisivamente nessas situações.

Schön (2000, p. 38) apresenta o termo “talento artístico profissional” (*professional artistry*) referindo-se aos tipos de habilidades/competências que os profissionais demonstram (de forma espontânea) em certas ocasiões “incertas, únicas e conflituosas” de suas práticas profissionais. Ao experimentar esses momentos (de difícil verbalização) carregados de surpresas e tensionamentos, os designers são conduzidos a repensar o que estão habituados a fazer e dessa maneira podem rever padrões, regras, teorias, modelos operativos e principalmente, sendo oportunizados a desenvolver talentos artísticos. Esse desenvolvimento, por sua vez, se cristaliza através de uma forma dialética de reflexão e pode ocorrer em três processos que acontecem durante a ação prática, ou seja, durante os projetos de narrativas transmídias (no contexto deste estudo): o “conhecimento-na-ação”, o “reflexão-na-ação” e o “reflexão-sobre-reflexão-na-ação”. (SCHÖN, 2000, p. 33).

Donald Schön usa a expressão “conhecimento-na-ação” ao referir o conhecimento tácito, intuitivo, espontâneo, aplicado implicitamente na atividade prática do homem (designer, nesse caso) e se manifesta no saber fazer (mesmo fazeres complexos e mesmo sem saber descrever em palavras), proporcionando os resultados pretendidos em uma situação entendida e delimitada como normal. O autor se refere ao segundo processo, “reflexão-na-ação”, ao explicar que o homem naturalmente reflete na ação e se permite dialogar com o problema a todo momento. Ao ser pego em surpresas não previstas no “conhecimento-na-ação” ele se questiona (que novidade é essa?), percebe tensionamentos, analisa, reavalia múltiplas variáveis intervenientes, reposiciona e cria. Algo como uma improvisação habilidosa, constante ou por demanda. Por último o pedagogo e filósofo usa a expressão “reflexão-sobre-reflexão-na-ação” ao se referir a análise da reflexão em retrospectiva, refletindo sobre o momento da reflexão na ação, isto é, a ação de pensar sobre o que se observou/pensou/ocorreu, ponderando sobre os significados atribuídos ou potencialmente envolvidos. Esse processo viabiliza um pensar e fazer futuro com mais qualidade e um designer mais habilidoso. É a oportunidade do projetista se desenvolver, se aprimorar e esses vários tipos e níveis diferentes de

reflexão são importantes na aquisição de competências e talentos, por parte dos projetistas. (SCHÖN, 1997; 2000).

É fácil reconhecer algumas das situações descritas por Schön em projetos transmídia e para ilustrar isso podemos considerar, por exemplo, que ao longo do piloto (protótipo) de lançamento de uma revista sobre pesca foi percebido que a abordagem editorial da referida revista era muito técnica e que exigia um melhor entendimento do público alvo, suas características culturais e desejos. Essa abordagem de reflexão na ação, da prática reflexiva, onde coexistem ação e reflexão de forma conjunta e criativa se fez necessária para ajustar, em tempo de andamento do projeto, o perfil editorial (e até gráfico) do produto (nas várias mídias previstas) visando alcançar o resultado desejado. Essa é uma situação corriqueira de projetos transmídia, pois eles possuem natureza mutante resultante da composição de variações de comportamento do público, do macroambiente e de tantas outras variáveis. Esse processo pode envolver várias tentativas e erros e, segundo Schön (2000, p. 33), cada resultado prepara o campo para a próxima tentativa. Estes são os “momentos” em um processo de reflexão na ação.

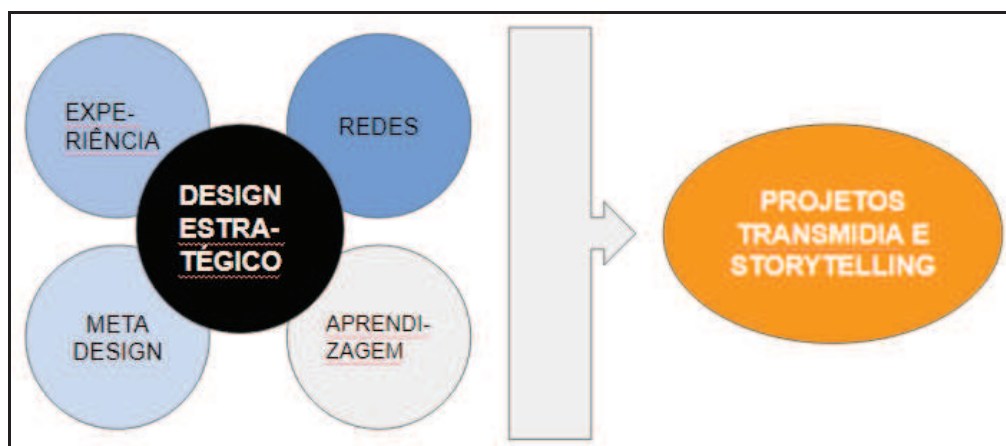
No processo de construção e aplicação da estratégia transmídia e de *storytelling*, o *telling* se preocupa, entre outras coisas, sobre como se conta a história e, por isso, é muito importante entender em que suporte esse consumidor vai preferir ter contato com a narrativa, em que momentos e com que velocidade essas interações vão acontecer. Acompanhar essa forte dinâmica é muito importante e exige do projetista decisões rápidas para ajustar o rumo do projeto, em tempo de projeto.

O designer, ao longo do tempo, foi amalhando repertório artístico e técnico, adquirindo competências, experiências, aptidões tácitas (algumas das quais ele não tem nem consciência ou consegue descrevê-las) que o ajudam a encontrar soluções na medida que os problemas forem surgindo durante a condução de projetos. Nem sempre ele encontrará, em seu cabedal, as respostas mais adequadas para cada ocasião, pois contextos diferentes levam a respostas díspares. Schön (2000, p. 23) chama atenção para o fato que esses profissionais “[...] terão de aprender a refletir sobre suas próprias teorias tácitas [...] sobre os métodos de investigação [...] sobre as teorias e os processos que eles trazem para sua própria reflexão na ação [...]”.

Até este ponto do trabalho se buscou, através de fundamentos teóricos, descrever as características da indústria comunicacional, o processo de

convergência e as especificidades dos projetos envolvendo soluções de narrativas transmídia. Em adição foram apresentados alguns dos principais aspectos do campo de conhecimento do Design Estratégico, conforme apresentado na Figura 6, que podem agir de forma decisiva na pesquisa e propostas abordadas neste trabalho. A próxima seção se refere ao método de pesquisa deste estudo.

Figura 6 – Pilares de DE para servir de apoio a projetos transmídia



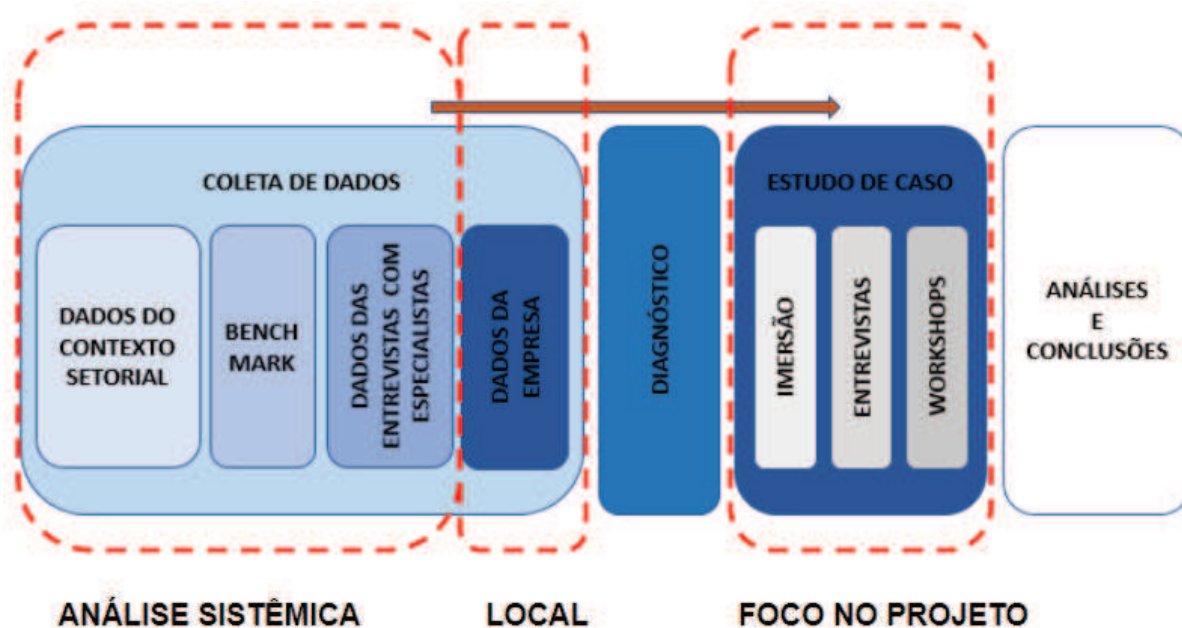
Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

3 METODOLOGIA

3.1 PLANO DE PESQUISA

Para alcançar o objetivo de identificar as possibilidades de contribuição do DE na integração de arte, técnica e mídias durante a execução de projetos narrativos transmidiáticos, a presente pesquisa configura-se como um estudo de caso exploratório do projeto GaúchaZH, conduzido no GrupoRBS, mais especificamente nas empresas Zero Hora e Rádio Gaúcha. Porém, antes deste processo, foi necessário entender a realidade local destas empresas, conforme resume o esquema da Figura 7.

Figura 7 – Esquema relativo ao método aplicado neste estudo



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Esta pesquisa é de natureza social, complexa e de difícil quantificação, portanto, segundo Liebscher (1998), bem apropriada para uma abordagem qualitativa. De acordo com Patton (2002), o estudo de caso é um método qualitativo – uma vez que se pretende explicar ou descrever um evento ou uma situação – que tem, por propósito, reunir informações aprofundadas e sistemáticas sobre um fenômeno. Porém, Gil (2007), por sua vez, grifa que esse procedimento

metodológico é uma investigação cansativa, mas que enseja um conhecimento vasto e detalhado sobre o “objeto” investigado.

As pesquisas sociais são categorizadas em três grupos: os estudos exploratórios, os estudos descritivos e as pesquisas explicativas. Quanto aos estudos exploratórios, especificamente – já que é o caso desta pesquisa –, são “todos aqueles que buscam descobrir ideias e soluções, na tentativa de adquirir maior familiaridade com fenômeno de estudo”. (SELLTIZ; JAHODA; DEUTSCH, 1974). Segundo Yin (2005), o estudo de caso, mesmo com certas limitações, é o método apropriado para entender com profundidade as nuances de um fenômeno dentro de uma organização. Ele defende que estudos de casos são adequados de serem usados quando se procura responder às questões “como” e “porque” e que se trata de uma investigação empírica.

3.2 UNIDADE DE ESTUDO

A presente pesquisa configura-se como um estudo de caso exploratório de um projeto cuja implantação ocorreu em setembro de 2017. Neste projeto, as empresas Zero Hora e Rádio Gaúcha unificaram suas operações digitais em um só núcleo. Esta fusão online foi denominada GaúchaZH e este estudo vai analisar, sob todos os aspectos pertinentes, esse grande projeto transmidiático de relevância estratégica para as duas empresas e para a organização RBS.

A análise parte desde sua concepção, planejamento, implantação, modelo de negócio, interpretação dos seus resultados e, principalmente, as possibilidades da abordagem do DE e suas potenciais contribuições em cada etapa do processo. Nas próximas seções serão descritos os detalhes das etapas deste estudo.

3.3 FORMAS DE COLETA DE DADOS

Para o desenvolvimento deste estudo foi necessário coletar dados primários e secundários. Esses momentos foram divididos da seguinte maneira:

1. coleta de dados primários para compreensão sistêmica do setor, através das seguintes sub-etapas:
 - a. pesquisa (setorial) na web de modo a mapear o atual momento da indústria da comunicação brasileira e mundial, suas alternativas

- processuais, sua diversidade de meios, as estratégias e novas possibilidades;
- b. pesquisa na web para mapear casos “referência” de sucesso (*benchmark*) de utilização de estratégias narrativas transmídia no Brasil e exterior;
 - c. entrevistas com especialistas para perceber contextos e identificar tendências.
2. coleta de dados secundários para compreensão da realidade da empresa:
- a. levantamento de informações nas empresas Rádio Gaúcha e jornal Zero Hora sobre o atual estado de produção de conteúdo e suas estratégias narrativas atuais.

Na sequência serão descritos os instrumentos de coleta e como o processo foi conduzido.

3.3.1 Diagnóstico

Para a elaboração do diagnóstico do setor e das duas empresas que unificaram suas operações digitais dando origem ao projeto GaúchaZH, considerando essas realidades e perspectivas, foram coletados, decupados, organizados e analisados os seguintes dados, conforme descrito nos itens que serão apresentados a seguir.

3.3.1.1 Análise da indústria da comunicação digital e suas perspectivas

Essa etapa consolida um mapa da indústria da comunicação – brasileira e mundial – abrangendo aspectos de ambiente macroeconômico, tecnológicos, comportamentais, entre outros, com foco nas realidades e tendências multimidiáticas e de convergência nacionais e internacionais. Os insumos para essa tarefa foram basicamente obtidos a partir de publicações de relevância setorial, comunicações empresariais ou técnicas, bem como de pesquisas em sites especializados da internet.

As tecnologias digitais e a web são referidas por Santaella (2003) como motivos importantes de transformação de linguagem, de enunciação e das maneiras de consumir. Neste sentido, a hibridização dos meios catalisa o crescimento das

linguagens e isso se deve ao fato de que a todo momento se faz necessário testar/adaptar a informação a uma nova plataforma ou meio entrante. Bentes (2010), explica sobre o potencial participativo, colaborativo e livre da internet, bem como sua lógica não centralizada, não hierarquizada e polifônica. A autora define o momento como "pós-mídia de massa" e essa internet como um "lugar de desconfiguração" comunicacional e do jornalismo, onde as dinâmicas são muito velozes e as assimetrias são enormes entre produtores de conteúdo.

A internet, como suporte condutor de conteúdo digital no mundo, possui uma dinâmica na qual interferem muitos fatores, alguns técnicos, outros comportamentais, por isso é importante contar com empresas especializadas em analisar e reportar minuciosamente esses históricos e tendências de comportamento, tal como Publya e ComScore.

O mercado digital no Brasil, como no resto do mundo, mostra um fôlego que estimula toda uma série de oportunidades. Os volumes de acesso, através de multiplataformas, oportuniza novas e velhas formas de receita. São esperados, segundo Publya (2017), por exemplo, em termos de publicidade web, investimentos de cerca de U\$ 897 milhões em 2019 (foram U\$ 239 milhões em 2015). Esta mesma fonte relata também o aumento significativo de publicidade através de conteúdos multimídia (vídeos, em especial), assim como publicidades específicas para mobiles.

Segundo ComScore (2017), os dispositivos móveis estão no centro da questão quando se trata de internet, mas é um erro negligenciar os desktops, uma vez que o acesso através deste tipo de dispositivo cresceu 4% no mundo e 11% na América Latina. Esses 11% se devem, em boa parte, ao fato de que brasileiros ainda usam muito esse tipo de dispositivo. Em categorias de assunto como entretenimento ou automóveis o acesso através de desktops ainda supera o acesso através de mobiles.

O crescimento do acesso mobile, por sua vez, entre 2015 e 2016 cresceu 232%, mas o relatório demonstra, no entanto, que o acesso mobile está adicionando tempo ao invés de canibalizar o uso dos desktops. Deste modo, o usuário não está até este momento, substituindo a plataforma, mas sim, ocupando o tempo em que antes muitos brasileiros passavam offline.

Outra tendência que se manifestou foi que o volume de acessos aos vídeos aumentou, mas foi percebido que a média de tempo que os usuários assistem vídeos diminuiu cerca de 13%. Os internautas mais velhos consomem vídeos

maiores e os mais jovens consomem vídeos menores. A popularização de vídeos menores nas redes sociais - associado ao grande apelo deste tipo de serviço de entrega de conteúdo - foi um dos fatores que contribuiu para esse comportamento de queda no tempo médio assistido por vídeo.

A ComScore e seus relatórios setoriais anuais, tal como este de 2017, oferece subsídios importantes para que projetistas comunicacionais analisem detalhadamente o comportamento de cada categoria de audiência e como performa cada tipo de dispositivo ou plataforma nas mais diversas dimensões. Deste modo, é fundamental estudar esse comportamento para contribuir em projetos de narrativas transmídia onde é comum a utilização de diversas plataformas/suportes como forma de compor a estratégia de expansão narrativa.

Conforme foi possível analisar, esta sessão tratou de clarificar o momento dos principais dispositivos que acessam internet no mundo a partir das informações colhidas e organizadas por empresas com esse foco específico. A sessão a seguir tratará de analisar alguns dos cases de sucesso transmidiático no Brasil e no mundo e algumas de suas estratégias para atrair e cativar a audiência.

3.3.1.2 Análise de casos de sucesso (*benchmark*) em narrativas transmídia

Esse instrumento objetivou identificar exemplos referência em termos de projetos de narrativas transmídia. Estas referências abrangem os contextos nacional ou internacional e essas informações coletadas foram também utilizadas como parte do diagnóstico de produção transmidiática e, em última instância, como apoio importante neste estudo. Vários foram os casos identificados de diferentes portes, como veremos a seguir.

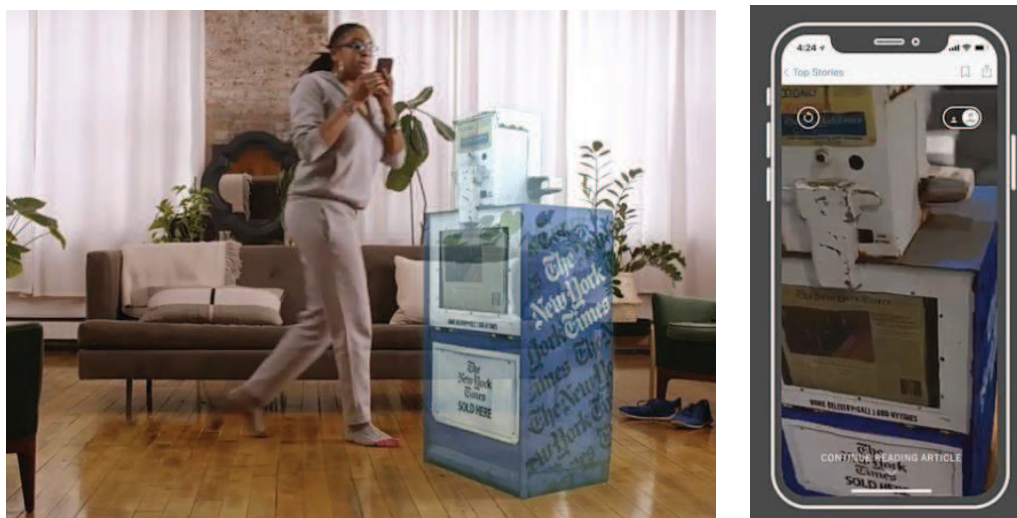
O jornal americano New York Times (NYT), com sua carga histórica e larga experiência, se consolidou nesta última década como um veículo de vanguarda que valoriza a experimentação comunicacional, seja através da diversificação de meios, seja através de novas linguagens, como, por exemplo, o muito bem-sucedido projeto *Snow Fall*²⁶. Este foi um passo importante – e de repercussão – do NYT em sua trajetória de inovação e de experimentação narrativa mais imersiva. As investidas ousadas do NYT se seguiram também na área de narrativas audiovisuais e

²⁶ Projeto Snow Fall do NYT. Disponível em: <<http://www.nytimes.com/projects/2012/snow-fall/index.html#/?part=tunnel-creek>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

tecnológica e contribuíram com os números encorajadores em 2017²⁷, onde, no quarto trimestre – com aumento de 157 mil novos assinantes digitais –, a empresa alcançou uma inédita receita de U\$ 1 bilhão ao ano, devido exclusivamente a rubrica de assinaturas digitais.

Outro exemplo de prática do NYT para contribuição transmidiática, é a introdução de RA (realidade aumentada) em suas reportagens, mesmo sendo uma tecnologia sem mais ineditismo, mas que visa agregar valor à narrativa através de aplicação inovadora de oferta de uma melhoria experiencial. Nas palavras do NYT²⁸, a ideia é “AR: How We’ll Bring the News Into Your Home”, ou seja, realidade aumentada, como vamos trazer a notícia para dentro de sua casa. Na Figura 8, se pode observar uma pessoa experimentando a ação de girar e pesquisar um objeto que está presente somente na tela do aplicativo, ou seja, é uma outra dimensão de consumo, uma expansão, dentro da estratégia transmidiática.

Figura 8 – Usuário consumindo reportagem em RA via aplicativo de celular do NYT



Fonte: New York Times²⁹ (2018)

O jornal americano *The Guardian*, por sua vez, conseguiu atrair a atenção da audiência e da indústria comunicacional, entre vários outros casos, com a sua

²⁷ Site do NYT com as informações financeiras de 2017. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2018/02/08/business/new-york-times-company-earnings.html?utm_content=buffer24140&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer>. Acesso em: 20 jan. 2018.

²⁸ Site do NYT com informações sobre sua nova iniciativa narrativa usando a tecnologia de RA disponível em: <<https://www.nytimes.com/interactive/2018/02/01/sports/olympics/nyt-ar-augmented-reality-ul.html>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

²⁹ Idem.

profunda, bem planejada e longa cobertura do caso PRISM (The NSA Files³⁰) e a saga de Edward Snowden em 2013.

Ainda sobre os exemplos transmidiáticos internacionais, mas analisando casos fora do grupo de *blockbuster cases*, se pode citar o *East Los High*³¹, um projeto reconhecido pelos aspectos de educação, sobretudo sobre sexualidade, presentes nessa websérie sobre adolescentes latinos na Califórnia, produzido especificamente para o serviço de streaming Hulu³². Outro produto de narrativas transmídia é o *Grozny: Nine Cities*³³, um projeto de três autoras russas sobre o pós-guerra na Chechenia (especialmente na capital Grozny) que usa múltiplos meios para combater a desinformação e preconceito sobre os chechenos. Há exemplos bem-sucedidos de projetos de *transmedia and storytelling* de menor porte, como é o caso do *The Sochi Project*³⁴, que usa uma linguagem semelhante àquela usada no projeto *Snow fall* (NYT) e que servem de justificativa para aqueles que colocam em dúvida a aplicação de estratégias de *transmedia and storytelling* em projetos de pequeno porte e exíguo orçamento.

No Brasil um exemplo de sucesso transmidiático foi a novela da Rede Globo de televisão, *Totalmente Demais*³⁵, de autoria de Rosane Svartman com extensões transmídia relevantes, com o engajamento da audiência via concurso “Garota Totalmente Demais” e, sobretudo, com expansão de conteúdo através do *spin-off*³⁶ “Totalmente Sem Noção Demais”, uma websérie com 10 capítulos associada a diversas ações complementares.

Nesta seção foram referidas organizações de comunicação e exemplos de projetos de narrativas transmídia nacionais e internacionais de vários portes. A intenção não foi de analisar cada um destes casos, segundo os sete princípios de

³⁰ Cobertura The NSA Files conduzida pelo The Guardian disponível em: <<https://www.theguardian.com/us-news/the-nsa-files>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

³¹ Disponível em: <<http://eastloshigh.com/>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

³² Hulu é um serviço de entrega de conteúdo por demanda, através da internet (resultante da união de quatro grandes corporações midiáticas: 21st Century Fox, The Walt Disney Company, Comcast e Time Warner). Disponível em: <<https://www.hulu.com/welcome>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

³³ Disponível em: <<http://grozny.djehouti.com/grozny/ru/>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

³⁴ Disponível em: <<http://www.thesochiproject.org/en/chapters/the-summer-capital/>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

³⁵ Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2016/05/30/totalmente-demais-e-sua-vocacao-multiplataforma.html>>. Acesso em: 06 mar. 2018.

³⁶ Spin-off: é uma expressão aplicada a produtos que derivam de outros produtos. O conceito original, no entanto, é de uma empresa que derivada de outra, uma companhia independente que nasceu dentro de outra pessoa jurídica. Pode também ser conhecido como derivagem e constitui um tipo de cisão de empresas. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/spin-off/>>. Acesso em: 18 maio 2018.

Jenkins, ou mesmo os aspectos minuciosos da resposta da audiência e de receita, mas alguns exemplos pertinentes do estado de aplicação das estratégias transmídias no mundo atualmente. Na seção a seguir, visando ampliar o entendimento sobre todo o contexto transmidiático, o propósito é verificar a visão de especialistas brasileiros de larga experiência dentro e fora da academia.

3.3.1.3 Entrevistas com especialistas

O objetivo de efetuar entrevistas com os especialistas foi entender, a partir de suas experiências e visões, qual é o cenário atual e futuro da produção brasileira e mundial de transmídia *storytelling* e como enxergam os respectivos processos de projeção. Foram executadas entrevistas semi-estruturadas com especialistas brasileiros e os aspectos básicos abordados durante essas entrevistas foram os seguintes:

- a) Quais são as boas práticas em termos de projetos de narrativas transmídia?
- b) Quais são os fatores que podem ser obstáculos estruturais causadores de ineficiência e/ou ineficácia em projetos dessa natureza e por quê?
- c) Quais são as tendências no ecossistema das transmídias *storytelling*?

Conforme explica Brinkmann (2013), uma entrevista relaciona as visões de duas pessoas e esse método de coleta de dados trouxe para esse estudo as perspectivas de especialistas e, com isso, a possibilidade de poder contrasta-las com os dados encontrados na literatura, nas investigações em web sites reconhecidos da indústria da comunicação e nas anotações ameadadas sistematicamente por este pesquisador.

Foram realizadas entrevistas individuais e semiestruturadas com seis especialistas em comunicação que estão atuando do Rio Grande do Sul, no Brasil e no exterior. De acordo com Gaskell (2012) e Merriam (2009), esse tipo de entrevista oportunizou perceber os diferentes pontos de vista dos entrevistados e permitiu deixá-los à vontade para refletir sobre o tema e as questões propostas ao longo dos encontros. A utilização do roteiro semiestruturado permitiu ao pesquisador seguir por caminhos abertos pelo entrevistado ou mesmo lacunas e dúvidas que necessitavam ser esclarecidas. (BRINKMANN, 2013; MERRIAM, 2009; MYERS, 2009).

O critério de escolha dos entrevistados se baseou no conceito de seleção intencional de Gaskell (2012), onde as pessoas convidadas, segundo Creswell (2014, p. 129), “podem intencionalmente informar uma compreensão do problema de pesquisa e o fenômeno central do estudo”. A seleção das pessoas, conforme relação da Tabela 2, tomou como base a formação na área da comunicação, profundidade de estudos já realizados e/ou trajetórias profissionais que permitissem reflexões sobre um espectro largo de opiniões.

Tabela 2 – Relação dos especialistas em comunicação entrevistados

Identificação	Nome	Função / local
Especialista 1 (Esp.1)	Flávia Moraes	Cineasta e publicitária - EUA / Los Angeles
Especialista 2 (Esp.2)	André Pase	Professor Doutor na PUC - RS (Ph.D. MIT MEL)
Especialista 3 (Esp.3)	Ana Cecília Nunes	Professora Mestre na PUC - RS
Especialista 4 (Esp.4)	Rodrigo Rodembusch	Professor Doutor na Unisinos / UniRitter - RS
Especialista 5 (Esp.5)	Stefanie Carlan da Silveira	Professora Doutora na UFSC - SC (Ph.D. USP)
Especialista 6 (Esp.6)	Renira Rampazzo Gambarato	Professora Doutora na Jönköping University - Suécia

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

A partir destas entrevistas³⁷ foram feitas decupagens das gravações, transcrições, organização destas informações obtidas e análise destes materiais para compor parte do diagnóstico final.

Para Esp1, por exemplo, o momento é de comunicação cada vez menos departamentalizada, onde decidíamos sobre o consumo de informação através do rádio, TV, do jornal ou mesmo da internet. Estamos caminhando para um consumo de informação onde o fornecedor pode ser qualquer um – entre vários previamente configurados por nós –,

“[...] acabaram as fronteiras entre os meios. Estão se fundindo num grande conceito de interação onde você não tem mais mídias tão

³⁷ O roteiro de entrevistas está disponível no Apêndice A deste trabalho.

definidas, até porque você não fica mais percebendo a mídia, você começa a ter acesso à informação, a serviço, a inputs tão variados que não importa mais que mídia é". (ESP1, 2017).

Nas tabelas abaixo pode-se verificar um resumo das observações dos seis especialistas segundo cinco grandes questões por eles abordadas.

Tabela 3 – Opinião dos especialistas sobre o momento da comunicação

Esp1	<ul style="list-style-type: none"> ● Momento de consumo de conteúdo de fontes certificadas, sem importar quem está nos fornecendo em um dado momento. Acabou a fronteira entre os meios. ● Inteligência artificial cada vez mais presente com novas ofertas de serviços, mas ainda sem modelos de negócio claros. ● É um momento onde as pessoas estão vivenciando muito mais na pele do que na tela.
Esp2	<ul style="list-style-type: none"> ● Momento atual de audiência fragmentada, que migra facilmente de plataformas e que gosta de receber conteúdos em suas timelines. ● Indústria está preocupada com o momento, sem saber muito como resolvê-los, sem saber qual estratégia seguir. As empresas que estão experimentando alternativas querem respostas rápidas, mas esse imediatismo não é a saída. ● Essa indústria precisa pensar no modo de publicação e entrega dos conteúdos.
Esp3	<ul style="list-style-type: none"> ● A indústria da comunicação (de entretenimento, ou de informação), mesmo com diferentes estratégias, percebeu a importância e está priorizando o uso de dados em suas ações. ● Tendência pelo uso de conteúdos mais dinâmicos e de duração mais curta (bem menores que os filmes normais). Estratégia praticada com sucesso pelo NETFLIX. ● Diminuição da pirataria, por conta de assinaturas - crescendo especialmente em segmentos jovens - a preços mais acessíveis e serviços de boa qualidade.
Esp4	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrega de conteúdo onde a audiência está e quando ela deseja (sem grades). ● No Brasil se vive um momento de transição com oferta de produtos analógicos e digitais. ● Estratégia interessante é entregar um "algo mais", além do consumo. ● É fundamental ouvir as demandas da audiência.
Esp5	<ul style="list-style-type: none"> ● Estratégias atualmente envolvem plataformas online de redes sociais e frequentemente mimetizam outros formatos como o <i>broadcast</i> (iniciativa pouco eficiente).
Esp6	<ul style="list-style-type: none"> ● Estratégias que envolvam comunicação multiplataforma, <i>design</i>

	<p><i>thinking</i>, engajamento da audiência, democratização da informação, sustentabilidade e avanços tecnológicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Problemas: essas estratégias dependem enormemente de recursos financeiros e de mindset apropriado.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Tabela 4 – Opinião dos especialistas sobre os obstáculos dos projetos transmídia

Esp1	<ul style="list-style-type: none"> ● Não prestar atenção aos dados. ● Esquecer de oferecer valor antes de cobrar retorno do usuário.
Esp2	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de tempo para dedicar ao planejamento detalhado da estratégia transmídia.
Esp3	<ul style="list-style-type: none"> ● Conseguir construir um universo efetivo (com histórias conectadas), mas que não exclua a parte da audiência que não consumiu todas as expansões narrativas. ● Dependência de minucioso planejamento, mas também de tempo e, em várias situações, de recursos financeiros para viabilizar esse necessário planejamento e efetividade de universo.
Esp4	<ul style="list-style-type: none"> ● O desconhecimento das plataformas que a audiência - daquele produto em específico - têm acesso, pois a expansão se dá em outros suportes. ● Manter o interesse intrínseco da audiência em querer saber mais sobre o produto que estejam consumindo.
Esp5	<ul style="list-style-type: none"> ● Ter sempre de trabalhar com a lógica do fã e com conteúdos que envolvam uma grande massa de fãs. ● Dispor de tempo, pois projetos transmídia demandam envolvimento, interação, entrega, busca e atenção.
Esp6	<ul style="list-style-type: none"> ● Não alcançar aspectos básicos de transmídia e storytelling: ter uma boa storyworld; escolher as plataformas adequadas para o público-alvo; promover o engajamento e estímulo à migração.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Tabela 5 – Opinião dos especialistas sobre a aplicação da transmídia em projetos de pequeno porte

Esp1	<ul style="list-style-type: none"> ● É viável e agora, felizmente mais barato do que antes.
Esp2	<ul style="list-style-type: none"> ● Sim, é possível sim, mas é importante dar liberdade e estimular o profissional de comunicação, retirando-o do ritmo.
Esp3	<ul style="list-style-type: none"> ● Sim, é possível, mas exige planejamento e algum recurso para garantir uma eficiência de universo e interconexão de cenários.
Esp4	<ul style="list-style-type: none"> ● É possível, desde que exista orçamento suficiente. É uma questão de

	foco e investimento.
Esp5	<ul style="list-style-type: none"> • Somente se o projeto menor contar com uma base de fãs engajados e fiéis, ou ainda, se ele conseguir engajar e agregar essa base de fãs que se verificou existente.
Esp6	<ul style="list-style-type: none"> • Certamente que sim.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Tabela 6 – A opinião dos especialistas sobre os aspetos decisivos na ação projectual

Esp1	<ul style="list-style-type: none"> • Escolher os parâmetros de avaliação corretos. Não usar em novos projetos (inovadores, transmidiáticos) parâmetros de avaliação dos projetos baseados nos modelos anteriores. • Errar rápido para poder consertar rápido.
Esp2	<ul style="list-style-type: none"> • Os grandes obstáculos são a falta de tempo e falta de planeamento.
Esp3	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamento da construção do universo, mapear história de pano de fundo, as conexões das peças e as perspectivas dos diversos personagens. • Perseguir os sete princípios transmídia de Jenkins. • Prever espaços (lacunas) onde a audiência possa fantasiar e participar. • Analisar qual a melhor linguagem deve ser usada em cada meio. • Planejar as possibilidades de colaboração e participação, visando maior engajamento nessa construção de universo. Pensar que os usuários usam uma segunda tela frequentemente e, por vezes até, uma terceira tela.
Esp4	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação bottom-up, ouvir as demandas do público.
Esp5	<ul style="list-style-type: none"> • A capacidade de engajar e envolver as pessoas é o mais decisivo.
Esp6	<ul style="list-style-type: none"> • Universo narrativo distribuído em múltiplas plataformas de mídia; • Expansão de conteúdos através destas plataformas; • Engajamento da audiência (via interatividade e/ou participação).

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Tabela 7 – A opinião dos especialistas sobre as tendências da indústria na comunicação

Esp1	<ul style="list-style-type: none"> • As narrativas transmídia são o único caminho, sem o qual as empresas não vão conseguir conversar com certos targets. É uma questão apenas de entender o modelo de negócios e ver investimentos necessários.
------	---

	<ul style="list-style-type: none"> ● As produções agora, por conta da internet, estão muito mais baratas, ao compararmos com custos anteriormente praticados (numa época de horários nobres e de domínio dos broadcasters). São equipes menores, comunicando de forma relevante, eficiente e a partir de um desenho inteligente. ● A partir de agora e cada vez mais, vários emissores de comunicação (assistentes pessoais, por exemplo), mediante configurações dos usuários, chegam na pessoa, isto é, a mídia não chega diretamente e o usuário não busca mais a mídia, pois o processo é mediado por esses emissores. ● Cada vez mais forte uso do vídeo e de qualidade narrativa, minimizando a necessidade de leitura. ● Ações de branding content muito sutis, mas com valor, tal como no caso do Netflix+NYT na série Orange is the new black. ● Serviço que curadoria por parte dos melhores serviços de comunicação e novamente o NYT (com seu jornalismo muito crítico) é um bom exemplo. ● Opções de jornalismo sem som, sem texto, só lettering sobre imagem, tal como temos visto no Instagram, com notas sobre o que está acontecendo, se aproximando um pouco da linguagem de revista. Comunicação objetiva, direta, gráfica, bem apropriada ao mobile. ● VR/360 já tem tecnologia, mas a linguagem para jornalismo/documentários ainda não foi encontrada. Somente para entretenimento.
Esp2	<ul style="list-style-type: none"> ● Empresas não estão preparadas para o futuro.
Esp3	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicação personalizada, com os dados tendo papel primordial nessa construção de narrativas pessoais e de entretenimento. ● Conexão do ficcional com o real propiciando experiências personalizadas. ● Oferta de conteúdo e consumo no contexto, baseado em <i>bigdados</i> (com prévia discussão de aspectos éticos de uso destas informações). ● Consumo fragmentado, menos por telas e mais por <i>wearables</i>. ● Experiências midiáticas com cooperação de internet das coisas. Tais experiências poderão ser de imersão ou de interconexão mais transparente (como no caso de assistentes pessoais), dependendo da situação e da audiência.
Esp4	<ul style="list-style-type: none"> ● Ofertas de conteúdos extras. ● Público consumidor quer ser desafiado, estimulado para além do consumo. ● O desafio é projetar soluções que o usuário possa dominar e utilizar de fato.
Esp5	<ul style="list-style-type: none"> ● Um envolvimento cada vez maior da indústria do entretenimento com as estratégias transmídia.

Esp6	<ul style="list-style-type: none"> • As narrativas transmídia no futuro estará para a ação de narrar tal como o comércio eletrônico está hoje para a ação de comprar.
------	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Após a consolidação das visões dos especialistas sobre esse momento da comunicação e da transmídia no Brasil e no mundo, a seção seguinte tratará de perceber a realidade de Rádio Gaúcha e Jornal Zero Hora, protagonistas do estudo de caso desta pesquisa.

3.3.1.4 Levantamento de dados das empresas participantes do estudo de caso

Nesta altura o objetivo foi entender a realidade da operação das iniciativas digitais da Rádio Gaúcha e do jornal Zero Hora no que concerne a estratégica de planejamento e execução de projetos de produção de conteúdo por essas empresas (em separado em em conjunto). Essa investigação contemplou análise de documentações, acompanhamento de operações editoriais e observações por parte do autor.

3.3.1.4.1 O Grupo RBS, a Rádio Gaúcha e o Jornal Zero Hora

O Grupo RBS³⁸ foi fundado em 31 de agosto de 1957 e é uma organização que engloba uma série de empresas de comunicação, tais como: Rádio Gaúcha, Rede Atlântida, RBS TV, jornal Zero Hora, jornal Diário Gaúcho³⁹, portal clicRBS, Wine, Destemperados, e-Briks, entre várias outras. A maioria se localiza fisicamente no Rio Grande do Sul, mas não só.

A Rádio Gaúcha, mais especificamente, é composta de uma rádio principal (ou cabeça) que fica em Porto Alegre e mais três rádios localizadas em cidades de grande representatividade no Rio Grande do Sul (Caxias do Sul, Santa Maria e Pelotas). Além disso a Rádio Gaúcha possui a sua própria rede irradiante (Rede Gaúcha SAT) formada pela união de 143 emissoras retransmitindo o sinal da Gaúcha espalhadas por vários estados do Brasil. Essas rádios veiculam parte do

³⁸ Informação disponível em: <<http://www.gruporbs.com.br/quem-somos/o-grupo-rbs/>>. Acesso em: 25 jan. 2018.

³⁹ Diário Gaúcho: é um jornal gaúcho de tiragem diária do GrupoRBS. Disponível em: <<http://diariogaucha.clicrbs.com.br/rs/>>. Acesso em: 18 maio 2018.

conteúdo da Gaúcha e mais especialmente as transmissões de jogos ou programas de cunho esportivo.

Os quatro marcos importantes na história desta empresa de radiodifusão:

- 1983: a Rádio Gaúcha adotou o formato de radiojornalismo ao vivo (24 horas);
- 1995: foi formada a Rede Gaúcha SAT;
- 2008: a Rádio Gaúcha passou a ser transmitida em FM e lança iniciativa web própria;
- 2012: lança estratégia de oferecer seu conteúdo em múltiplas plataformas, ancorada em qualidade e credibilidade e passa a ser Gaúcha. A partir deste momento a prioridade da Rádio Gaúcha não era mais a radiodifusão, mas a entrega da informação, independente do meio.

A operação digital da Rádio Gaúcha, enquanto esteve operando de forma independente de outras empresas do Grupo RBS, apresentava as seguintes características:

- Premissa de cobrir fatos jornalísticos ao vivo (respeitando o DNA da rádio);
- Forte engajamento da equipe jornalística através de vários canais de redes sociais para apoiar a cobertura e expandir o processo narrativo;
- Preocupação com a cobertura de fatos relevantes locais (hiperlocalismo);
- Investimento em coberturas de abrangência nacional e internacional (seguindo a visão de estar onde as coisas acontecem);
- Focada na agilidade no processo de publicação, mas sem preocupação em privilegiar a qualidade de fotos ou vídeos;
- Forte preocupação com o acesso através de dispositivos móveis;
- Equipe digital com autonomia para experimentar novos formatos e tecnologias;
- Operação de reportagem e logística autônomas (despreocupada com retrabalho) em relação a outras empresas do grupo;
- Operação digital seguindo modelo baseado em conteúdo totalmente aberto (sem assinatura) com receita calcada em publicidade correspondente ao volume de acesso ou projetos relativos a pacotes de cobertura jornalística;

- Frequente publicação de conteúdo (aberto ou fechado) de outras empresas do grupo, sem se preocupar com o reflexo destas ações nos resultados destas empresas;
- Contribuição de muito material para suas empresas irmãs;
- Preocupada em expandir narrativas, através de iniciativas (apoiadas por empresas parceiras) como Gaúcha *Sports Bar* e Caravana do Gaúcho, como forma de oportunizar experiências sensoriais para seus clientes.

O Jornal Zero Hora, por sua vez, é um grande veículo de comunicação nacional que foi fundado em 4 de maio de 1964 pelo jornalista Ary de Carvalho e em 1970 o seu controle passou para o Grupo RBS. O website Zerohora.com entrou no ar em setembro de 2007 e seu foco são notícias regionais.

A operação online da Zero Hora, enquanto esteve atuando de forma independente de outras empresas do grupo, apresentava as seguintes características:

- Coberturas ao vivo muito pouco frequentes e sem equipe específica;
- Forte engajamento da equipe jornalística através de vários canais de redes sociais para apoiar a cobertura e expandir o processo narrativo (especialmente a partir de 2016);
- Preocupação com a melhor e mais profunda cobertura de fatos relevantes locais;
- Investimento em coberturas de abrangência nacional e internacional;
- Agilidade no processo de publicação, mas com preocupação com a qualidade de fotos ou vídeos;
- Forte preocupação com o acesso através de dispositivos móveis;
- Equipe digital com autonomia para experimentar novos formatos e tecnologias, mas com mão de obra limitada;
- Operação de reportagem e logística autônomas (despreocupada com retrabalho) em relação a outras empresas do grupo;
- Operação digital seguindo modelo de conteúdo fechado, baseado assinatura;
- Resultado econômico-financeiro diretamente impactado pelo modelo de operação digital da Rádio Gaúcha;
- Contribuição de muito material para suas empresas irmãs;

- Preocupada em expandir narrativas, através de iniciativas (apoiadas por empresas parceiras) como Casa ZH, como forma de oportunizar experiências sensoriais para seus clientes.

A Tabela 8 abaixo consolida as principais características das duas empresas de comunicação do GrupoRBS e permite uma análise comparativa de suas atuações antes do processo de fusão.

Tabela 8 – Características das duas empresas de comunicação do GrupoRBS

Atividade	Gaúcha	ZH
Autonomia jornalística	SIM	SIM
Equipe própria	SIM	SIM
Apuração detalhada e conteúdos profundos	NÃO	SIM
Preocupação com qualidade de fotos e vídeos	NÃO	SIM
Programação privilegia transmissões ao vivo	SIM	NÃO
Modelo de negócio na web baseada em assinatura (conteúdo fechado)	NÃO	SIM
Equipe com liberdade/disponibilidade de experimentar novos formatos	SIM	NÃO
Operação comercial autônoma	SIM	SIM

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

Nesta seção foram analisadas as principais características das operações de Rádio Gaúcha e Jornal Zero Hora na internet enquanto tinham suas operações totalmente independentes. Na próxima seção será abordado detalhadamente o caso de fusão destas operações materializado no projeto GaúchaZH.

4 ESTUDO DO PROJETO TRANSMÍDIA

A partir da etapa de diagnóstico foi possível executar o estudo de caso do projeto transmídia GaúchaZH. Nesta etapa, segundo Yin (2005), é importante se preocupar com os sentimentos de certeza, bem como de parcialidade, que podem obscurecer a clareza de visão do pesquisador. O pesquisador precisa exercitar suas capacidades de ser bom ouvinte, de fazer boas perguntas, de ser flexível e de testar seu senso exploratório. Cada estudo de cada caso pode e deve gerar um relatório específico e este pode servir como forma de refinar o processo e reverter em melhorias para o próximo estudo.

O projeto foi executado entre março de 2016 até janeiro de 2018, sendo que este pesquisador atuou nesta atividade de pesquisa somente a partir de abril de 2017 nas redações integradas (logicamente, mas, não necessariamente fisicamente) das empresas Rádio Gaúcha e jornal Zero Hora.

O estudo de caso está composto das seguintes etapas:

1. Imersão na atividade projetual e na operação editorial das empresas envolvidas no projeto, objeto deste estudo;
2. Entrevistas com os profissionais (das empresas do grupo e parceiros) responsáveis pelo projeto transmidiático relativo a unificação das iniciativas⁴⁰;
3. Investigação sobre as possibilidades de contribuição do DE.

4.1 O CASO GAÚCHAZH

4.1.1 As operações digitais da Rádio Gaúcha e o Jornal Zero Hora

A Rádio Gaúcha e o Jornal Zero Hora, até meados de 2017, conduziam iniciativas digitais autônomas, seja em termos de tecnologias utilizadas ou do ponto de vista de captação, edição e publicação de notícias em suas diversas plataformas online. Nos corredores destas duas empresas e em discussões dentro da RBS, eram tratadas questões relativas a superposição constante de conteúdos, duplicação de trabalho jornalístico, desperdício de energia com perda de eficiência operacional, gastos desnecessários, etc. Essas questões historicamente eram colocadas em segundo plano, de acordo com o Entrevistado 4 (2017), por conta do

⁴⁰ Os aspectos norteadores das entrevistas estão disponíveis no Apêndice B deste trabalho.

argumento de que eram operações importantes e que ajudavam a sustentar o bom desempenho do grupo, com audiências diferentes e com focos jornalísticos bastante divergentes. Uma se baseava na instantaneidade, imediatismo, notícia na hora em que ela acontece e a outra empresa se calcava no aprofundamento das narrativas e na apuração detalhada de cada pauta. Ocorre que, com a convergência de mídias, a rápida evolução tecnológica, as mudanças de hábito dos novos consumidores e as iniciativas da concorrência se tornou necessário repensar o futuro e estratégias destas duas empresas, especialmente no meio digital.

As próximas etapas deste trabalho irão investigar as iniciativas destas duas empresas a luz do processo de convergência, das possibilidades transmidiáticas e principalmente do potencial de contribuição do design estratégico. Para contribuir nessa busca, foram realizadas uma série de entrevistas com diretores, gerentes e coordenadores de empresas do grupo que participaram em vários momentos e diferentes intensidades do projeto GaúchaZH, conforme mostra a Tabela 9. A partir destas entrevistas⁴¹ foram feitas decupagens destas gravações, transcrições, organização destas informações obtidas e análise destes materiais para compor parte do diagnóstico final.

Tabela 9 – Relação dos profissionais entrevistados na RBS

Identificação	Nome	Função / local	Meio
Entrevistado 1 (E1)	Sabrina Passos	Gerente de Produto Digital da Zero Hora	Presencial
Entrevistado 2 (E2)	Camila Leaes	Gerente Executivo de Desenvolvimento de Produtos Digitais da RBS	Presencial
Entrevistado 3 (E3)	Marco Gomes	Gerente Executivo de Projetos da Zero Hora	Presencial
Entrevistado 4 (E4)	Marta Gleich	Diretora de Redação dos jornais RBS	Presencial
Entrevistado 5 (E5)	Rafael Cechin	Chefe de Reportagem da Rádio Gaúcha	Presencial
Entrevistado 6 (E6)	Andiara Petterle	Vice-Presidente de Mídia Impressa, Produto e Operações	Presencial

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

⁴¹ No Apêndice B é possível verificar os aspectos chaves que nortearam o roteiro de entrevistas.

4.1.2 A identificação dos problemas que levaram ao projeto GaúchaZH

Um grupo de três gestores de produto da RBS identificou, aproximadamente em março de 2016, um problema importante entre as marcas Jornal Zero Hora e Rádio Gaúcha, que cohabitam a muito tempo na internet e que fazem parte, de modo destacado, do portfólio digital da RBS. Elas mantinham estratégias de negócio diferentes no ambiente web e isso impactava o usuário de uma forma distinta, conforme explica E2, mas essas práticas, até então, não eram percebidas como conflitantes e prejudiciais para ambas e principalmente para a audiência.

A Zero Hora digital já tinha uma estratégia de negócio consolidada e baseada em conteúdo pago. (E2, 2017). A Gaúcha na web, por sua vez, mantinha todo o seu acervo de conteúdo aberto e se remunerava basicamente pela publicidade (além de pacotes de patrocínio digital exclusivo, digital estendido - a partir de projetos offline - ou mesmo de *branding content*). Como eram empresas diferentes com iniciativas digitais diferentes, muitas vezes essas iniciativas publicavam conteúdos absolutamente iguais ou, pelo menos, com seu cerne equivalente, uma no site da Zero Hora e outra no site da Gaúcha.

Além desta competição dentro do próprio grupo de comunicação, E1 explica que havia também um problema de um alto volume de retrabalho, conforme exemplo da Figura 9, nas operações jornalísticas das duas empresas, por conta desta sobreposição de conteúdos. Muitas pautas eram cobertas ao mesmo tempo por duas equipes diferentes compostas por motoristas, fotógrafos, cinegrafistas, repórteres e até operadores de drones.

Figura 9 – Volume de retrabalho mensal entre ZH, DG e Gaúcha



Fonte: Relatório interno de projeto da RBS.

Ao mesmo tempo, essa diversidade de sites e aplicativos das duas empresas acabava prestando um desserviço, confundindo o usuário, que não sabia onde procurar um conteúdo esportivo, por exemplo. O usuário podia acessar o aplicativo de futebol da Gaúcha, o aplicativo Gremista ZH, o site da Gaúcha, o site da Zero Hora ou mesmo o clicRBS. E1 (2017) resume:

“[...] a gente tinha problema de encontrabilidade, que estava dividindo, além de audiência, receita”.

Um estudo levado a cabo internamente também no início de 2016, pela própria equipe editorial de ZH, identificou que 79% dos usuários da Gaúcha eram, também, consumidores do site da Zero Hora. O universo da Zero Hora era quase 4 vezes maior que o universo de Gaúcha, mas a quase totalidade do universo de Gaúcha estava contida dentro de uma experiência - ZH digital - que funcionava com um modelo diferente. Esse foi o quadro percebido nessa pesquisa. (E2, 2017).

Em resumo, esses são os problemas principais que foram identificados:

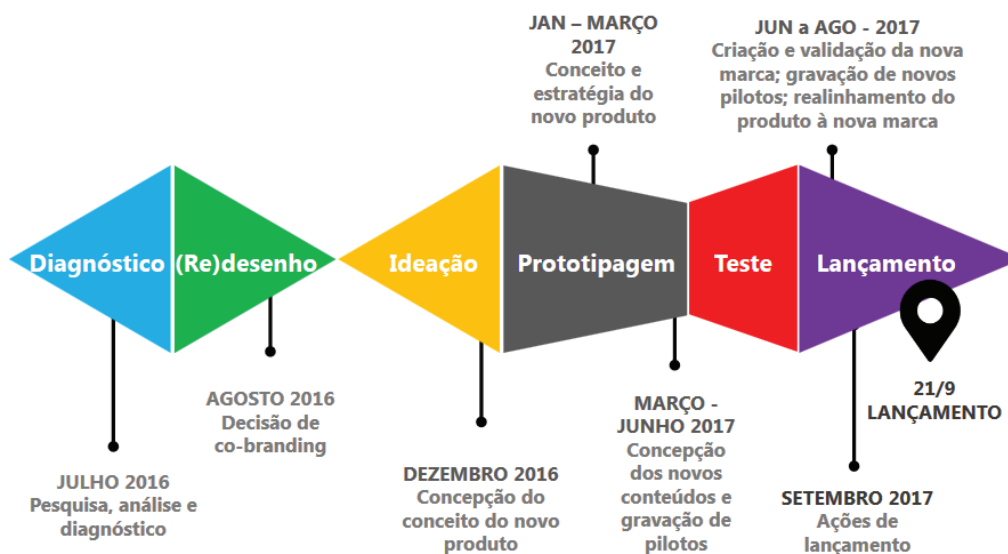
- a) Disputa, entre ZH e Gaúcha, pela mesma receita (ou, pelo menos, pela maior parte dela);
- b) Grande retrabalho e ineficiência operacional;
- c) Usuários eram levados a confusão devido a um grupo variado e sobreposto de opções.

Estes estudos iniciais, com suas análises preliminares, foram a base que permitiu a esse pequeno grupo de gestores da RBS, com permissão da alta cúpula diretiva da RBS, iniciar o projeto de pensar a unificação digital da Zero Hora e Rádio Gaúcha. Esse plano e cada uma de suas etapas, estão detalhadas subsequentemente.

4.1.3 O projeto GaúchaZH

Após a equipe obter a autorização para evoluir no projeto, várias outras pessoas - com expertises diferentes - foram convidadas a participar ativamente nos estudos seguintes, assim como outras áreas, tais como financeira, inteligência de mercado e comercial. Esse grupo passou a pensar o projeto (ainda sem nome), suas várias etapas, bem como já entrar na chamada etapa de diagnóstico, conforme representado na Figura 10.

Figura 10 – Etapas do projeto, segundo gráfico de duplo diamante



Fonte: Relatório interno de projeto da RBS.

4.1.3.1 Etapa de diagnóstico

Nessa etapa a equipe de projetos reuniu várias pesquisas internas e de empresas especializadas e tratou de aprofundar seus estudos. A concorrência, por exemplo, foi analisada através de dados da ComScore que mostraram o *share* das principais marcas nacionais atuando no Rio Grande do Sul. A Globo.com, nesta análise, mantinha uma linha suave de crescimento e Gaúcha e Zero Hora, separadamente, como linhas decrescentes, apesar de que ainda mantinham expressivo volume e alcance, conforme se verifica na Tabela 10.

Tabela 10 – Fatias de audiência de sites noticiosos no RS em 02 e 03/2016

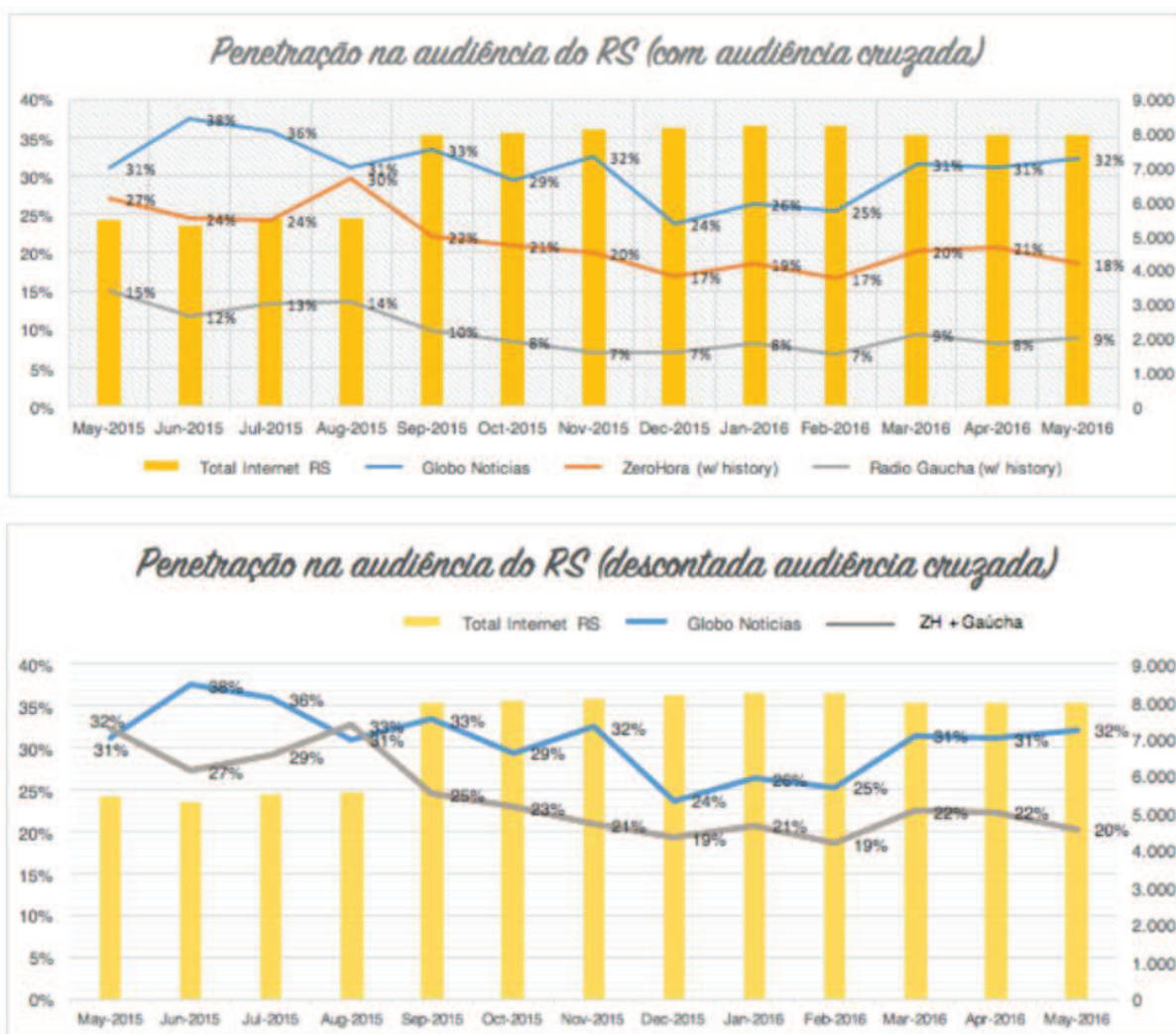
Empresa/produto web	Share RS (02/16)	Share RS (03/16)
globo.com	25%	31%
zh.com + rdgaucha.com	17% + 7% = 24%	20% + 9% = 29%

Fonte: Relatório interno de projeto da RBS (consolidado da COMSCORE).

Ao analisar esses dados a situação, segundo E1 (2017), não parecia ser tão preocupante ainda, porém esses números precisavam ser interpretados de forma

correta, ou seja, era necessário deduplicar esses usuários (Zero Hora e Gaúcha). Ao fazer isso foi possível entender que 79% deste share de Gaúcha já estavam contidos na Zero Hora, em outras palavras, havia uma sobreposição, deste modo os 9% da Gaúcha (em março de 2016) passaram a ser 2%. Neste momento ficou clara a disputa de audiência e receita e que a fatia da Globo era equivalente a Zero Hora e Gaúcha juntas e pior, em curvas com inclinações inversas.

Figura 11 – Gráficos de audiência no RS, com e sem deduplicação



Fonte: Relatório interno de projeto da RBS (consolidado da COMSCORE).

Nesse momento foi possível - para equipe de projetos - entender a relevância do problema que sinalizava para uma deterioração iminente, devido a uma falta de clareza suficiente para reforçar um modelo de negócio em que se acreditava. A natureza dos negócios, que é a geração de conteúdo de Gaúcha e Zero Hora, é muito semelhante (que fala sobre notícias locais e regionais) foi possível perceber

que, no digital, seria realmente necessário resolver essa equação. No modo irradiado existia a Gaúcha, no papel e na banca existia a Zero Hora, mas na internet as fronteiras entre os concorrentes são difusas e as barreiras menores.

Para aumentar a amplitude da análise dois executivos da Zero Hora foram enviados para os EUA e europa para visitar veículos jornalísticos de representatividade mundial, como Washington Post (WaPo), Vox Media, New York Times, entre outros. Esses encontros ajudaram para um melhor entendimento das respectivas escolhas digitais, modelos de negócio e estratégias de assinatura. São dados e resultados reais capturados destas empresas e que oportunamente ofereceram *feed-backs* importantes para a equipe de projetos. (E3, 2017).

Em seguida também foram organizados alguns *workshops*, como o da Figura 12, para analisar a situação e entender cenários possíveis. Nesses *workshops* outros pontos foram levantados, como o grande volume de retrabalho operacional, jornalístico e até mesmo tecnológico que havia, bem como dos grandes gastos em duplicidade.

Figura 12 – Workshop na RBS sobre o tema Gaúcha + ZH



Fonte: Relatório interno de projeto da RBS.

Algumas hipóteses surgiram nesse exercício. A primeira foi continuar com as duas marcas online separadas (Gaúcha e Zero Hora) e apenas reorganizar agendas, fluxos e equipes para permitir um uso mais eficiente de todos os recursos de modo a eliminar todo o retrabalho possível. Outra hipótese era de definir territórios, ou seja, a Gaúcha cobriria determinado tipo de assunto e a ZH cobriria outros tipos de assuntos. Cada um produziria para os seus territórios de cobertura e se a Gaúcha quisesse abordar um tema que ZH tinha o domínio, a Gaúcha iria referenciar a Zero Hora e o contrário.

A terceira hipótese era de tornar tudo uma coisa só, onde a audiência poderia ter o melhor de ambas as marcas em um único ambiente, já que esses usuários, em sua grande maioria, são os mesmos e haveria uma experiência única, mais qualificada e com maior valor agregado. A opção dos grupos de workshop foi por essa hipótese.

Ao mesmo tempo a área financeira fez várias simulações e montou um *business plan*⁴² (BP) para entender, nessa fusão, considerando-se que antes haviam receitas advindas de publicidade e projetos patrocinados no site da Rádio Gaúcha, o que seria agregado ao novo projeto decorrente da receita deste inventário de audiência. Era relevante também perceber o que seria realmente convertido no funil de vendas do novo projeto (que manteria a filosofia de acesso de “degustação” seguido de acesso pago), assim como se eles iriam consumir até chegar ao momento de compra do modelo de *Pay Content*⁴³. Essas simulações, colocadas em perspectiva, eram complexas na medida em que tinham de considerar também receitas com novos assinantes, mas também o fato de que os atuais assinantes de Zero Hora (em milhares de contratos vigentes), precisavam se manter contemplados.

Com esse arcabouço de informações coletadas, hipóteses analisadas, pesquisas feitas, planos de negócios desenvolvidos, foi possível preparar os insumos para que o *board* diretivo da RBS pudesse se sentir à vontade em oferecer o aval para prosseguimento do projeto com energia plena de todas as áreas necessárias. As iniciativas das empresas da organização até aquela altura estavam surtindo bom efeito, em termos de encontrar novas alternativas, de retardar ou até inverter tendências negativas percebidas em empresas de comunicação dentro e fora do Brasil, mas era preciso continuar muito atento e antecipativo, desta forma, era imperativo oferecer todas as condições de pensar esse novo projeto daquele ponto em diante, conforme veremos a seguir.

⁴² Business plan: também conhecido por plano de negócios ou plano empresarial, é uma ferramenta de gestão para o planejamento (e entendimento de viabilidade) de uma nova iniciativa empresarial. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/plano-de-negocios/>>. Acesso em: 18 de maio 2018.

⁴³ *Pay content* : modelo no qual o internauta paga para acessar o conteúdo publicado por uma determinada empresa.

4.1.3.2 Etapa de redesenho

Esta etapa tinha como principal objetivo entender todas as questões que diziam respeito a marca que seria adotada para representar essa unificação das duas iniciativas digitais. Existiam várias possibilidades de marca para decidir sobre qual seria a escolhida.

A RBS lançou, no ano de 2000, uma de suas grandes iniciativas digitais, o clicRBS - o portal de conteúdo de todo GrupoRBS -, cuja marca se mostra muito forte até os dias de hoje e essa seria uma das hipóteses, ou seja, utilizar a marca clicRBS como o grande representante da unificação digital de ZH e Rádio Gaúcha.

Outra possibilidade seria lançar uma outra marca, inteiramente nova que responderia pela nova iniciativa web da RBS. Uma terceira hipótese seria uma variante da segunda, ou seja, uma nova marca, mas que fosse um *co-branding* das marcas de Zero Hora e Gaúcha já existentes.

Durante esta etapa alguns executivos do grupo defenderam que seria mais estratégico apostar na força estabelecida e comprovada da marca clicRBS (apelidada internamente de *highlander*, pois mesmo sem publicidade, se mantinha sempre na lembrança do público gaúcho). A equipe, no entanto, apostava na hipótese de *co-branding*, pois essa, na visão deles reforçava, no mundo digital, a força das atuais marcas no mundo offline. A Entrevistada 1 exemplificou uma situação de embate entre essas diferentes posições:

“[...] eu acho que passou essa fase na RBS, então eu quero que se chame clic ... tinha muito isso da presidência e da diretoria da empresa, se [clicRBS é] a nossa marca mais forte, porque que não vai ser? Então vamos mostrar por fatos e dados que a gente precisa valorizar essas duas marcas”. (E1, 2017).

Um outro argumento usado pela equipe sobre porque não usar a marca clicRBS era de que esse guarda-chuva era muito maior do que a unificação das marcas Zero Hora e Rádio Gaúcha, pois ele sempre foi visto como algo que representava toda a RBS. Essa unificação não era o clicRBS, era uma outra proposta, a de uma iniciativa digital que estava unificando apenas e tão somente essas duas empresas, pela enorme similaridade que essas duas marcas sempre tiveram, em suas operações, propostas jornalísticas e perante o público gaúcho.

A equipe defendia que escolher a marca clicRBS iria dar propulsão e essa marca, mas em nada ajudaria no reforço das marcas atuais no mundo offline. Por fim venceu a proposta de *co-branding* e assim a equipe passou para a etapa de ideação.

4.1.3.3 Etapa de ideação

A equipe de projetos, nessa altura, segundo a E2 (2017), refletiu sobre se deveriam imediatamente avançar na etapa de projetar interfaces e todos esses detalhes, mas decidiram por trabalhar nos vários aspectos necessários para uma perfeita concepção de produto, pois as interfaces são apenas uma parte desta concepção. Deste modo optaram por planejar e executar uma etapa de ideação, tal como usualmente é conhecida, ou seja, contaram com muitas contribuições seja de colaboradores de dentro da RBS, seja de empresas parceiras especializadas, seja de usuários (assinantes ou não) e todos foram convidados com intuito de, mediante uma série de oportunidades e estímulos, oferecer sua crítica construtiva ou dar sua parcela de contribuição criativa no processo.

Essas foram macro atividades planejadas por eles e conduzidas nesta etapa de ideação:

- busca de referências
- *inception*
- pesquisa com usuários
 - estudo de comportamento de navegação em ZH e em Rádio Gaúcha
 - questionário *online*
 - *workshop*
 - dinâmicas de grupo
 - testes de usabilidade
- projeto de *co-branding*

Busca de referência

A primeira ação conduzida pela equipe de projetos, com apoio da equipe de produtos, foi procurar por exemplos de empresas de comunicação que tivessem investido numa solução com centralismo no digital e foram encontrados dois casos

importantes, quais sejam: a revista americana *The Atlantic* e a *Vox Media*⁴⁴. Durante o estudo destes casos eles perceberam que a *Vox* (que é *digital first*) fez toda uma alteração de produto como possibilidade de busca por autor e por cronologia que foram implementadas justamente por terem respeitado os pedidos explícitos de sua audiência. A *The Atlantic* - uma revista de 100 anos - também priorizou as demandas de seus usuários digitais.

E1 explicou que esses exemplos foram importantes para sustentar a estratégia de buscar atender os apelos dos usuários e não seguir em paradigmas deste ou daquele gestor, desta ou daquela tradicional empresa de comunicação. Deste modo as decisões perdiam em subjetividade e ganhavam em substratos baseados em dados, estudos, pesquisas, beta testes e fatos.

Clarificar através do exercício de Inception

Na busca pelos substratos necessários para uma melhor concepção, entre 15 e 22 de setembro de 2016, avançaram na aplicação de uma técnica chamada *Inception*⁴⁵, que iniciou com a apresentação da proposta de projeto para aproximadamente 50 colaboradores de diferentes áreas e expertises da ZH, da Rádio Gaúcha, mas também de outros pontos da RBS, inclusive principais executivos e gestores. Os *stakeholders* puderam manifestar também todos os seus anseios, todos os seus medos com essa junção e com a saída do que parecia ser a sua zona de conforto. Durante o(s) encontro(s) cada colaborador se apresentava - e explicava rapidamente as suas atribuições dentro da organização - para os demais e logo depois oferecia seus *inputs* através das suas percepções sobre os produtos, mas também sobre o que o seu círculo de contatos manifestava.

Foram trazidas pesquisas de mercado para utilização na ação projetual, informações sobre tendências de consumo e por fim, uma pesquisa do mercado anunciante, que procurava entender o que eles percebiam. Conforme E2 (2017), ao mesmo tempo foram coletadas falas riquíssimas de pessoas do conselho de

⁴⁴ Disponível em: <<https://www.voxmedia.com/a/go-deeper/about>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

⁴⁵ *Inception* é uma técnica que utiliza várias ferramentas que tem objetivo de viabilizar que um grupo de pessoas pensem sobre produto, através de mútua colaboração e interação.

administração da Vonpar⁴⁶, onde relata um trecho do pronunciamento do Senhor Ricardo Vontobel:

“Mas gente, porque vocês não fazem o negócio junto. É a mesma coisa! A gente nunca sabe onde entrar. Não sei se eu entro na Gaúcha, não sei se eu entro na Zero Hora, não sei se eu entro no aplicativo, eu nunca sei onde entrar. Se eu quero uma notícia do Grêmio, eu penso, meu Deus e agora? Entro no clicRBS, entro na Zero Hora ou na Gaúcha?”

Uma outra observação feita foi a seguinte:

“Quando eu me deparo com uma tela que fecha o acesso ao conteúdo da Zero Hora, como pay wall⁴⁷, eu disparo outra aba no meu browser e procuro a mesma matéria na Gaúcha e as matérias são as mesmas!”

Essas declarações confirmaram um fato: as estratégias de cobertura dos acontecimentos e de posicionamento jornalístico eram equivalentes, apesar de que, várias vezes, uma tinha teor mais aprofundado do que outro ou uma preocupação mais apurada em termos de qualidade de captação/edição de fotos ou vídeos. Essa equivalência se mostrava também no desenho e na experiência de produto, além do que, a cobertura e territórios de conteúdos eram as mesmas. Não havia uma distinção.

Essas várias manifestações, segundo E2 (2017), proporcionaram para a equipe o entendimento de que a união proposta era uma necessidade presente e, de fato, fazia mais sentido. Esse exercício procurou também responder perguntas como: O GaúchaZH é um site único, mas o que ele é e o que ele, não é? O que ele faz e o que ele não faz?

Dentro do objetivo dos projetistas de entender o máximo possível o comportamento dos usuários, alguns integrantes da equipe de *web designers* da RBS conduziram uma série de estudos nos sites da Zero Hora e Rádio Gaúcha que ainda estavam no ar na época. Uma das atividades foi a utilização da ferramenta *HotJar*⁴⁸ que fornece uma grande quantidade de informações sobre como ocorre a navegação, onde ocorrem os cliques, os toques, as rolagens ou até pode-se

⁴⁶ Vonpar é uma empresa gaúcha e parceira da RBS em vários projetos estratégicos.

⁴⁷ Pay wall: é um sistema de assinatura utilizado por veículos de comunicação digital, que viabiliza que internautas possam acessar conteúdo de acesso restrito.

⁴⁸ HotJar é uma ferramenta de registro do comportamento de uso (navegação) de páginas web. <https://www.hotjar.com/>

perceber pontos cegos nas páginas web. Os *web designers* conduziram também outros estudos através do uso de algumas outras ferramentas digitais e todas essas experiências serviram de insumos para ação de projetar a nova interface.

Buscando ajuda para melhor entender os usuários

Para mergulhar com mais profundidade no tema de capturar as intenções naturais e as percepções das pessoas, a equipe de projetos convidou a empresa gaúcha UZZER para ajudar nessa tarefa, através de várias atividades planejadas e conduzidas por eles mesmos. Esse grupo de especialistas, entre 15 de outubro de 2017 e 17 de novembro do mesmo ano, montou e executou o seguinte plano de atividades:

- questionário online
- workshop com dinâmicas de desafios em grupo
- testes de usabilidade
 - operação assistida
 - entrevistas

A primeira atividade foi a produção de um questionário online cujo endereço foi disponibilizado nas redes sociais e páginas web da Zero Hora e Rádio Gaúcha. Esse questionário procurava entender os gostos e desgostos destas pessoas em relação aos sites, que funcionalidades gostariam que existisse nestas páginas e assim por diante. Em decorrência disso, 1.820 pessoas responderam espontaneamente a essa provocação e isso resultou em insumos valiosos para a equipe de projetos.

A segunda atividade conduzida pela UZZER foi um workshop, conforme mostra a Figura 13, com dois grupos de nove pessoas discutindo, durante 4 horas, temas referentes a formas de navegação web, funcionalidades preferidas e experiências agradáveis de navegação. As dinâmicas⁴⁹ se baseavam em que os participantes de cada grupo escolheriam suas funcionalidades preferidas e as defenderiam dentro de cada grupo. Poderiam também atacar outras funcionalidades indesejadas e expor as suas razões. As funcionalidades resultantes (vencedoras) de

⁴⁹ O roteiro encontra-se no Anexo A deste trabalho.

cada grupo seriam apresentadas para o grande grupo e no final seriam classificadas segundo critérios do mesmo.

Figura 13 – Workshop da UZZER sobre funcionalidades



Fonte: Relatório interno de projeto da RBS

Em seguida a UZZER, através de uma ferramenta digital de prototipação (Axure⁵⁰), montou uma proposta de site navegável para que doze convidados pudessem utilizar em sessões de acompanhamento (com uma hora de duração) e, ao serem monitorados, também tivessem suas experiências de uso como *inputs* da equipe de projetos, conforme Figura 14. Essas sessões de uso ocorriam sem orientação ou mesmo indução, mas elas tinham também de executar algumas tarefas como efetuar uma busca de conteúdo, acessar determinada informação ou percorrer determinados menus e todas essas interações das pessoas também foram filmadas.

Figura 14 – Colaboradora testando um protótipo do site GaúchaZH.



Fonte: Relatório interno de projeto da RBS.

⁵⁰ Axure: é uma ferramenta web que permite montagem de rápidos protótipos navegáveis de páginas. Disponível em: <<https://www.axure.com/>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

A quarta atividade planejada e executada pela equipe da UZZER foram as entrevistas com as pessoas que fizeram a etapa anterior, de navegação no protótipo, conforme mostra a Figura 15. Nestas entrevistas, onde as gravações anteriores eram revisitadas, elas relataram várias questões de ordem prática, mas muito úteis. Por exemplo, levando em conta que a proposta de site é responsiva⁵¹, os participantes manifestaram dúvidas sobre como colocar, ao acessar o site através de um celular, os boxes do Grêmio e do Inter lado a lado, ou Inter antes do Grêmio ou queriam saber porque o Inter tem de ser depois. Essas questões fizeram a equipe de projetos mudar a proposta de interface, de modo a colocar os blocos de Grêmio e Inter lado a lado, pois claramente não poderiam estar um abaixo do outro.

Figura 15 – Especialista da UZZER acompanhando mais uma experiência de uso e capturando as observações do internauta



Fonte: Relatório interno de projeto da RBS.

A equipe de projetos continua analisando as pistas deixadas pelos usuários

Seguindo na etapa de ideação, foi importante também definir para quais personas estaria sendo entregue esse produto. Em função disso a equipe de projetos procurou trazer as respostas para cada problema percebido, iniciando pela problemática de negócios (B2C e B2B)⁵², depois uma temática de operação editorial (conteúdo e publicação) e por fim uma temática de experiência do usuário. Sobre a

⁵¹ Responsividade é a característica de um site de se adaptar (reorganizar automaticamente seus objetos e componentes/conteúdos) dependendo do tamanho e tipo de suporte/tela onde esse site está sendo acessado.

⁵² B2B (business to business): é uma sigla utilizada no comércio através da internet que designa operações comerciais entre duas empresas. B2C (business to consumer): é uma sigla utilizada no comércio através da internet que designa operações comerciais entre uma empresa e seus clientes.

experiência de uso os usuários relataram na pesquisa, entre tantas outras coisas, o seguinte: “*Eu não consigo encontrar as coisas*”, “*Eu pago esse negócio e todo mundo consegue acessar as coisas*” e “*A gente não tem conteúdo exclusivo!*”.

O site da Zero Hora já apresentava nessa época um *Pay Wall* controlando a entrega de parte do conteúdo para assinantes, mas, de fato, a empresa não tinha um conteúdo exclusivo. Mesmo com um portfólio de colunistas experientes (Marta Medeiros, Luis Fernando Veríssimo, Carpinejar, etc) e jovens jornalistas de muita penetração no público gaúcho em várias áreas, os produtos editoriais disponíveis não tiravam o devido proveito destes profissionais e, portanto, não eram percebidos como diferenciais que valessem por uma assinatura de conteúdo diferenciado.

A equipe nesta altura teve a certeza de que era na experiência, tanto do ponto de vista de criação de novos conteúdos quanto no desenho de interface propriamente dito, que estaria a chave para concepção de um produto que refletisse exatamente o que os estudos até aquele momento estavam claramente demonstrando.

Usuários disseram, por exemplo: “*O site da Zero Hora não é atualizado, a capa não é atualizada. A do clicRBS é!*”. Ocorre que isso não fazia o menor sentido, pois existiam jornalistas (capistas) específicos para manter a capa da Zero Hora sempre adequadamente atualizada e no clicRBS um jornalista apenas procurava manter a capa minimamente em dia e organizada. Vale lembrar que o clicRBS é, desde 2010 apenas uma capa baseada em um *mashup*⁵³ de conteúdos de vários canais da própria organização. Parecia, portanto, importante mostrar com transparência para a audiência que a capa do produto estava devidamente atualizada, algo que indicasse, dinamismo e frescor. Em decorrência disso, algumas características foram elencadas para o produto, como, por exemplo, a necessidade de uma área de *hot topics* sempre atualizada e com muita visibilidade na capa.

Nessa prática de buscar os gostos dos usuários e de centrar as prioridades de projeto em suas preferências e necessidades, sem abandonar premissas de negócio, um outro ponto que chamou atenção nas entrevistas com os usuários foram relatos como esse: “*Como assim, Notícias? Essa notícia é de economia, mas*

⁵³ Mashup, digitalmente falando, designa uma página web que é basicamente o resultado de vários objetos oriundos de outras páginas ou serviços web. Exemplo: uma página que apenas contenha blocos de redes sociais, blocos de feeds do Google, bloco de informações climáticas, bloco de índices financeiros e blocos de publicidade, sem qualquer outro conteúdo gerado especificamente para essa página.

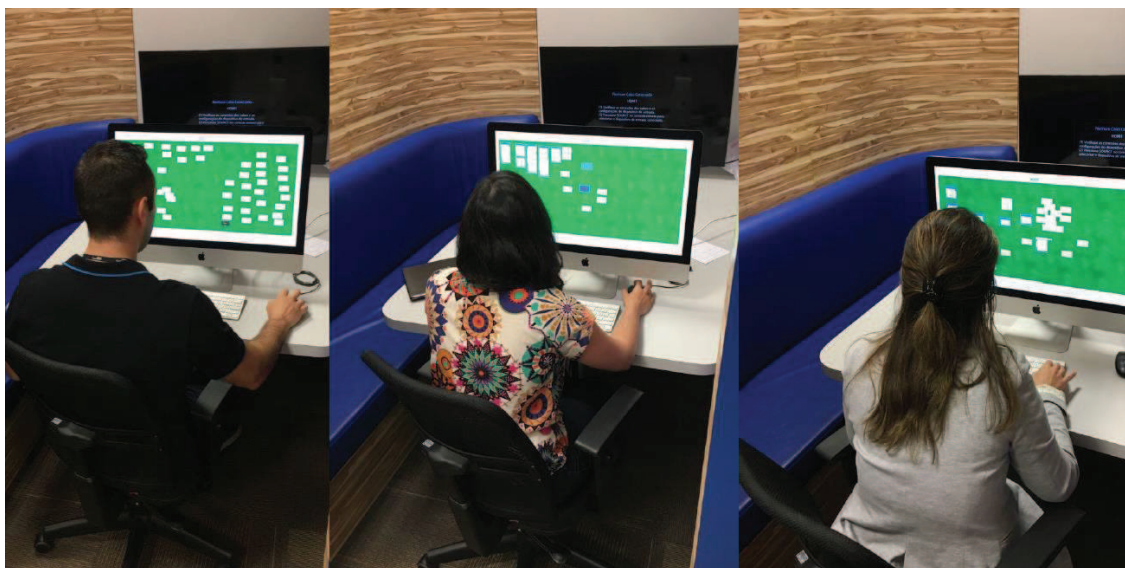
ela está dentro da editoria Notícias!”. Este foi o gatilho que mostrou que a classificação usada editorialmente no digital - legado clássico do mundo impresso - podia não estar fazendo mais sentido real para os usuários.

O grupo de projeto então convidou 10 colaboradores da RBS, com idades entre 25 e 57 anos, de ambos os gêneros, selecionados de diversas áreas não relacionadas ao digital (portanto que só tinham contato com os produtos como sendo somente usuários). Eles participaram de um exercício - uma dinâmica - de *Card Sorting*⁵⁴ aberto, onde lhes foram apresentadas 12 a 15 notícias de diversos e variados assuntos, conforme é possível ver na Figura 16.

O desafio proposto era de que precisavam organizar esses conteúdos em grupos, mas eles não agruparam nos 5 grupos mais conhecidos e clássicos do mundo jornalístico (esporte, polícia, política, geral e cultura), mas em surpreendentes 17 grupos. Isso fez o time projetual concluir que era decisivo entender a forma como a audiência organiza essas conexões e que essa taxonomia precisava ser considerada. Além de editorialmente, isso também é importante do ponto de vista do negócio, porque o produto tem o desafio de fazer o consumidor dar o próximo clique e, para responder a isso, existe uma crença de que se lhes for oferecido um conteúdo bem relacionado àquele conteúdo anterior que ele consumiu, a chance de ele fazer isso é maior. Portanto, ter uma organização mais pormenorizada da árvore de conteúdos, permite apresentar ao usuário um – novo – conteúdo relacionado mais adequado para ele (provavelmente do mesmo compartimento taxonômico do conteúdo anterior), assim, as chances deste consumidor abandonar o site nesta altura da sua experiência são menores.

⁵⁴ É uma técnica de classificação, categorização ou organização de informações. Pode ser com opções em aberto, fechado (com opções pré-estabelecidas), executado individualmente ou em grupo.

Figura 16 – Colaboradores da RBS executando uma dinâmica de *Card Sorting*



Fonte: Relatório interno de projeto da RBS.

Esse é um útil exercício que permite o entendimento sobre como uma amostra de usuários organiza os conteúdos que consome. Essas práticas e análises também foram acompanhados de estudos sobre quais termos melhor se aplicariam e para isso foi utilizada a ferramenta Google Trends que ajuda a entender, por região e intervalo de tempo, quais são os termos mais procurados para representar determinados assuntos (categorias, editorias ou retrancas). Foram feitos estudos comparativos entre as palavras “entretenimento, cultura e lazer” e eles mostraram que boa parte dos usuários utiliza o termo entretenimento devido à proximidade com o produto. Nos comparativos do Google Trends, no entanto, o termo “entretenimento” não aparece como um termo habitualmente utilizado pela maioria dos usuários brasileiros. Esses exercícios se mostraram importantes para que fossem utilizados no novo site nomes – termos – de categorias que realmente refletissem como o usuário buscaria, representaria ou interpretaria esses tipos de conteúdo.

Foi possível verificar também que a cobertura em todo estado do Rio Grande do Sul continua muito boa - ninguém fala mais com e sobre os gaúchos do que a RBS⁵⁵ -, em consequência disso, a preocupação precisa ser ganhar o jogo da

⁵⁵ Prêmio *Top of Mind* 2017 para Rádio Gaúcha e Jornal Zero Hora entre outras marcas da RBS. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2017/06/grupo-rbs-vence-em-12-categorias-no-top-of-mind-2017-9815127.html>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

relevância, de modo a fazer com que cada pessoa consuma mais do que consome hoje. Então, o desafio chama-se recorrência (mais um clique ou mais uma visita). Em função disso, foram criados diversos gatilhos que tentam aproveitar a visita que ele faz, porque não é possível antever quando ele vai voltar outra vez. Então, uma funcionalidade que foi implementada, por exemplo, é de que, quando o usuário final faz o movimento de ir embora do site ou quando ele está descendo, lendo uma notícia e rapidamente ele sobe (um sinal de despedida), o site apresenta uma barra de retenção que vai tentar dizer para ele: *“Não vá embora, você pode ler ou acessar este outro conteúdo aqui”*.

Uma outra manifestação dos usuários que o projeto tratou de resolver, pensando no desenho que está ligado certamente a estratégia, foi o seguinte: *“Vocês não têm conteúdo exclusivo”*. Neste instante, o time percebeu que existia um problema de comunicação e design. Isso porque, até então, o conteúdo exclusivo - de colunistas e comunicadores, por exemplo - era indicado através da presença de um pequeno cadeado ao lado do título deste tipo de conteúdo. O raciocínio era: quem abre cadeado é quem tem a chave. Ocorre que isso era visto com antipatia e interpretado como conteúdo fechado e não, necessariamente, de conteúdo exclusivo. (E2, 2017). A resposta dos projetistas, nesse caso, foi literal, ou seja, indicar a troca do cadeado por uma delicada fita dourada com estilo mais clássico e com a inscrição “GZH Exclusivo”, conforme exemplo mostrado na Figura 17. Essa inscrição dentro de pouco tempo vai evoluir para: exclusivo para assinantes.

Figura 17 – Fita dourada indicando conteúdo exclusivo



Fonte: Site GaúchaZH.

Os profissionais – *web designers* – da RBS, ao utilizarem a ferramenta de *heatmap*⁵⁶, descobriram também outro dado importante, ou seja, até que ponto ia a rolagem do site. A descoberta foi que, tal como acontece em qualquer site, o acesso começa a cair a medida que as pessoas vão descendo na página, mas no site antigo da ZH os usuários começavam a abandonar fortemente logo na primeira dobra⁵⁷. Nessa primeira dobra, já ficava o esporte, Grêmio, Inter, etc. Assim, o usuário ia navegando sucessivamente, de cima para baixo e acessando notícia, notícia, notícia, esportes, seguido de um grande banner horizontal, mas existia abaixo muito mais conteúdo. Neste ponto (nesta dobra), os especialistas web perceberam, através dos gráficos e relatórios de *heatmap*, que os acessos diminuía muito rapidamente, pois as pessoas acreditavam que ali acabava o conteúdo. O seu raciocínio era: “*Depois disso aqui não há mais conteúdo quente*”. Os projetistas então propuseram, conforme representado na Figura 18 a seguir, simplesmente a colocação das publicidades na área (coluna) da direita, junto com outros elementos menos nobres e a mudança de posição do bloco de esportes para o final da segunda página (logo acima da segunda dobra). Ao retirar esse super banner não havia mais divisão entre a primeira e a segunda dobra, isso aumentou a rolagem e a profundidade de navegação⁵⁸. O acesso passou a continuar muito quente durante toda a primeira e a segunda dobra (segundo os novos mapas gerados), até o novo ponto onde passou a ficar o bloco de esportes (GreNal) e com isso dobrou o acesso e a navegação, conforme mostra a Figura 19, sem perder cliques nas posições de publicidades colocadas na coluna da direita (*viewability*⁵⁹ é uma métrica bem importante para a sustentabilidade do negócio). Após essas alterações os novos mapas mostraram que a audiência do bloco de esportes (um dos principais dentro do site) também não caiu.

⁵⁶ As ferramentas de heatmap (mapa de calor) são softwares que são instalados nas estações de trabalho (utilizadas em um grupo de pesquisa, por exemplo) que mapeiam toda a navegação que um usuário faz ao longo da sessão de uso de um site em um determinado navegador e indicam as zonas das páginas que são mais ou menos utilizadas. São ferramentas muito utilizadas por profissionais de UX (user experience) para entender pontos das páginas onde é importante atuar, em termos de projeto de interface e usabilidade.

⁵⁷ Dobra é um conceito de páginas web e diz respeito à porção da página que os internautas podem ver sem precisar rolar até a parte mais inferior desta mesma página. É comum serem colocados espaços publicitários nestes pontos divisórios das páginas. O Google recomenda que sempre antes da primeira dobra o conteúdo seja privilegiado.

⁵⁸ Profundidade de navegação é uma das métricas mais usadas em termos de produtos web e quer dizer o número de páginas web que foram visitadas/visualizadas.

⁵⁹ Viewability é um novo conceito em termos de publicidade na web que mede as publicidades que foram realmente visualizadas e não somente apresentadas (“impressas” nas páginas).

Figura 18 – Arte mostrando a proposta de organização das áreas de informação na capa do site GaúchaZH



Fonte: Relatório interno de projeto da RBS.

Figura 19 – Gráfico de calor indicando volumes de acessos ao longo da página de GaúchaZH



Fonte: Relatório interno de projeto da RBS.

Um ponto que surgiu nas discussões com os colaboradores foi sobre a estratégia de restrição de acesso ao conteúdo pago. Havia muita dúvida de que tipo

de experiência deveria ser construída. A questão era: se, ao interromper uma sequência de navegação de um usuário, a página toda seria bloqueada ou somente o miolo da página (por conta da montagem de uma *layer* onde seria apresentada a janela/box de *login* e/ou proposta de assinatura). Em outras palavras, se seria deixado um trecho do texto aparente ou se tudo seria bloqueado e até inelegível. Para entender melhor a preferência dos usuários foi utilizada a técnica de Teste A/B⁶⁰, com essas duas opções ativas ao mesmo tempo e aqueles internautas que receberam a opção apenas com o miolo bloqueado foi 25% mais eficiente, ou seja, ou fizeram login ou fizeram a assinatura. Esses usuários preferem ser mantidos no contexto, mesmo que com a sobreposição de uma janela de login, talvez por interpretarem esse gesto como mais educado por parte do site. Esse exercício entregou segurança para a equipe de projetos, inclusive para poderem extrapolar essa experiência para outras funcionalidades e produtos.

Buscando a melhor solução de co-branding

Dentro desta etapa de ideação também foi conduzida a importante tarefa de efetivamente pensar como seria a marca que representaria o projeto e a unificação digital das duas iniciativas digitais. Já havia sido decidido pelo grupo de projeto com apoio da diretoria executiva na etapa de redesenho que seria um co-branding, ou seja, uma marca que unificaria (aproveitaria em boa parte) as marcas digitais já existentes.

Para esse desafio, novamente a RBS buscou o apoio de uma empresa parceira, a Ana Couto Branding⁶¹, que começou oficialmente a trabalhar no projeto em 21 de novembro de 2016. Após um processo de estudos e trocas de informações que consumiu cerca de 10 dias, a 1ª versão da marca foi apresentada para a equipe de projeto e ajustes foram sendo sucedidos até obter, no final de dezembro, a entrega final por parte da empresa Ana Couto Branding.

⁶⁰ Teste A/B (ou *split test*) é uma técnica de experiência controlada cada vez mais usada para entender qual é o comportamento de duas opções (variantes A e B) que são apresentadas paralelamente para grupos de internautas diferentes. Existem várias ferramentas web para ajudar nesse processo, mas entre as mais usadas está uma do próprio Google.

⁶¹ Ana Couto Branding é uma empresa carioca especialista em projeto de marcas. Disponível em: <<http://www.anacouto.com.br/>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

Entretanto, quando esta proposta de marca foi apresentada ao *board* diretivo da RBS (CAD⁶²) em janeiro de 2017, os executivos acreditaram que marca respondia, não era ousada, não despertava um interesse maior, não era diferente e não se alinhava com a primeira proposta de layout apresentada para o site, bastante mais ousada. Com isso, o time de projetos repensou as possibilidades e optou por chamar outra empresa com experiência em marcas para a web e a escolhida foi a Cubo/Flag de São Paulo.

A nova empresa defendeu de que todas as marcas da RBS estavam defasadas e que seria coerente montar um novo ecossistema de marcas, onde cada uma seria configurada conforme aspectos específicos de cada negócio, começando pela GaúchaZH. O ponto seria a ligação entre todas as marcas, entre os usuários e as marcas e todos com os comunicadores. Esse novo conceito e a nova marca, depois de muitos atrasos, só foi finalizada e oficialmente entregue em junho de 2017, ou seja, no final da etapa de prototipação.

Essa proposta, por sua vez, foi inteiramente aprovada pelo CAD, inclusive com futuros desdobramentos para outras marcas e empresas do grupo. As propostas das duas empresas contratadas podem ser vistas na Figura 21.

Figura 20 – Topos das páginas e interfaces mobile com as duas alternativas de marcas



Fonte: Relatório interno de projeto da RBS.

⁶² CAD - Conselho de Administração Diretiva da RBS.

Figura 21 – A marca GaúchaZH e suas variantes



Fonte: Relatório interno de projeto da RBS

As questões referentes à experiência do usuário foram exploradas nesta etapa e forneceram matéria prima fundamental para o projeto do novo produto, mas também foi relevante considerar a arquitetura da informação e um braço importante de estratégia associado à marca. Outras disciplinas e pessoas foram envolvidas em todo processo, onde a gestão de produto e o gerente de projeto, em contínuo alinhamento com gestores, equipe de tecnologia (analisando possibilidades e viabilidades) e redações foram decisivas neste ponto do projeto. O resultado desta etapa foi um conjunto de especificações objetivas, calcadas nos gostos, percepções e manifestações dos usuários, mas também, moduladas por premissas de negócio e que serviram de base para a próxima etapa, chamada de prototipação.

4.1.3.4 Etapa de prototipagem

Neste estágio, a partir dos diversos *inputs* dos estudos de etapas anteriores, mas mais especificamente da etapa de ideação, o foco foi gerar - entre janeiro e junho de 2017 - a primeira versão do site de GaúchaZH. O plano inicial era de receber a marca no início de janeiro, mas com a desaprovação do CAD e os atrasos sucessivos da entrega da segunda marca, todo o desenvolvimento das páginas desta unificação digital teria de ser feito de modo que permitisse, sem grandes

transtornos, encaixar, com o mínimo esforço possível, qualquer proposta de marca. E assim foi feito, bem como o desenvolvimento de toda a nova ferramenta de publicação deste novo site e suas funcionalidades específicas.

A equipe de desenvolvimento, conforme E2 (2017), baseou suas atividades em métodos ágeis de desenvolvimento, portanto em entregas de funcionalidades agrupadas segundo seu maior valor para os usuários e para o negócio. Esses grupos de funcionalidades são entregues em pacotes pequenos chamados MVP⁶³, entregues a cada 15 dias, em um processo de entregas e melhorias contínuas. Essa etapa foi finalizada dentro do prazo previsto, ou seja, em final de junho de 2017, apesar de que a mudança da marca exigiu da equipe uma nova e ágil série de análises e ações devido a necessidade de alterações em muitas interfaces do produto (nos *layouts* web e *mobile*, bem como em várias funcionalidades).

Outras áreas também estavam entregando tarefas importantes dentro do planejamento, tais como: a área comercial já havia vendido todas as cotas de patrocínio do projeto; a área de suprimentos havia comprado e disponibilizado toda variedade de aparatos técnicos para construção de um novo estúdio de webTV para o GaúchaZH; a área de serviços civis havia construído esse novo estúdio; a área de engenharia de rádio e TV havia instalado e testado os novos equipamentos e as redações (que já estavam trabalhando como uma só redação digital) estavam em plena produção de novos programas seriados utilizando o estúdio, suas novas câmeras, ilhas de edição e demais novidades técnicas. A partir deste ponto estava tudo em ordem para a etapa seguinte.

4.1.3.5 Etapa de Testes

Finalizado o ciclo de desenvolvimento do protótipo (seguindo princípios de MVP), esta penúltima etapa previa três tipos de testes importantes, quais sejam: testes internos de todas as páginas e suas funcionalidades e acesso da nova plataforma de publicação do GaúchaZH, testes de *stress* e finalmente, trinta dias de publicação dupla (sistema e páginas antigos e sistema e páginas novas) com acessos externos de todas as páginas e funcionalidades do site novo para um grupo de 200 usuários previamente selecionados. Antes de colocar em prática esse

⁶³ MVP é uma sigla que significa mínimo produto viável, ou seja, um produto com as funcionalidades mínimas aceitáveis para aquela etapa de implantação.

planejamento, porém, ainda foram necessários alguns ajustes remanescentes no produto, realinhamentos de páginas e funcionalidades em função da mudança de marca, mas com impacto pequeno para a fase de testes. (E1, 2017).

Sobre o plano de testes, a fase de testes internos ocorreu dentro do prazo e as demandas surgidas como resultado destes testes eram previstas e foram resolvidas com presteza técnica. Ocorre que, antes da execução do *stress test*, ocorreu um sério contratempo técnico – de infraestrutura de internet – e esse obstáculo exigiu cerca de trinta dias para ser resolvido. Como a data de lançamento, 21 de setembro de 2017, não poderia ser mais alterada por conta de toda divulgação que estava em curso, havia neste ponto grandes riscos para o sucesso do projeto.

Ainda assim, conforme previsto, foi executado o importante *stress test* (ou teste de carga de acesso) sobre toda plataforma, com ajuda de duas empresas gaúchas especializadas no assunto (CWI⁶⁴ e BModal⁶⁵), onde vários problemas foram percebidos e decorreram em diversas ações para corrigir essas deficiências. Após quatro ciclos de ajustes e testes (na infraestrutura e no site), foi obtida a certeza de que o site suportaria um acesso simultâneo de até 100.000 usuários.

Esses entraves técnicos eram sérios e foram resolvidos, mas obrigaram que a etapa de teste piloto (a ser executado pelas redações, em ambiente real e com conteúdos reais) - planejada, desde o início, para consumir o último mês, imediatamente antes do lançamento - praticamente não ocorresse, a não ser com conteúdos pontuais e através da própria equipe de projetos, com apoio das equipes técnicas e estes testes se estenderam até final de agosto.

4.1.3.6 Etapa de Lançamento

Nesta fase (encurtada em função da etapa anterior), os ajustes técnicos foram mínimos e sem riscos para a data de lançamento. Aqui toda a carga maior de atividades estava em terminar de produzir algumas edições de programas audiovisuais novos que seriam disponibilizados já no lançamento, bem como na importante fase de divulgação.

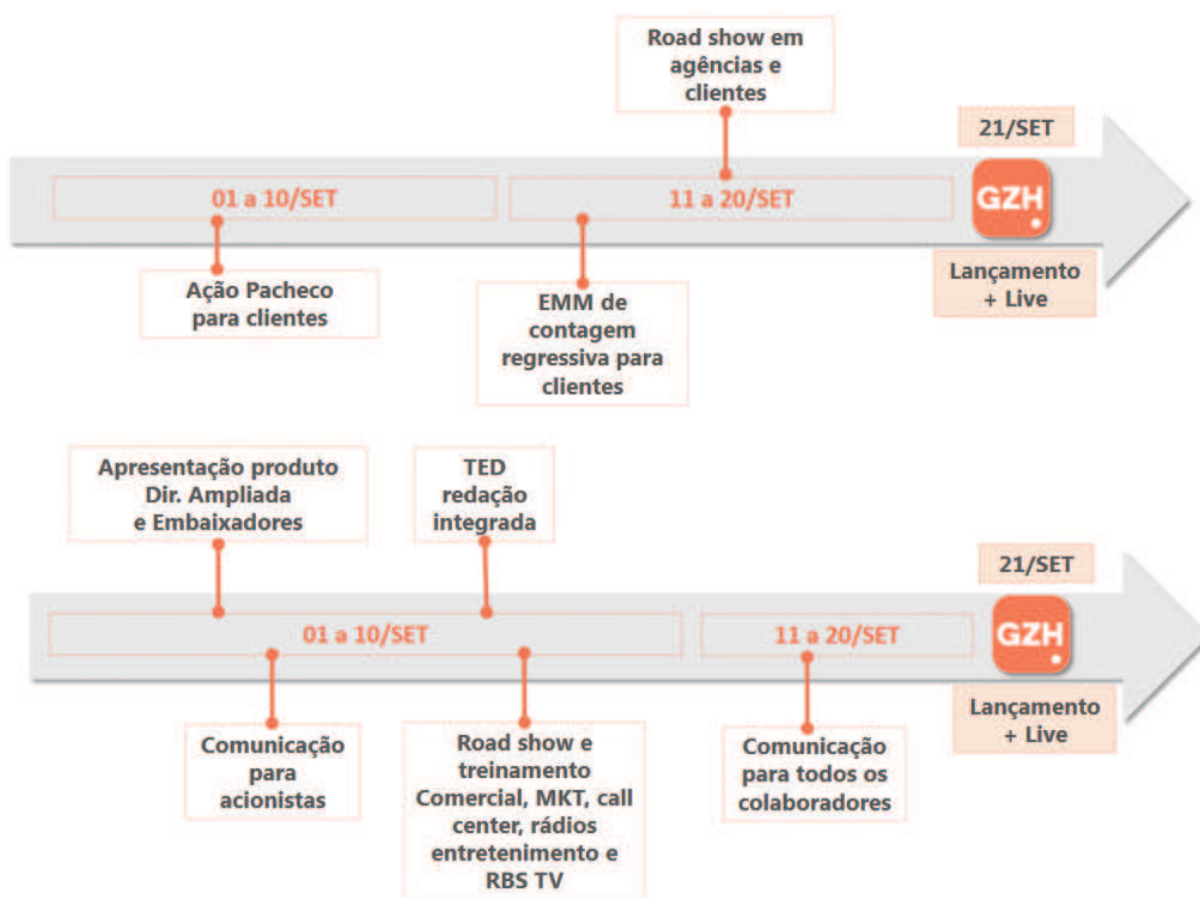
⁶⁴ CWI: empresa de tecnologia criada no Rio Grande do Sul em 1991, com presença em vários estados brasileiros. Disponível em: <<https://www.cwi.com.br/Sobre>>. Acesso em: 18 maio 2018.

⁶⁵ BMODAL: é uma empresa - com sede no Rio Grande do Sul - de consultoria para negócios baseados em tecnologia. Disponível em: <<http://www.bmodal.com.br/>>. Acesso em: 18 maio 2018.

A escolha da agência e estratégia de comunicação também não ocorreu como previsto, pois foi necessário ter mais de uma rodada de *briefing*. Apenas após isso, e decorrendo em protelação da data de lançamento, foi aprovada a versão final da campanha de uma das agências concorrentes. (E6, 2017). O cronograma de divulgação foi executado em três etapas: esquentar (ações antes do lançamento), lançamento e sustentação (ações após o lançamento). Paralelo a isso foi estudado o novo processo de gestão de redes sociais. E3 explicou sobre a necessidade de unificação de diversas contas em várias redes sociais até então usadas pelas duas iniciativas digitais separadamente.

Na etapa de esquentar um *teaser* foi usado numa campanha abrangente de modo a conectar as pessoas de forma natural, clara e que pudesse materializar o que, de fato, seria o novo produto. Na sequência entrou a fase de lançamento que se caracterizava por garantir que as pessoas tivessem entendido a fase anterior e que já fossem tomando contato mais continuado com o produto. Finalmente, explica E2, aconteceu a fase de sustentação, na qual foi colocada em prática toda uma estratégia de comunicação via redes sociais, TV, rádio, jornal, press releases, etc. A RBS também chamou universidades e outros veículos para explicar o que era o projeto e suas oportunidades. Foi uma estratégia completa, robusta, minuciosamente pensada e elaborada, poucas vezes antes vista na organização. Na Figura 24 é possível observar as etapas de divulgação que estavam previstas para os últimos 21 dias antes do lançamento (para os parceiros comerciais e para os colaboradores).

Figura 22 – Timelines (B2B e colaboradores) de tarefas da etapa de divulgação do mês de setembro/2017



Fonte: Relatório interno de projeto da RBS.

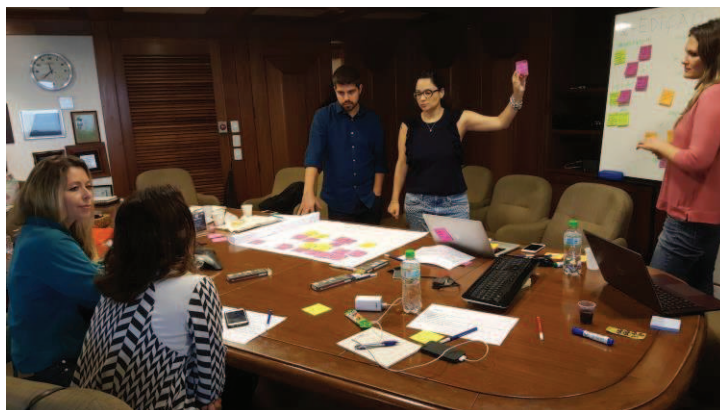
O lançamento do produto e seu comportamento até o início de 2018 foi considerado um indiscutível sucesso pela equipe de projetos, pelas direções de Zero Hora e Rádio Gaúcha e pelo corpo diretivo da RBS, tendo como base o monitoramento do conjunto das métricas previamente definidas.

4.1.3.7 Reuniões de *review* do projeto

Em janeiro de 2018, gestores de equipes que participaram do projeto e mais algumas pessoas chave destas equipes foram convidadas para duas reuniões de *review* do projeto, conforme mostra a Figura 25. A intenção era fazer um resgate do mesmo, levantar pontos positivos e negativos da ação projetual que envolveu tantas equipes e, na segunda parte dos encontros, uma discussão sobre a evolução do projeto propriamente dito. O desejo era de que essa experiência, em um futuro

próximo, servisse como referência nos seus pontos positivos, mas também como aprendizado a respeito das questões em que as soluções encontradas não se mostraram adequadas.

Figura 23 – Reuniões de review do projeto GaúchaZH – janeiro/2018



Fonte: Acervo do autor.

Fazendo a análise do que foi bom e o que foi mal ao longo do processo de projeção a equipe percebeu que cometeu erros de procrastinação de decisões importantes ao longo das etapas iniciais ou intermediárias do processo, lembra E1. Alí foram perdidos dias ou semanas preciosas que fizeram falta nos 2 meses finais de projeto.

Outras questões relevantes, problemas, características ou oportunidades, surgiram nessas reuniões de *review*, algumas das quais estarão sendo detalhadas nas seções subsequentes.

4.1.3.8 Outros aspectos relevantes percebidos ao longo do projeto

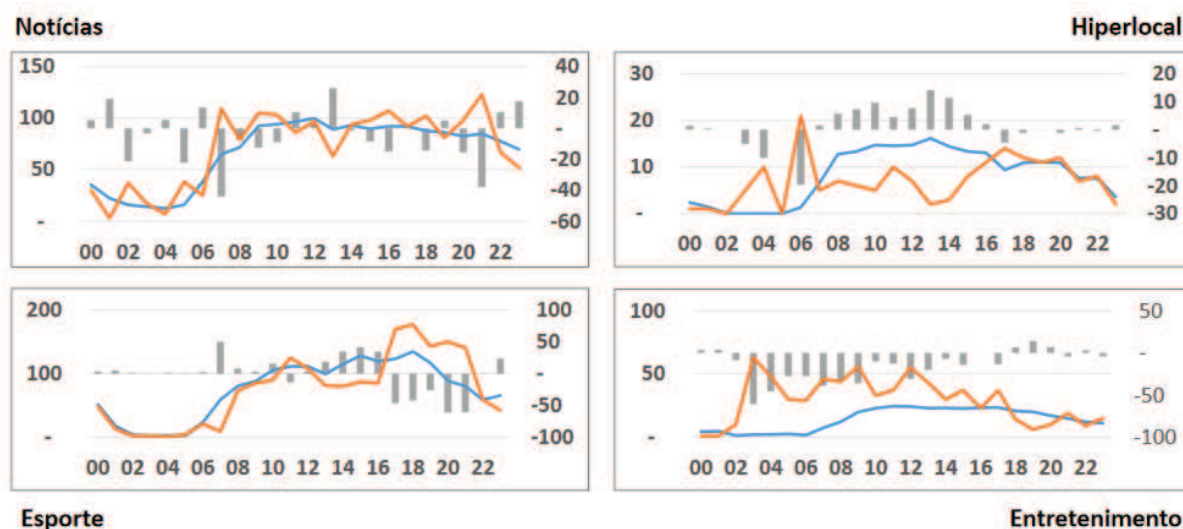
Muitos são os pontos ao longo do processo de projeção do GaúchaZH que merecem um olhar mais atento, uma análise mais apurada, e que oportunizam trazer a opinião dos entrevistados. Os principais pontos estão referidos a seguir:

A preocupação com o usuário

A equipe de projetos evoluiu suas pesquisas sobre o comportamento e os gostos dos usuários. Nesse sentido fizeram uma série de pesquisas (via Google

Analytics) sobre dados de muitos meses de acesso - por parte dos internautas - às páginas do site da Zero Hora, procurando entender a jornada do consumidor, sendo um ponto chave, segundo E4 (2017), e que matérias os usuários buscavam e em que horários isso acontecia predominantemente, conforme mostra a Figura 26.

Figura 24 – Gráfico de jornada do consumidor – janeiro/2018



Fonte: Relatório interno da RBS (consolidação de dados do Google Analytics).

Segundo E3 (2017), as informações colhidas e consolidadas foram relevantes e surpreendentes. Os projetistas puderam observar que colocando os gráficos das jornadas de consumo sobrepostos aos gráficos de publicação dos mesmos tipos de conteúdo, havia uma diferença importante, ou seja, os momentos de maior volume de publicação de uma determinada categoria de assunto - esporte, por exemplo - não correspondia aos horários onde os usuários mais procuravam esses mesmos conteúdos. O entrevistado grifou assim:

“[...] o nosso drive é a nossa capacidade de produção, é escala do jornalista, a escala do repórter, a escala da redação, nesse horário eu tenho mais gente aqui, obviamente vai sair mais matérias [...]”. (E3, 2017).

A partir desta percepção de dessincronismo entre o comportamento dos usuários e processo de publicação da Zero Hora (baseado, até aquele momento, simplesmente em uma alocação histórica de pessoal que ainda seguia, em boa parte, o paradigma da mídia impressa), os gestores da Zero Hora começaram a estudar uma redistribuição mais adequada de pessoal ao longo do dia a dia, dependendo de cada editoria e dos gráficos de jornada exemplificados na Figura 26.

Algumas destas ações de ajuste de processo foram tomadas antes mesmo do lançamento do produto GaúchaZH e sobre esse conjunto de mudanças, o E3 explica:

“[...] a gente não construiu só um novo produto, na verdade a gente montou um novo processo, tem um novo processo de redação, é um processo que começa desde as reuniões de pauta da manhã, já é com foco no olhar, a gente tá sempre olhando [...] esse acompanhamento da jornada do usuário, nesse horário eu tenho que ter mais, isso é um ambiente vivo, tá sempre sendo medido e renovado [...]”. (E3, 2017).

E2 discorre sobre a importância do usuário neste processo projetual:

“O nosso papel é costurar através do que o usuário está disposto [...] isso cada vez tem sido mais nosso processo, colocar o usuário no centro, respeitar ele, mas fazer uma equação de proposta e entrega de valor que seja razoável para o negócio que tu precisa gerir. Mas certamente, eles tem muitos interesses diferentes. E aí o papel de quem faz a gestão estratégica do desenvolvimento, porque é ali que a coisa vai acontecer [...] Vamos alinhar. Sentar juntos, B2B e B2C e chegar numa equação, se não a gente não vai conseguir entregar”. (E2, 2017).

Nas entrevistas, E3, E4 e E5 frisaram a relevância de colocarem os desejos dos usuários finais no centro das ações projetuais e E2 ofereceu exemplos onde isso precisou ser lembrado por diversas vezes nos encontros e atividades de projeto. Em uma das situações a equipe de assinaturas desejava fechar o acesso de uma forma antipática e até mesmo grosseira, sem comunicar devidamente o internauta. Em outra situação o gestor de B2B insistia para colocar mais posições de publicidade nas páginas, pensando exclusivamente em receita e prejudicando a experiência de navegação dos usuários. Dias depois os editores não queriam colocar o módulo de Grenal no fim da segunda página e foi possível comprovar, através de testes em protótipos navegáveis e análises dos mapas de calor, de que não haveria prejuízo nessa ação.

Sobre esse assunto, E2 finaliza:

“Essa é a natureza do nosso trabalho. Eu sempre digo que a área de desenvolvimento estratégico, porque é o meu chapéu diário aqui na estratégia e desenvolvimento de produto, é justamente construir essas pontes. É olhar e respeitar todos esses interesses e criar uma equação que viabilize todos eles”. (E2, 2017).

Ocorre que, em determinadas situações, participantes do projeto não visualizam uma determinada iniciativa como importante para o usuário ou não entendem que determinada estratégia (ou mesmo uma simples interface) só tem valor se for pensada para este usuário. Neste sentido a comunicação é uma atividade muito importante para mitigar esses desalinhamentos entre participantes ou destes com a estratégia. É disso que trata o item a seguir.

A comunicação como propulsor do projeto

Uma das principais estratégias do núcleo de projetos foi procurar explicar com clareza os motivadores e os pilares que justificaram o projeto, com aval da gestão da RBS, por isso a comunicação foi tratada como fator chave ao longo do processo. Mostrar todo esse embasamento da estratégia de negócio era fundamental, pois os riscos de que dificuldades ainda maiores para essas duas empresas - em caso de inércia - eram cada vez mais iminentes. Era necessário, portanto, conforme esclarece a Entrevistada 4 (2018), um produto melhor, mais sinérgico, mais eficiente e que tirasse melhor proveito das capacidades dos jornalistas e profissionais de ambas as empresas.

Esse esforço importante de comunicar todos os envolvidos, de repetir e explicar sempre que necessário, teve a participação de E2 e sua equipe, no sentido de construir as pontes entre as diversas áreas e administrar todos esses interesses. Em vários momentos - lembra E2 (2017) - não foi simples para as pessoas aceitarem, não foi fácil negociar, pois seus interesses pessoais conflitavam com o que seria melhor para a organização, por isso foi decisivo o apoio da alta gestão. Com a equipe da Rádio Gaúcha esses medos foram maiores, por isso seus jornalistas foram lembrados de que o seu universo de alcance profissional iria (no mínimo) triplicar assim que o projeto fosse implantado, uma vez que ganhariam - de forma instantânea - toda audiência que a ZH digital já possuía. Isso seria um grande desafio e responsabilidade, mas também uma enorme oportunidade em suas carreiras. Ao mesmo tempo haveria um grande *upgrade* de processos de publicação - devido às mudanças tecnológicas previstas como parte do mesmo projeto - e isso também teria um grande impacto em seus fluxos de trabalho e, conseqüentemente, em suas capacidades de produção mais eficiente de conteúdo. Desta maneira

poderiam se preocupar mais com a criação qualificada dos seus conteúdos e menos com os entraves processuais.

E3 (2017) explicou que a comunicação era parte fundamental do projeto e também apoiava decisivamente os processos de gestão de mudanças, na medida em que, sem uma comunicação clara, objetiva e no momento certo para todos os envolvidos, haveria riscos nestas mudanças de processos e riscos para o próprio projeto. Essa preocupação com a comunicação, entretanto, não dava conta de outros tipos de problemas, tais como os que serão vistos a seguir.

As práticas projetuais utilizadas pela equipe do GaúchaZH

A equipe de projetos (que, nos momentos de máxima demanda, aglutinava quatorze frentes de trabalho) se reunia semanalmente coordenada pelo gerente de projetos (GP), cujo papel era exercido por E3 (2017). Nessas reuniões eram repassados e analisados todos os pontos presentes em cada etapa e na etapa seguinte do cronograma, avaliando interdependências, impactos e riscos. O principal papel do GP era servir de conector entre essas várias frentes e que manter atualizadas as informações que compunham um grande relatório de 5W1H⁶⁶ ao longo do projeto, conforme mostra a Figura 25.

⁶⁶ 5W1H: é um acrônimo em inglês sobre as perguntas que devem ser feitas durante uma atividade ou projeto (What, Who, Where, When, Why, How).

Figura 25 – Gráfico da planilha de acompanhamento de projeto (dados fictícios)

ID	Atividade	Responsável	Duração	Início	Fim	Predecessora	Sucessora	Status	Status agrupador
10	AQUISIÇÃO	Ana		26-abr	15-ago			ATRASADO	5
20	OPEC	Luciano		1-mar	28-jul			REALIZADO	1
30	FINANCEIRO	Lúcia		26-abr	30-jun			ATRASADO	5
40	REDAÇÃO	Martin		24-abr	1-jul			ATRASADO	5
50	TREINAMENTO	Julia		20-mar	8-jun			ATRASADO	5
5001	Mapeamento de necessidades	Julia		20-mar	30-mar			REALIZADO	1
5002	Definição de temas prioritários para treinamento pré-virada	Julia		10-abr	10-abr			REALIZADO	1
5003	Definição de turmas prioritárias	Julia		10-abr	10-abr			REALIZADO	1
5004	Agenda macro de treinamentos	Julia		10-abr	13-abr			REALIZADO	1
5005	Reserva de salas	Julia		17-abr	20-abr			REALIZADO	1
5006	Definição de turmas Semana 1	Julia		17-abr	20-abr			REALIZADO	1
5007	Definição de turmas Semana 2	Julia		24-abr	28-abr			REALIZADO	1
5008	Definição de turmas Semana 3	Julia		2-mai	5-mai			REALIZADO	1
5009	Definição de turmas Semana 4	Julia		8-mai	12-mai			REALIZADO	1
5010	Definição de turmas Semana 5	Julia		15-mai	19-mai			REALIZADO	1
5011	Definição de turmas Semana 6	Julia		22-mai	26-mai			REALIZADO	1
5012	Definição de turmas Semana 7	Julia		29-mai	2-jun			REALIZADO	1
5013	T1: Jornalismo Digital	Julia		24-abr	10-mai			REALIZADO	1
5014	T2: Edição e Publicação de Conteúdo	Julia		25-abr	18-mai			REALIZADO	1
5015	T3: Redes Sociais	Julia		14-ago	31-ago			ATRASADO	5
5016	T4: Edição de Capas + Newsletter	Julia		11-mai	15-mai			REALIZADO	1
5017	T5: Edição e Captação no Celular	Julia		10-jul	12-jul			REALIZADO	1
5018	Realinhamento turmas: Edição e Captação no Celular	Julia		6-jun	9-jun			REALIZADO	1

Fonte: Acervo digital do GP da RBS.

Nos intervalos entre essas reuniões o GP tratava de fazer acompanhamentos frequentes nas frentes com atividades mais sensíveis de modo a ajustar todos os aspectos necessários, ajudar em decisões de readequação de projeto e viabilizar uma comunicação rápida para todas as frentes de projeto. Esse processo de acompanhamento e comunicação procurava mitigar surpresas, garantir soluções rápidas e minimizar riscos consequentes em outras frentes. Com isso as reuniões semanais basicamente serviam para alinhamento e consolidação de todos os assuntos projetuais perante todas as frentes. Este processo de acompanhamento era feito conforme explica E3:

“[...] tinha uma planilha Excel, compartilhada com todos, onde nós tínhamos as frentes, todas as atividades, um grande cronograma de atividades, como um Project (só que em Excel), com as datas, responsáveis, início e fim da atividade (e no tempo), isso alimentava (todos eles tinham que fazer comigo depois), o que a gente chamava de One Page para reunião, ou seja, era um outro formulário, que era por frente, onde a gente colocava ali as atividades a serem feitas, o nível de cumprimento, ou não atingimento de prazos, e sempre tinha uma key message da semana daquela frente [...]”. (E3, 2017).

O *One Page* era um documento de uma página, conforme E3 (2017), onde cada frente de projeto resumia os aspectos importantes de seu interesse e responsabilidade naquela etapa do projeto e o status de cada aspecto. Esse instrumento era acompanhado de outro documento cuja função era de clarificar o *status* de cada risco em cada frente de trabalho. Esses instrumentos eram gráficos e coloridos para uma rápida gestão visual, de acordo com a Figura 26.

Figura 26 – Gráfico de consolidação de riscos (dados fictícios)



Fonte: Acervo digital do GP da RBS.

Sobre esse tema de metodologias e ferramentas de projeto, E1 grifou que a disseminação dessa cultura em várias áreas da RBS (não só na Rádio Gaúcha e no jornal Zero Hora) foi um ganho suplementar muito importante e que deixou um legado que certamente pode ser aplicado em vários outros projetos.

O projeto GaúchaZH como projeto de narrativas transmídia

O projeto GaúchaZH foi concebido como um projeto transmídia, pois ele se viabiliza em sua mídia principal - a internet (site, aplicativos e redes sociais) -, mas ele se utiliza estrategicamente de várias outras mídias de forma integrada. Os picos de *download* de aplicativo e de acesso foram quando as chamadas ao GaúchaZH aconteciam (e acontecem) na rádio ou nos momentos em que a apresentadora do Jornal do Almoço na RBS TV, Cristina Ranzolin, faz referência a conteúdos mais detalhados sobre determinado assunto que podem ser encontrados no App ou no site. Nessas ações sinérgicas, de uma certa forma, reside parte do diferencial deste

projeto, pois a organização entendeu que não é mais importante ter o maior jornal, a maior rádio ou uma base relevante de internet, mas sim poder conectar essas coisas e é essa, segundo E2 (2017), a premissa do projeto estratégico.

A RBS entendeu que é isso que a faz diferente do Correio do Povo⁶⁷, do portal X, Y ou Z. Então a natureza dele (o projeto), embora sua principal manifestação seja digital, é contar com outras mídias para poder ser eficaz com mais eficiência, porque, de fato, a entrega de uma estratégia não acontece só em produto. (E2, 2017). Ela acontece em promoção e ele já nasceu assim. A proposta é de que cada vez mais o GaúchaZH se manifeste no jornal impresso, na rádio e vice-versa.

As colunas e colunistas no jornal e na rádio já fazem menção ou estão categorizados (através de suas retrancas⁶⁸) pela sigla GZH. No futuro, segundo a equipe de projetistas, deve acontecer uma aproximação da marca Zero Hora para GaúchaZH e da Rádio Gaúcha para GaúchaZH, pois existe a perspectiva que, com o tempo, o digital é o que vai prevalecer e neste cenário a sua marca já vai estar bastante consolidada. Desde já ela está sendo construída e as ações de transmediação vão continuar cooperando para isso, de forma verdadeira, entregando valor ao longo dos anos.

E2 explica sobre o projeto e suas várias dimensões transmidiáticas assim:

“ [...] de fato a gente tem uma crença que é esse ecossistema inteiro e que se estendeu para a experiência”. (E2, 2017).

O desafio do momento, lembra E1, é conseguir praticar cada vez mais as estratégias transmídias, pois atualmente esse volume ainda é aquém do que a equipe editorial acredita que seja adequado. As razões são variadas, equipes pequenas, recursos tecnológicos limitados, falta de treinamento e rotinas muito pesadas.

Projetos transmidiáticos de grande porte como o GaúchaZH podem também ser pensados de forma mais ampla, de modo que, se o foco estiver na transitoriedade e não nos estados A, B ou C, a capacidade deste projeto de entregar

⁶⁷ Correio do Povo: é um jornal gaúcho de tiragem diária e um dos mais antigos veículos de imprensa do Brasil, fundado em 1o de outubro de 1895. Disponível em: <<http://www.correiodopovo.com.br/QuemSomos/>>. Acesso em: 18 maio 2018.

⁶⁸ Retranca (ou cartola) é uma palavra ou expressão usada para definir um assunto ou categoria de conteúdo jornalístico.

valor em outros contextos, aumenta muito. A discussão será melhor desenvolvida a seguir.

A capacidade deste projeto de ser aplicado em outras situações

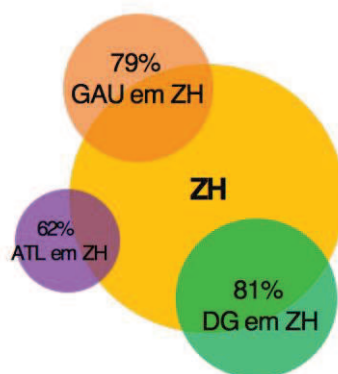
A equipe de projetos digitais da RBS tem outros desafios para 2018 e entre eles está o de repensar DG (Diário Gaúcho), também o clicRBS, além de olhar o tema entretenimento como um todo. A equipe de projetistas enaltece o fato de terem podido trabalhar em todo processo GaúchaZH desde seu primeiro momento e terem podido pensar em todas as etapas relevantes, desde mesmo antes de projetar. Isso consolidou um repertório projetual de grande importância para que possam aproveitar essa abordagem nos projetos similares ao longo de 2018. (E1; E2, 2017).

Com essa experiência acumulada pela equipe, com os estudos preliminares já feitos de sobreposição de conteúdos, conforme mostra a Figura 27, e a capacidade de replicação do projeto GaúchaZH, E1 (2017) resume os próximos passos:

“[...] esse aqui é o plano. Agora vamos desembarcar no clicRBS, vamos desembarcar no DG, vamos desembarcar na Atlântida”.

Figura 27 – Percentuais de sobreposição de audiências entre empresas do Grupo RBS.

Visitas Cruzadas Web - Usuários



Fonte: Relatório interno da RBS - março de 2016.

Esse projeto foi concebido e calcado sobre algumas premissas de negócio, como o fato de que as duas unidades de negócio tinham estratégias e boa parte das operações digitais diferentes, mas que seriam fundidas. Em função disso, os projetistas já ensaiam a utilização da mesma metodologia de projeto, bem como de parte representativa do próprio projeto, como suporte seguro, porém flexível, adaptável, uma base parametrizável para outros desafios. Para E1 e E2 (2017), esse projeto pode ser encarado como uma plataforma para concepção de outros projetos análogos.

Apostas baseadas na experiência dos projetistas

Muitos dos dados, pesquisas, estudos e cruzamentos balizaram o GaúchaZH, mas o projeto contou também com a experiência do grupo projetual, que acreditava que a fusão digital das duas marcas era o caminho correto. E1 explicou que a equipe apostava na fusão como solução e que, com intenção de validar essa hipótese, buscou as informações que pudessem validar essas inferências.

Uma das intenções do grupo de projeto foi desenvolver novos conteúdos exclusivos e de interesse do público gaúcho. Essa iniciativa procurava responder às observações surgidas nas pesquisas de que a Zero Hora não tinha conteúdo exclusivo de fato. Novos programas foram roteirizados e pilotos foram beta testados em tempo de projeto e após a implantação. Para isso vários jornalistas foram experimentados, sendo que alguns foram apostas também baseadas no *feeling* dos gestores e esses jovens vídeo comunicadores responderam bem às expectativas. Esses novos talentos foram somados a comunicadores de peso da organização como Pedro Ernesto, David Coimbra e Luciano Potter, entre outros. (E1, 2017).

Outra aposta para reforçar a entrega de mais valor para os assinantes que queriam exclusividade foi um grupo de melhorias relevantes no aplicativo Zero Hora, tornando-o a base de um novo aplicativo chamado GaúchaZH e a resposta da audiência foi excepcional! Após o lançamento a recorrência era muito alta, pois os assinantes usavam o aplicativo de 30 a 40 vezes por mês.

Essas melhorias no aplicativo e principalmente no site novo, segundo E1, tomaram como base o *The Trust Project*⁶⁹. Nesse projeto de combate às *fakenews* -

⁶⁹ The Trust Project é um projeto da Universidade de Santa Clara que possui vários grupos de indicadores de credibilidade, entre os quais estão: busca das melhores práticas através de

apoiado pelo Google, Twitter⁷⁰, Bing⁷¹ e Facebook⁷² - são elencados diversos pontos que eles chamaram de indicadores de credibilidade. Esses critérios foram resultantes de uma pesquisa de quase dois anos com diversos pesquisadores e estudiosos. Essas pesquisas demonstraram, por exemplo, que as pessoas atribuem mais credibilidade as matérias que apresentam imagens e também naquelas em que consta a assinatura e a foto do jornalista. E, assim, foram consolidados os principais critérios apresentados pelos entrevistados, de modo que, em consequência destes estudos e deste projeto, os algoritmos do Google estão gradativamente considerando esses critérios para classificar os conteúdos indexados no seu site de busca, privilegiando aqueles que respondem melhor a esses critérios e até mesmo desclassificando material inadequado.

As métricas e metas definidas no projeto

Ainda no início do projeto, quando da produção do BP (*business plan*) - um dos pilares de sustentação do mesmo - foram definidas as principais métricas e as metas do projeto, entre as quais, resultado financeiro (para permitir a sustentabilidade do negócio), volume de audiência (web e aplicativos) e carteira digital (volume de assinaturas novas e retidas). As metas de assinaturas precisam, no entanto, respeitar as regras já estabelecidas/contratadas dos pacotes de assinaturas combo, ou seja, os pacotes que oferecem assinaturas do impresso conjugado ao digital definidas desde o início de 2017. Outras métricas são tempo de recorrência, tempo de permanência, visualizações de páginas e qualidade do produto, mas esta métrica - relativamente subjetiva -, ainda está por terminar de ser especificada.

compromisso com ética/diversidade/precisão/método, experiência do autor, fontes locais, clareza de referências e diversidade de vozes. Disponível em: <<https://thetrustproject.org/>>. No Brasil esse projeto chama-se Credibilidade e é realizado em parceria com a UNESP. Disponível em: <<https://www.credibilidade.org/projeto>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

⁷⁰ TWITTER: plataforma web de relacionamentos sociais fundada nos Estados Unidos da América. O foco deste serviço é informar sobre o que está acontecendo no momento. Disponível em: <<https://about.twitter.com/pt.html>>. Acesso em: 18 maio 2018.

⁷¹ BING: é a ferramenta (ou motor) de pesquisa web da Microsoft (empresa de tecnologia dos Estados Unidos da América). Disponível em: <<https://www.bing.com/?cc=br>>. Acesso em: 18 maio 2018.

⁷² FACEBOOK: plataforma web de relacionamentos fundada em 2004 - por Mark Zuckerberg, Eduardo Saverin e outros quatro sócios - nos Estados Unidos da América. Disponível em: <<https://www.facebook.com/pg/FacebookBrasil/about/>>. Acesso em: 18 maio 2018.

Uma grande surpresa para a equipe de projetos e para as redações foi a resposta surpreendente do público consumidor quanto a reformulação do aplicativo da Zero Hora que deu origem ao aplicativo do GaúchaZH. As métricas de tempo de uso (permanência), recorrência e visualizações de páginas apresentaram números surpreendentes (E1, 2017). Outro fenômeno - já esperado - foi a forte queda de acessos nos aplicativos do Grêmio e do Inter, muito em função de que eles foram fechados para assinantes, respeitando a mesma lógica do GaúchaZH.

A meta da métrica de audiência da plataforma GaúchaZH como um todo (somando-se as audiências do site e do aplicativo), foi interpretada como alcançada, pois os resultados giraram entre 90 a 95% do objetivo definido até o final de 2017. Essa meta foi definida, basicamente, pela soma das audiências de Zero Hora e Rádio Gaúcha após a deduplicação (retiradas das sobreposições) e E6 explicou essa interpretação por conta de que as métricas ainda precisam ser ajustadas.

As redes sociais são importantes para reverberar ainda mais o conteúdo, na medida em que a audiência do GaúchaZH (ou seus *prospects*) utilizam esse meio. A equipe de projeto percebeu que nas redes sociais houve um comportamento equivalente ao que ocorreu entre os sites GaúchaZH, Rádio Gaúcha e ZH, ou seja, em termos de resultado, houve um crescimento de importância em buscas, pensando como origem do acesso. Ao fazer a deduplicação de acesso nas redes sociais a Gaúcha tinha pouco mais de um milhão de acessos e a Zero Hora tinha 2 milhões. O GaúchaZH ficou com 2,5 milhões, por conta de que havia superposição de audiência entre os canais originais.

A busca pelo conhecimento das preferências dos consumidores foi um ponto muito importante desde o princípio, quando os gestores de projeto ainda estavam procurando delinear melhor o problema. As informações vinham de fora para dentro da RBS e não contrário, como historicamente acontecia, segundo E4 e E6 (2017). Essa premissa foi decisiva também na etapa de sustentação, onde a ordem era falar continuamente com os usuários.

Para medir essas respostas do público consumidor foram definidas e acompanhadas diversas métricas, como vendas de assinaturas e taxa de retenção⁷³ (em B2C) e também receita de publicidade (em B2B). A receita de publicidade está

⁷³ Taxa de retenção é o percentual de pessoas que renovaram uma determinada assinatura de produto ou serviço em um determinado período.

diretamente ligada ao percentual de ocupação⁷⁴ que, no caso da Zero Hora, historicamente ficava entre 70 e 75%, ou seja, mais de 25% do inventário disponível para publicidade não era vendido e, por consequência, esses espaços eram entregues em forma de calhau⁷⁵. O projeto GaúchaZH, com sua proposta diferenciada e apoiada na estratégia de divulgação, conseguiu vender todas as cotas de patrocínio, algo que não acontecia havia muito tempo. As empresas queriam ser parceiras, patrocinadoras e fundadoras do projeto, como foi o caso de Racon Consórcios⁷⁶ e PUC RS⁷⁷. Deste modo a métrica de percentual de ocupação parou em 95%, ou seja, apenas 5% de calhaus no novo produto, o que representou um aumento da receita de publicidade.

Em termos de captação de novas assinaturas, todo o processo foi mapeado, pensando no funil de aquisição de clientes⁷⁸. Neste sentido é feito um acompanhamento desde seu acesso inicial, suas várias sessões de uso do site, suas visualizações de páginas (*pageviews*), seus *hits* no *pay wall* e, neste ponto, se atualiza a taxa de conversão de venda (para mais ou para menos, dependendo de sua decisão sobre a assinatura).

A audiência também é uma métrica importante, foi atentamente acompanhada e faz parte da natureza do processo comunicacional, mas, para o negócio, a equipe de projeto não poderia somente pensar nela. Aumentar a audiência sem aumentar a conversão é não tratar a sustentabilidade do negócio como prioridade, é pensar a audiência apenas como uma métrica da vaidade⁷⁹, desassociada da receita e da estratégia de monetização. Segundo E2 (2017), a equipe do GaúchaZH tem procurado acompanhar o desempenho do negócio e para isso estão atentos a todas as métricas que cooperam para a obtenção desta visão holística.

⁷⁴ Percentual de ocupação é uma métrica web que mede o quanto o inventário de espaços publicitários de páginas acessadas (de um determinado site) foi ocupado por publicidades pagas.

⁷⁵ Calhau é um termo oriundo do meio impresso e que foi capturado pelo digital. Ele designa um anúncio do próprio veículo ou organização jornalística e é um recurso comumente usado em situações onde o espaço publicitário não foi vendido.

⁷⁶ Racon Consórcios: empresa de administração de consórcios fundada em 1991 que pertence ao grupo RANDON de Caxias do Sul. Disponível em: <<https://www.racon.com.br/racon/historia>>. Acesso em: 18 maio 2018.

⁷⁷ PUC RS: é uma instituição de ensino superior brasileira fundada em 1931 com campi nas cidades gaúchas de Porto Alegre e Viamão. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/institucional/a-universidade/>>. Acesso em: 18 maio 2018.

⁷⁸ Funil de aquisição de clientes é uma representação da jornada que todo consumidor percorre desde o primeiro contato com o produto/serviço até o momento de sua compra.

⁷⁹ Métrica da vaidade (*vanity metric*) foi um termo cunhado por Eric Ries - em seu livro *A Startup Enxuta* (*Lean startup*) - que designa uma métrica que mede algo sem relevância central para o negócio.

Se a audiência muda ou pode mudar seu comportamento e preferências com o decorrer do tempo, conforme E4), se o negócio pode ter um desempenho dependente deste comportamento e por conta de outras variáveis, então o projetista comunicacional precisa entender o seu produto como flexível, adaptável, beta.

A seguir serão apresentadas algumas imagens que mostram os desempenhos da capa do site do projeto, de uma de suas matérias internas e do player multimídia utilizado ao longo de todo site (seja para conteúdo noticioso audiovisual, seja para conteúdo publicitário que é executado antes dos conteúdos jornalísticos).

Figura 28 – Desempenho da capa do GaúchaZH

Capa



40%

da receita total de publicidade

128%

mais engajados na capa.

Grande relevância para assinantes

*Viu? Eu entro e está o Grêmio,
preciso clicar para ir pro
Colorado. Sacanagem!*

Fonte: Relatório interno da RBS (dezembro/2017).

Figura 29 – Desempenho de uma matéria interna do GaúchaZH

Matéria



Fonte: Relatório interno da RBS (dezembro/2017).

Os obstáculos decorrentes da fusão das marcas no meio digital

A política organizacional foi um tema presente ao longo do processo, pois Rádio Gaúcha e Zero Hora eram marcas muito tradicionais e fortes no mundo digital há muitos anos. Além disso possuíam equipes diferentes, numerosas, com experiências equivalentes, mas com estratégias web bem distintas. Então, segundo E1, E2, E4 e E6 (2017), houve uma série de dificuldades de alinhamento ao longo do processo de unificação, pois internamente não era fácil aceitar que duas marcas diferentes deixariam de existir e passaria a existir uma terceira marca que uniria as duas. As pessoas possuem expectativas e desejos diferentes, além do que, sair da sua zona de conforto também é algo que gera alguma ansiedade, nervosismo ou medo de perda de espaço, de poder ou posto de trabalho, devido a um inegável sentimento de superposição de tarefas.

Como justificar que equipes equivalentes de redação publicavam praticamente os mesmos conteúdos em sistemas de publicação duplicados, cujos vídeos duplicados eram armazenados em bases multimídia duplicadas, na busca nada sinérgica pelos mesmos anunciantes?

Neste sentido foi importante a posição do *board* diretivo da RBS indicando que esse projeto era prioritário e que todos os gestores de equipes de ambas as empresas deveriam cooperar e orientar seus times no sentido de contribuir ao máximo. Ou seja, nesses casos, foi necessário compor comunicação insistente e clara com apoio irrestrito da direção. Ainda assim, segundo E1 e E6 (2017), os problemas não foram completamente sanados.

Um caminho, segundo E2 (2017), foi voltar para a base, ou seja, para a estratégia e para algumas premissas historicamente presentes no negócio da Zero Hora e da Rádio Gaúcha, como por exemplo, ser um meio de comunicação regional. Era necessário também esclarecer para todos os envolvidos que paradigmas antigos não eram mais verdade. Não havia e não há dinheiro sobrando e a publicidade baseada em acessos não sustenta mais o negócio.

O comportamento das pessoas perante os desafios, a sua capacidade de enfrentar com a abordagem correta essas situações, a incapacidade de alguns de performar em equipe de alto desempenho são preocupações de todo gestor e no GaúchaZH não foi diferente. Além disso é pertinente analisar outras questões, como os ganhos suplementares destes colaboradores e da própria organização, os quais são analisados a seguir.

Sobre os ganhos indiretos e o futuro do GaúchaZH

E1 (2017) acredita em ganhos indiretos para a RBS, uma vez que o GaúchaZH viabilizou um aprendizado de diversas áreas da organização em termos de processos de projeção e que podem ser aplicados e refinados a partir de agora. As redações, por exemplo, não usavam qualquer metodologia de apoio aos projetos. Os projetos “nasciam do nada!” e o entrevistado acrescenta:

“[...] foi um aprendizado sensacional para outras áreas né, de trabalhar com as nossas sprints, de trabalhar com método ágil, de trabalhar com o scrum⁸⁰, porque a gente não tinha isso em outras áreas né. Então a gente estabeleceu isso em outras áreas o que foi muito legal”. (E1, 2017).

⁸⁰ SCRUM: é um framework para gestão ágil de planejamento e execução de projetos, baseado em evolução incremental e interatividade entre os membros da equipe. Disponível em: <<https://www.scrum.org/>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

As pessoas entenderam que podiam adaptar as metodologias e processos praticados e aprendidos no projeto para as realidades de suas áreas, tornando assim essa aplicação - e as mudanças decorrentes disso - mais prazerosas e principalmente, de valor indiscutível para suas atividades e para eles próprios.

Se, para RBS, houve uma série de ganhos suplementares aplicáveis no futuro, para o GaúchaZH, passada essa etapa de implantação, o time de projetos busca atender, de forma priorizada, o *backlog*⁸¹ de produto. E6 enfatiza dois principais pontos de atenção:

“melhorar estupidamente a nossa experiência de compra [...] no momento que o cara tem interesse por pagar ainda é muito aquém do que a gente pode e precisa ter. Depois tem um pós compra que é a parte importante do nosso projeto [...] que é, eu preciso ser capaz de dar uma experiência incrível para ele como assinante no serviço de assinatura, não só com conteúdo”. (E6, 2018).

As metas para 2017 foram interpretadas como alcançadas, segundo E1 (2017), mas a equipe tem a crença de que muito ainda pode ser melhorado nessa plataforma, pelo menos, até 2020. E2 (2017), concordando com E4 (2017), que acredita o GaúchaZH como um produto beta e que é hora de consolidar e melhorar. O projeto, além de ter essa característica de procurar colocar as iniciativas digitais de Zero Hora e Rádio Gaúcha no caminho correto, respondendo aos anseios dos usuários de forma convergente, não abandonou em nenhum momento o objetivo de oferecer retorno financeiro que possa continuar dando base sustentável para o negócio. (E2, 2017). Essa, portanto, é uma premissa importante a ser perseguida

Nesta seção foram abordados os temas mais relevantes e decisivos ao longo projeto, desde sua concepção até a interpretação de seus resultados (após a implantação da primeira fase), na visão dos projetistas. Na seção seguinte este estudo apresentará a percepção deste pesquisador sobre os problemas que se apresentaram ao longo do processo projetual e as contribuições potenciais do design estratégico que poderiam mitigar ou eliminar tais problemas, bem como qualificar mais o projeto e/ou oportunizar outras linhas de atuação.

⁸¹ *Backlog* é uma espécie de lista de demandas priorizadas e ainda pendentes de serem feitas.

5 PROBLEMAS PERCEBIDOS E OPORTUNIDADES DE CONTRIBUIÇÃO

Esta pesquisa pôde perceber, a medida que esse estudo avançava, uma série de problemas ou oportunidades de melhoria no processo projetual, de maior ou menor impacto para o negócio. Em função disso, essa etapa analisa tais situações procurando identificar possibilidades de contribuição do design estratégico.

5.1 O CASO GAÚCHAZH E O DESIGN ESTRATÉGICO

Esta seção pretende se aprofundar nos diversos momentos do projeto transmídia GaúchaZH, de modo a encontrar oportunidades de contribuição da abordagem do design estratégico. Como todo projeto que envolve alto nível de complexidade, as variáveis são muitas, por isso serão analisados os aspectos mais relevantes, mais problemáticos ou aqueles onde o design estratégico possa mais ajudar.

O embrião do projeto GaúchaZH foi concebido a partir da união de percepções e de inquietações de três gestores de produto da RBS e da Zero Hora no início de 2016. Foi uma iniciativa proativa e, por isso mesmo, de valor para a organização. A formação e experiências destas pessoas se origina no meio publicitário e do jornalismo, com experiências desenvolvidas nas áreas de gestão de pessoas e de produtos associados às tecnologias comunicacionais.

Após essa equipe de três gestores ter identificado no Grupo RBS os problemas mutuamente relacionados (disputa, entre ZH e Gaúcha, por praticamente a mesma receita; grande retrabalho e ineficiência operacional; desserviço para os usuários) e ter reunido mais informações e análises que justificaram para a diretoria o acerto em permitir o início oficial do projeto, outras pessoas e áreas foram convidadas e agregadas a equipe de projeto. A partir deste ponto a equipe procurou utilizar métodos e ferramentas para cooperar com o projeto que pretendia encontrar as soluções para os problemas identificados. Ocorre que os perfis das pessoas que foram sendo chamadas para fazer parte da equipe eram coordenadores, gerentes, executivos da organização ou técnicos especialistas e, segundo Boland et al. (2004), existe uma grande diferença de postura na resolução de problemas entre executivos e designers. Os designers, ao serem apresentados aos problemas, têm uma atitude questionadora, flexível e que oportuniza inovação. Os executivos, por sua vez,

decidem baseados em ferramentas analíticas para resolver problemas que apresentam uma conformação clara e estável com alternativas específicas e deste modo eles tomam como referência o passado para prever ou decidir sobre o futuro.

Um dos pontos que exigia extrema atenção no projeto que estava sendo iniciado era justamente esse, pensar sobre o futuro da Zero Hora e da Rádio Gaúcha no meio digital, em um contexto complexo, de constante renovação tecnológica, mudança de comportamentos e públicos, fragmentação de conteúdos em uma grande variedade de mídias, massificação do uso de redes sociais e busca por relevância, mas os perfis de pessoas agregadas ao time para pensar esse futuro seguia o paradigma de olhar para o passado.

O design estratégico (DE) como um sistema aberto onde cooperam diferentes pontos de vista, várias disciplinas e onde articulam vários modelos interpretativos (ZURLO, 2010), é uma abordagem que oferece uma perspectiva de sistema produto-serviço na lógica projetual. Essa abordagem, mais do que entregar soluções pontuais, ela entrega valor através de uma representação visível da estratégia. Um dos pontos providencialmente fortes do DE é justamente saber lidar com complexidade e instabilidade, questões muito presentes em projetos como o GaúchaZH e com o qual cooperam também as ciências humanas e sociais. O DE é transdisciplinar, opera com fluência nas incertezas das comunicabilidades, com as tecnologias e com as linguagens, assim, nosso objeto de estudo se apresenta como área de trabalho ideal para o DE, com suas reconhecidas capacidades de ver, prever e fazer ver. E esse design, justamente por saber lidar com temas de tanta relevância e complexidade, precisa e é estratégico.

Esta característica de ver, do DE, é especialmente útil em situações onde esse grupo de pessoas se reuniu para pensar o projeto da RBS, pois diz respeito a capacidade de leitura orientada a contextos e, no âmbito das organizações permite compreender os frameworks, perceber os filtros e focar, com mais precisão - conforme Zurlo (2010) -, em pontos relevantes. Em termos de GaúchaZH a capacidade de prever do DE (muito ligada ao ver), ou seja, de antecipar o futuro de forma crítica, partindo de dados, interpretando, filtrando e antecipando de forma criativa, é outra qualidade que poderia cooperar muito. O fazer ver, por outro lado, é a capacidade de vislumbrar cenários futuros e que suporta as ações estratégicas, clarificando o campo do possível, acelerando a ação de decidir.

Seguindo no projeto, a equipe do GaúchaZH, ao optar por uma marca resultante da combinação das duas marcas existentes (Zero Hora e Rádio Gaúcha) foi contratada pela RBS uma empresa para desenvolver esse conceito de *cobranding*, assim como uma proposta de marca correspondente. O conceito desenvolvido foi aceito, no entanto, a proposta de marca não foi aprovada pelo *board* diretivo e essa decisão implicou diretamente em protelação da implantação da primeira etapa do projeto.

Na sequência a RBS optou por contratar outra empresa que, com esse conceito aprovado e um *briefing* refinado, propôs ajustes neste conceito e uma marca que foi aprovada. Ainda assim, a equipe de web designers da RBS optou por fazer alguns pequenos ajustes nesta segunda marca para gerar a versão definitiva que foi implantada.

Um sinal de que determinadas análises e estudos foram passíveis de distorções ou potenciais causadores de decisões estratégicas equivocadas é o fato de que uma parte da captação de dados ou informações foram moduladas pelas hipóteses defendidas por parte da equipe de projetos. E1 falou sobre essas situações, onde as coletas eram feitas para corroborar tais pontos de vista:

“[...] a gente tinha um feeling, assim, que tinha que ser isso e foi atrás do dado, e a gente tinha essa sensação [...] então vamos tentar descobrir se é isso e acabou descobrindo que era isso mesmo, a gente não explorou o dado, não precisou fazer isso, mas tinha um feeling assim, que tinha que ser isso [...]”. (E1, 2017).

Vários foram os problemas percebidos na atuação das equipes editoriais que precisavam estar cada vez mais sincronizadas a medida que o projeto avançava (E1, 2017):

- a) Uma parte dos líderes e da equipe da Rádio Gaúcha não se entendia valorizada e contemplada no projeto;
- b) A equipe da rádio não acreditava no modelo de conteúdo pago (assinatura de conteúdo);
- c) A rádio entendia que estava ocorrendo um processo de absorção de sua operação com a Zero Hora assumindo total controle (um *take over*).

Para E6 a integração entre áreas da organização foi, e ainda é, o grande obstáculo, pois determinadas unidades do Grupo RBS eram empresas muito

independentes há décadas e com sua própria cultura, hábitos e crenças. Neste contexto, segundo ela, integrar não é uma tarefa fácil e rápida.

Esses problemas surgidos desde o início do projeto não foram resolvidos de fato, mas apenas amenizados e após alguns meses de implantação somaram-se outros fatos relevantes:

- a) O gestor da Rádio Gaúcha resolveu se aposentar⁸² prematuramente no início de 2018 (5 meses após a implantação da primeira etapa de projeto);
- b) A coordenadora de redação foi para outra empresa do grupo⁸³;
- c) As reuniões editoriais semanais do GaúchaZH muito frequentemente não contavam (e não contam) com profissionais da Rádio Gaúcha. A presença dos editores da rádio nestas reuniões era, por ordem do gestor que se aposentou, uma atividade de mais baixa prioridade (observação informal da Entrevistada 1);
- d) Uma parte da experiência online, agilidade operacional e maturidade da equipe editorial da Rádio Gaúcha em testar alternativas digitais e novos formatos, coopera menos do que poderia com a operação, na medida em que boa parte desta equipe se envolve pouco com os planejamentos de pauta semanais, o que favorece o empobrecimento de várias coberturas jornalísticas do GaúchaZH.

Por conta desta parcial falta de participação (ou até mesmo de espírito contributivo), essa equipe de vários saberes - sem sua completa capacidade criativa trabalhando de forma conjugada (algo que distingue uma equipe multidisciplinar de alta performance) - pode não ter colhido todos os resultados que potencialmente poderia. Sem uma equipe totalmente coesa (no sentido de não ter as mesmas posições, mas sim de ter o mesmo propósito estratégico), capaz de explorar, iterar, cooperar, gerar ideias, experimentar, a organização obteve uma fração do montante criativo máximo possível e também, por consequência, de sua eficácia/eficiência de apresentar as melhores e mais inovadoras soluções.

A falta de participação, em momentos decisivos do projeto (onde a busca pelo entendimento é o elemento chave), de pessoas experientes e mais do que isso, com opiniões diferentes ou mesmo contrárias da maioria, retirou do processo projetual

⁸² Disponível em: <<https://www.coletiva.net/radiojornalismo/cyro-martins-deixa-gerencia-de-jornalismo-da-gaucha,263566.jhtml>>. Acesso em: 14 mar. 2018.

⁸³ Segundo informação do sistema de correio internos do Grupo RBS.

desafios reflexivos que provavelmente ofereceriam novas oportunidades de projeto ou identificação de lacunas até então não percebidas. A não presença de certos contraditórios pode ter também levado a persuasão exagerada por parte de alguns membros da equipe (e suas opiniões) em detrimento a outros e isso certamente não cooperou para o processo de projeção. Neste contexto, segundo Zurlo (2010), o DE tem a capacidade de operar nos mais variados âmbitos coletivos, conectando as diversas unidades da organização, propondo um protocolo comum de comunicação que viabilize um diálogo positivo e negociação entre os atores. O designer tem as capacitações para poder perceber sinais explícitos ou subliminares, tangíveis ou intangíveis, que incidem na motivação e no comportamento dos colaboradores. O autor lembra também que o ambiente interno assume um papel importante, assim como aspectos culturais, símbolos e rituais. Importante grifar que em organizações de maior porte como o GrupoRBS, por vezes, não é fácil unificar ou harmonizar identidades, além do que, pode ocorrer um processo de desaceleração, por conta de que certas áreas ou unidades da organização podem assumir maior legitimidade do que outras.

O DE também oferece como um grande diferencial, a sua perspectiva metaprojetual e isso diz respeito a um processo que facilita possíveis conexões e práticas criativas e que favorece o encontro de caminhos de inovação para organizações, inclusive comunicacionais, como neste caso. Segundo Celaschi (2007), esses profissionais precisam também estar muito bem informados e engajados.

Um processo de inovação, tal como o projeto em estudo, não pode, em hipótese alguma, ser iniciado em uma organização sem antes ter conscientizado todas as pessoas e grupos envolvidos, pois, do contrário, levará a um processo de difícil governança.

A ideia do metaprojeto é gerar o caminho para o projeto, o qual, em sendo solucionado, viabilize novas possibilidades, oportunize ideias inovadoras e adequadas ao momento e necessidade de cada organização. Se trata do percurso que conduza a sinapses diferentes, mas pertinentes, levando a uma nova consciência do projetista, na busca de mudança de nível de um pensar mais simples para um mais complexo. É um deslocamento que proporciona um outro estado de projeção, com reflexão, especulação e capacidade crítica.

Para permitir que discussões produtivas e de valor entre os atores do projeto aconteçam, o metaprojeto sugere o uso de cenários, como forma de alcançar quebra de padrões, ponto de inflexão e inovação. Através de cenários se pode construir processos que viabilizem reconfigurações nas organizações e, quando estes cenários estão bem construídos é viável promover discussões, tomar decisões e, se possível, alcançar visões em comum. Para Reyes (2010) os cenários oferecem uma variedade de possibilidades futuras ainda nem antevistas, mas lidam, por isso mesmo, com incertezas e não com previsibilidades visíveis. A construção de cenários, para Manzini (2006), é um método de suporte à tomada de decisão, especialmente útil nas turbulências e complexidades dos sistemas. Para Giaccardi (2005) o metaprojeto tem muito a oferecer no meio cultural (inclusive de massa) e comunicacional oportunizando contextos e alternativas criativas.

Projetos transmidiáticos de grande porte como o GaúchaZH podem também ser pensados de forma mais ampla, de modo que, se o foco estiver na transitoriedade e não nos estados A, B ou C, a capacidade deste projeto de entregar valor em outros contextos, aumenta muito.

O GaúchaZH não está colhendo as respostas esperadas da audiência de forma consistente - em termos de conteúdo de áudio e vídeo -, pelo contrário, são respostas irregulares, pontuais ou através de conteúdos não produzidos pelo editorial do GaúchaZH e de baixa ou nenhuma qualificação jornalística. E1, ao referir a falta de conteúdo audiovisual que obtenha uma resposta convincente da audiência em termos de acesso, explica:

“[...] não tem nenhum vídeo killer nosso, a não ser o vídeo de uma vaca voando na free way, câmera de segurança, esse tipo de vídeo, que foi o vídeo mais visto na nossa história [...] então eu não sei o que a gente tá fazendo de errado [...]”. (E1, 2017).

Neste contexto e ampliando a análise, a RBS, como acontece em todo grupo empresarial - em especial na indústria da comunicação -, vive (e, por vezes, induz) um processo gradual de renovação⁸⁴ de seu quadro de colaboradores, por isso é razoável inferir que os jovens jornalistas, eventualmente sem o convívio diário com

⁸⁴ Exemplo de um conteúdo publicado pelo site Coletiva.net, disponível em: <www.coletiva.net> (especializado em temas do universo comunicacional gaúcho e nacional), referindo o desligamento de um experiente jornalista da RBS em 2017. Disponível em: <<https://coletiva.net/jornalismo/termina-relacao-de-21-anos-entre-luiz-antonio-araujo-e-grupo-rbs,231113.jhtml>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

profissionais mais experientes em suas editorias, se sintam inseguros e até sob pressão, ao tomarem contato com demandas ainda novas para eles.

Isso pode se potencializar devido a pressões do mercado por profissionais de comunicação multimídia, onde a polivalência e a destreza técnica sejam características crescentemente valorizadas pelas organizações, ainda que as ofertas salariais para os novos entrantes nesse mercado sejam bastante criticadas (outro potencial motivo de instabilidade emocional ou baixa produtividade). Nesse contexto de polivalência e crescente avanço tecnológico dentro do fluxo editorial nas várias mídias, o jornalista atua, conforme Lage (2011), numa versão editorial do *toyotismo*, desde a etapa de apuração até a publicação, divulgação em redes sociais e acompanhamento de métricas de audiência. Reinardy (2011), ao estudar 770 questionários preenchidos por jornalistas, explica sobre as razões do jornalismo estar entre as profissões mais estressantes.

As mudanças em processos jornalísticos, fluxos, programas e comunicadores associados ao projeto GaúchaZH pode ter causado impacto mesmo em alguns profissionais experimentados ao retirá-los de suas posições de conforto e expondo esses profissionais em um canal novo decorrente da fusão de dois sites de grande representatividade regional.

Os problemas técnicos percebidos quando os usuários tentavam acessar conteúdos audiovisuais, logo após a implantação, foram uma surpresa para a equipe de projetos e todo time editorial. Isso se deveu a uma análise muito superficial do processo de publicação deste tipo de conteúdo no novo site e no novo aplicativo do GaúchaZH. A equipe de projetos assumiu indevidamente como verdade certos paradigmas técnicos e, por conta disso, não envolveu as pessoas capacitadas para uma ampla e completa análise desta classe de demanda. E1 interpreta essa situação deste modo:

“Eu acho que a gente [...] partiu do pressuposto que era given, tinha embed de qualquer coisa, não tinha problema com os embeds de infográfico, pra mim é muito ruim que a gente não tenha previsto isso, é básico do digital [...]. Então pra mim é frustrante que a gente não tenha, que isso não estivesse no check list”. (E1, 2017).

Esta falha projetual supracitada se tornou ainda mais grave pelo fato de que a etapa de testes de protótipos foi, por pressão de cronograma, mitigada ou abreviada. Isso retirou do processo oportunidades de validação por parte da equipe de projetos

- em alguns momentos - e por parte dos usuários escolhidos como amostra de teste de uso, em outros. Isso decorreu em erros de projeto só percebidos após o lançamento e que exigiram cerca de duas semanas para serem resolvidos.

Cada vez mais os recursos visuais (especialmente vídeos) são motivo de acesso crescente, especialmente pelo público mais jovem - conforme visto em ComScore (2017) -, portanto, faz sentido inferir que um problema como este relatado acima, pode impactar de forma relevante na métrica de número de acessos, mas também no tempo (ou profundidade) médio destes acessos.

Mitigar ou eliminar etapas de teste retirou também do processo (através das respostas que retornariam dos usuários da amostra) não só informações sobre problemas técnicos, descrições de inconformidades ou inconsistências, explicações sobre erros de processos, mas também valiosas opiniões dos usuários sobre oportunidades que poderiam até, por que não, em qualquer tempo, levar a implementações de inovações incrementais ou até radicais.

Os problemas técnicos apresentados nas primeiras semanas após a implantação, conforme relatado, foram resolvidos, mas o volume de produção editorial audiovisual seguiu e ainda está aquém do necessário e esse, segundo E1, é um dos motivos da resposta da audiência estar abaixo do esperado. O volume de vídeos que exigem um maior esforço de edição (referentes aos novos programas presentes no GaúchaZH) aumentou significativamente e a equipe de edição de áudio e vídeo, que se mantém com a mesma capacidade de produção, ao priorizar esse tipo de demanda, não consegue dar vazão na edição de outros tipos de conteúdo, ou seja, as equipes estão divididas entre a produção do conteúdo do dia-a-dia e as produções de conteúdos especiais.

Ao mesmo tempo, E1 mostra também como é a realidade do time de produção editorial digital, através deste relato:

“[...] o cobertor dele [time digital] é curto. Quando ele consegue investir nuns especiais um pouco, que não dá o nosso resultado, é um 80/20 é o legal de fazer, mas não dá audiência e no dia a dia ele corre atrás do que tá acontecendo ali no papel”. (E1, 2017).

Mais um problema observado é que uma parte relevante da equipe editorial do GaúchaZH tem mostrado desatenção, inexperiência ou despreparo durante o

processo de publicação de seus conteúdos e E1 oferece os seguintes exemplos para corroborar essa colocação:

“[...] a gente tem a GoPro e a gente esquece de levar para pauta, a gente tem o drone e a gente esquece de levar para pauta, a gente tem a maquininha de tirar foto 360 e a gente esquece de levar para pauta. Qual é o meu recurso humano para fazer isso, eu vou ter que contratar um cara que vai me custar quanto pra entregar o que, que vai me dar que retorno de audiência? Tem um projeto pago pela Unisinos, um vídeo por semana 360, eu vou de cabeça. Hoje eu mal consigo editar um texto, entendeu? Eu não tenho time pra editar um texto, o cara esquece de relacionar o vídeo Grêmio. Ganhou, tá na final do não sei o que, e não tinha o vídeo que os meninos tinham avaliado os dois times. Qual é o vida longa, o cauda longa desses produtos?”. (E1, 2017).

A falta de um profissional de design se fez sentir no projeto GaúchaZH, também por conta do modo como o designer encara as restrições, mesmo que sejam no âmbito do relacionamento entre pessoas ou áreas participantes do projeto. Um designer tem por princípio praticar a empatia, perceber necessidades e possibilidades pelo prisma do outro (sem pré-julgamentos contaminantes ou inferências que podem decorrer em escolhas erradas), conseguir pensar na terceira pessoa, aceitar outros pontos de vista como ativos de conhecimento a serem agregados a base do seu saber.

Na etapa de *workshops* e entrevistas, um usuário declarou que a Zero Hora não utilizava e ofertava conteúdo histórico. A Zero Hora e seus 50 anos, assim como a Rádio Gaúcha e seus 90 anos possuem um legado relevante de conteúdos que podem e devem ser buscados pelos editores - quando for adequado fazer isso - e relacionados na narrativa corrente. Essa é uma forma de perder a história, de não agregar valor ao material que está sendo produzido, e portanto, entregar menos valor para o cliente. Como essas ações de pesquisa não ocorrem ou acontecem muito pouco - o jornalista não olha para trás -, os editores fazem frequentemente o relacionamento das produções atuais com as mesmas matérias. Além desse importante problema que se reflete na qualidade final do produto editorial, esse comportamento jornalístico causa, inclusive, dificuldades para justificar investimentos em novas e necessárias tecnologias de armazenamento, recuperação e publicação de conteúdos históricos veiculados pela organização.

E1 oferece outro exemplo que coopera no sentido de mostrar a necessidade de análises mais apuradas dos hiatos de projeto deixados no GaúchaZH. É o fato de

que recursos técnicos e narrativos historicamente descritos como qualificados e de excelência não estão mais sendo utilizados nos momentos pertinentes, tais como conteúdos em 3D, narrativas infográficas, *data visualization*, etc. Isso retira do usuário oportunidades de experimentar o conteúdo, interagir com a narrativa e, é claro, minimiza as opções de diferenciação da concorrência. Este problema pode estar também conectado com uma questão associada a problemas de gestão de conhecimento organizacional e quando esse problema ocorre, a passagem de conhecimento a partir da renovação natural de profissionais em uma redação, não acontece ou acontece parcialmente e, neste momento, a organização perde uma parte de sua cultura acumulada e, em última análise, perde parte do valor da sua marca.

Uma etapa muito importante no projeto GaúchaZH dizia respeito a comunicação/divulgação deste novo produto que, para o usuário final, representaria uma fusão das operações digitais da Zero Hora e da Rádio Gaúcha (com parte de seu conteúdo acessível somente para assinantes) e que, a partir do lançamento, os dois sites antigos seriam descontinuados. Deste modo, a estratégia de bem comunicar isso, com a devida ordenação e no tempo adequado, era uma tarefa delicada. Uma concorrência entre agências foi feita, mas as empresas concorrentes aparentemente não entenderam o *briefing*, uma vez que apresentaram projetos sem clareza e dissonantes da linha esperada. E6 explicou a situação desta forma:

“As agências que fizeram parte da concorrência quando voltaram com suas propostas de planejamento estratégico e suas campanhas, não era possível entender o que era. Então a gente entendeu que talvez a gente tenha um problema, de posicionamento de produto [...] mas porque provavelmente o problema era nosso, né...não estivesse claro o posicionamento do produto, só que produto tu tem que poder contar em uma linha. Então a gente reposicionou, redefiniu o posicionamento do produto, achou as linhas de diferencial pra deixar muito mais claras e aí a gente começou do zero”. (E6, 2018).

A partir deste ponto, com a montagem de um novo *briefing*, uma nova campanha foi planejada, aprovada, produzida e gradativamente veiculada, segundo o *storytelling* serializado. Em que pese a resposta positiva que a campanha obteve (seja no âmbito do mercado anunciante, seja no âmbito dos usuários e assinantes), importa frisar que essa necessidade de realinhamento causou atraso representativo no lançamento do produto e demonstrando outra falha de projeto.

O processo projetual, por sua vez, também deixou uma lacuna na disciplina de gestão de conhecimento, isso porque, segundo E1, existe muito pouca documentação organizada ou mesmo somente armazenada sobre todo histórico de projeto.

“Eu não sei se a RBS tá com capacidade de documentação dos seus processos e projetos. Eu tenho impressão que não, e que, se a gente que tá aqui, morrer todo mundo e tiver que começar de novo, ninguém sabe o que aconteceu, que é um risco assim, mas é um dado de uma empresa que tá criando coisas novas que não existiam antes. Então a gente não tá documentando tudo que a gente fez né, tá tudo na minha cabeça... As coisas que eu tô te dizendo aqui né”. (E1, 2017).

E1 salienta de que isso leva a uma dependência exagerada de pessoas e que isso é um erro operacional que pode oportunizar até erros estratégicos. A documentação mais qualificada sobre o projeto, segundo ela, está tão somente na forma de planilhas digitais mantidas por E3 e essa é uma outra lição que o projeto deixou para todas as áreas, ou seja, necessidade de documentar adequadamente seus projetos.

Uma das principais justificativas do projeto era o fato de que existia um grande volume de retrabalho, desperdício de mão de obra e um grande montante de despesas em função disso. A ideia, portanto, era unificar a operação digital para melhorar a eficácia operacional e a eficiência na produção de conteúdos. Ocorre que, passados quatro meses desde a implantação da primeira etapa do projeto (segundo declaração não formal da E1), as equipes da Rádio Gaúcha e Zero Hora continuam executando muito frequentemente as mesmas pautas, com equipes duplicadas e com abordagens muito próximas. Ou seja, a RBS continua com equipes trabalhando de forma assíncrona, não cooperativa, gastando mais do que o necessário e produzindo algo menos qualificado do que seria se as equipes co-criassem.

Outra questão relevante é que o planejamento de narrativas transmídia, uma necessidade comunicacional muito importante nesse projeto, quando ocorre de fato, não está sendo eficiente como deveria ou poderia. Isso precisaria ter sido já percebido, tratado no projeto e resolvido, pois, como conteúdo, é a parte de maior valor para o internauta. E1 claramente pontua situações onde o editor mal consegue editar um bom conteúdo narrativo de texto e esquece de publicar as conexões deste

fragmento com outras extensões deste *storytelling*. Este é um problema ainda mais básico do que produzir estratégias transmidiáticas exitosas. E1 esclarece:

“[...] a gente consegue fazer isso em muito, muito pequena proporção. Assim, muito baixo, com os nossos especiais digitais, que são novas narrativas, são novas linguagens, um novo jeito, tu lê do jeito que tu quiser, que é muito focado no digital. O que que a gente vê hoje? Baixa adesão do público, então talvez o nosso público não esteja preparado ainda, o nosso público queira realmente achar no site aquilo que ele não é: jornal. Igual, quando é diferente ele [o internauta] nos questiona também ... não funciona também. Como assim! Tá diferente aqui! Então é um desafio nosso de linguagem. Outro desafio, além de recurso tempo, é recurso humano. As pessoas não sabem fazer”. (E1, 2017).

Várias dimensões de análise se mostram possíveis aqui (parte da equipe de jornalistas está despreparada, equipes subdimensionadas, não entendimento das preferências da audiência, escolha inadequada de suporte para um certo tipo de conteúdo, conteúdo pouco atraente, etc) e certamente várias outras são possíveis ou necessárias investigar.

As possibilidades, em um projeto de narrativas transmídia, de integração com opções experienciais - uma característica eficiente e muito usada em projetos deste tipo -, não está sendo utilizada no GaúchaZH e mais do que isso, não é mencionada como hipótese utilizável mesmo no médio prazo. Iniciativas de contato direto das pessoas com as marcas, com seus ídolos comunicadores ou somente com as atrações de cada evento possuem potencial de cooperar com o processo transmidiático, viabilizando engajamento, interatividade e oportunidades de consumo e de negócios. Esse é o caso da Caravana do Gauchão⁸⁵ liderada pelo jornalista Luciano Périco, mas também da Casa ZH em Gramado.

Outros atores ligados neste mesmo ecossistema podem também participar, mesmo que de forma tímida, em um primeiro momento, mas com potencial a ser analisado e dimensionado. Um exemplo disso é a Revista Donna⁸⁶, que possui iniciativa digital própria, mas que, ao mesmo tempo, continua sendo um braço de protagonismo da Zero Hora quando o assunto é beleza, moda e estilo. Esse veículo,

⁸⁵ Caravana do Gauchão é o nome dado as ações realizadas pela Rádio Gaúcha em várias cidades do interior do RS, que reúnem música, diversão e futebol entre os meses de fevereiro e abril de cada ano. A participação em cada evento já chegou a ser de 85 mil pessoas. Disponível em: <<http://www.gruporbs.com.br/noticias/2017/02/08/radio-gaucha-confirma-9o-edicao-da-caravana-do-gauchao/>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

⁸⁶ Revista Donna. Disponível em: <<http://revistadonna.clicrbs.com.br/>>. Acesso em: 25 mar. 2018.

através de sua recente ação empreendedora chamada Donna *Beauty* Pompeia (DBP), oferece um caminho de contato direto da audiência com as marcas que compõem o projeto DBP, bem como, com outros componentes do Grupo RBS, como por exemplo o combo GaúchaZH. A plataforma de conteúdo e de experiência gastronômica, Destemperados, oferece outras possibilidades de ações conjugadas, desde que adequadamente pensadas num universo narrativo abrangente, com complementaridade e que façam sentido para os usuários de ambas plataformas. O problema é que nada disso parece estar no radar da equipe de gestão do projeto GaúchaZH, e mesmo que esteja, as bases desta integração de estratégias e expansões de conteúdo deveria ter feito parte, por princípio, desde o início do projeto.

Outro exemplo de oportunidade não aproveitada é o potencial imersivo do Gaúcha Sports Bar (GSB). Essa é uma iniciativa abrangente, onde eventos acontecem, debates e programas esportivos são transmitidos a partir de lá, onde até as bolachas de chopp conversam com os aplicativos usados pelos frequentadores e possuem grande potencial de integração com o ecossistema RBS. Segundo E1 foram previstas ações desde o GSB, tal como a Rádio Gaúcha faz, mas não eram, pelas informações fornecidas, um *storyworld* que sustentaria uma estratégia transmídia plena e rica de possibilidades, mas ainda assim, iniciativas não foram conduzidas. E1 citou um certo ar de acomodação por parte das redações.

Fica evidente, portanto, a relevância de resolver estas falhas de montagem das estratégias comunicacionais transmídia do projeto. Falhas essas, graves e de complexa cooperação de diversas causas, com maior ou menor impacto no resultado percebido (de ordem editorial, processual, experiencial e comercial).

O GaúchaZH, com seu potencial de convergência de ações de comunicação digital da RBS, pode contemplar a participação - em maior ou menor proporção ou importância, dependendo da métrica analisada - de vários atores, como por exemplo: os comunicadores da Zero Hora e da Rádio Gaúcha (diretamente ativos ou não no projeto GaúchaZH), com todas as suas grandes redes de contatos e admiradores, inclusive nas redes sociais; o Jornal Zero Hora; a Rádio Gaúcha; o Gaúcha *Sports Bar* com toda sua legião de admiradores e frequentadores; os parceiros comerciais históricos da Zero Hora e principalmente da Rádio Gaúcha. Está evidente a importância dos comunicadores no projeto GaúchaZH - como atores influenciadores de suas legiões de fãs, seguidores, ouvintes - que precisam ver os

canais GaúchaZH como sua nova casa no meio digital e com um grande potencial de ganho sinérgico.

Em pouco meses será lançado o Projeto ATL House, uma espécie de *merge* entre os projetos Gaúcha *Sports Bar* e Donna *Beauty Pompeia*, que consiste numa casa da Rádio Atlântida dentro do Campus da PUC RS. Será o local de receber os ouvintes e os universitários nesse ambiente experiencial composto pela rádio e pelos parceiros. Sendo assim, o ideal seria o projeto GaúchaZH já pensar universos narrativos com possibilidades de expansões nesse ambiente, com iniciativas de ativação, com produção de conteúdo específico para este nicho, porque não?

Esta seção procurou tornar mais evidentes os pontos problemáticos ou passíveis de melhoria deste projeto, bem como oportunidades de contribuição do design estratégico. Na sequência serão apresentadas as conclusões finais deste estudo, assim como será disponibilizada uma tabela com os pontos de atenção que foram identificados.

6 CONCLUSÕES FINAIS

Este estudo objetivou avaliar as possibilidades de contribuição do Design Estratégico para o sucesso de projetos de narrativas transmídia.

Como objetivos específicos foram definidos os seguintes:

- a) Mapear o atual momento da indústria da comunicação mundial, suas alternativas processuais, sua diversidade de meios, as estratégias de inter-relação, às ferramentas disponíveis e as novas possibilidades em perspectiva;
- b) Mapear casos de sucesso de utilização de apostas narrativas transmídia no Brasil e exterior;
- c) Identificar fatores que possam ser obstáculos estruturais causadores de ineficiência e/ou ineficácia em projetos de narrativas transmídia;
- d) Discutir as possibilidades da abordagem do design estratégico como instrumento de proteção ou mitigação contra os principais obstáculos;
- e) Identificar tendências, a partir de entrevistas com especialistas do mundo das narrativas transmídias.

Foi levado em consideração o atual momento da indústria da comunicação no Brasil e no mundo em um contexto de crescente utilização de suportes móveis. Também se observou uma curva crescente de consumo de mídias digitais em um cenário cada vez mais experiencial. Essa indústria está inserida em um contexto econômico de grande competição, fragmentação de conteúdo, quedas de receitas e mudanças de modelos de negócios.

Foi tomado como base deste trabalho o estudo de caso do projeto da RBS chamado GaúchaZH, resultante da fusão das operações digitais de Zero Hora e Rádio Gaúcha e que foi lançado em setembro de 2017.

Para o desenvolvimento deste estudo foi necessário coletar dados primários e dados secundários. Os dados primários tinham como objetivo uma compreensão sistêmica do setor e contou com as seguintes etapas:

- a) Pesquisa (setorial) na web de modo a mapear o atual momento da indústria da comunicação brasileira e mundial, suas alternativas processuais, sua diversidade de meios, as estratégias e novas possibilidades;

- b) Pesquisa na web para mapear casos “referência” de sucesso (benchmark) de utilização de estratégias narrativas transmídia no Brasil e exterior;
- c) Entrevistas com seis especialistas (da academia e do mercado, atuando no Brasil e no exterior) para perceber contextos e identificar tendências.

A coleta de dados secundários para compreensão da realidade da empresa contou com o levantamento de informações nas empresas Rádio Gaúcha e jornal Zero Hora antes do processo de unificação.

O passo seguinte foi o estudo de caso da fusão das duas operações propriamente dito, através da reunião de vasta documentação, relatórios setoriais, documentos de processo, atas de reuniões, fotografias, gráficos, estatísticas, informações consolidadas, entre tantas outras bases informacionais.

Foram também conduzidas seis entrevistas com gestores que estavam atuando diretamente na equipe do projeto GaúchaZH em Porto Alegre com o objetivo de aprofundar o estudo e permitir entender melhor os cenários de uso, as etapas de projeto, os processos, os desafios, os problemas, entre tantos outros aspectos do projeto. O estudo foi conduzido de abril de 2017 até janeiro de 2018, sendo que o projeto foi lançado em setembro de 2017.

Foi observado que a RBS, contando com experientes profissionais de mídia e de gestão, se serviu de uma série de ferramentas de gerência de projetos para procurar manter o processo de projeção sob controle, mitigar erros e garantir o sucesso do projeto.

Não havia nenhum designer estratégico na equipe de projeto e as principais características da abordagem do DE não estavam presentes. Entretanto, após organizar e categorizar toda base de informações colhidas e de transcrever as entrevistas, foi possível identificar uma série de problemas importantes de projeto - que impactaram no resultado do mesmo -, os quais o DE pode atender. O método de cenários, por exemplo, com sua riqueza de ofertas e antecipação de possibilidades futuras poderia ter ajudado a equipe de projetos a antever importantes problemas de projeto que foram decisivos, tal como aquele que resultou na mudança da data de lançamento. Foram percebidos vários problemas, quais sejam: problemas de governança, problemas de gestão de equipe, problemas de processo de produção, problemas de análise superficial de dados. Além disso, dois

dos mais importantes problemas foram estes (até o momento de geração da versão final deste estudo):

- Falta de domínio do processo de transmídia e storytelling;
- Não resolver o principal problema que o projeto se propunha: diminuir retrabalho/diminuir custos/melhorar o serviço para o usuário.

A conclusão que este trabalho chegou é de que o DE pode contribuir muito em projetos de narrativas transmídia. Por fim, uma afirmação de Zurlo (2010): a imagem de uma organização, seu posicionamento, é representada pela marca, a partir da coerência do sistema produto. Na seção a seguir será apresentada uma tabela de referência para futuras discussões.

6.1 PONTOS DE ATENÇÃO E AS POSSIBILIDADES DO DE

Conforme foi possível analisar, tomando como base o estudo de caso GaúchaZH e nas discussões da seção anterior, o design estratégico, a partir de suas características e mediante utilização, entre outros, do método de cenários, pode contribuir muito para o sucesso de complexos projetos de narrativas transmídia. Na Tabela 11 estão elencados os principais pontos de atenção para servirem de futuras discussões em estudos de design estratégico aplicados a projetos transmídia.

Tabela 11 – Pontos de Atenção

	PONTOS DE ATENÇÃO
1	Buscar dados para análise adequada / benchmark
2	Procurar entender muito bem todos os perfis da audiência e as mídias de sua preferência
3	Organizar workshops com o público correto
4	Gerar e organizar insights
5	Construir cenários
6	Garantir apoio efetivo da alta direção
7	Avaliar riscos previamente para não ter de protelar datas ou eliminar etapas importantes
8	Construir previamente um ambiente para integração total da equipe

9	Ficar atento a visões dissonantes de gestores de equipe
10	Antecipar necessidades de equalização de conhecimento em elementos chaves da equipe
11	Analisar tipos de conteúdo x preferências da audiência x métodos de produção
12	Garantir que as pessoas mais preparadas sejam escolhidas para executarem as etapas ou tarefas de projeto
13	Não negligenciar etapas de projeto prioritárias e mantê-las sob controle de métricas adequadas
14	Seguir os 7 princípios de Jenkins
15	Analisar e utilizar as possibilidades experienciais na transmídia
16	Preparar minuciosamente os briefings para as empresas parceiras de projeto, visando garantir um entendimento pleno de todos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018).

6.2 SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Em função da pouca existência de estudos que relacionem Design Estratégico e Comunicação através de Narrativas Transmídia se sugere que novos estudos se dediquem a aumentar o espectro de estudos e conhecimento a respeito da relação entre estas duas importantes áreas, especialmente pelas grandes possibilidades de contribuição que o Design Estratégico pode oferecer. Esses novos estudos podem investigar aspectos mais específicos de contribuição, como, por exemplo, em projetos especificamente de experiência transmidiática, entre tantas outras possibilidades.

Uma outra pesquisa muito válida seria conduzir um projeto transmídia da concepção até a pós implantação utilizando essencialmente a abordagem do Design Estratégico, assim como fazer um completo mapeamento das ações transmidiáticas conduzidas por empresas de mídia de um determinado porte em determinado período de tempo.

Uma outra hipótese interessante é entender a história das ações transmidiáticas no Brasil ou na América Latina, uma vez que esse tipo de informação documental, colocada em contexto e em perspectiva não existe de forma consolidada.

REFERÊNCIAS

- ARNAUT, Rodrigo; TERRA, Rodrigo Mandarino. **Guia Bíblia Transmídia**. Associação Brasileira de Produção de Obras Audiovisuais. Sebrae, 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d6db450eafbf1ac5264e2d4ca08bcfa7/\\$File/5901.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d6db450eafbf1ac5264e2d4ca08bcfa7/$File/5901.pdf)>. Acesso em: 07 jan. 2017.
- BENTES, Ivana. “A ERA pós-mídia de massa: a desconfiguração e descentralização da Comunicação”. **Entrevista para o Instituto Humanitas UNISINOS**, 18 jan. 2010. Disponível em: <<http://www.ihu.unisinos.br/159-noticias/entrevistas/29083-a-era-pos-midia-de-massa-a-desconfiguracao-e-descentralizacao-da-comunicacao-entrevista-especial-com-ivana-bentes->>>. Acesso em: 15 jan. 2018.
- BEUREN, Ilse Maria. Conceituação e contabilização do custo de oportunidade. **Caderno de Estudos da FIPECAFI — FEA/USP**, São Paulo, n° 8, abr. 1993.
- BOLAND JR., Richard; COLLOPY, Fred. **Managing as Designing**. Stanford, CA: Stanford University Press, 2004.
- BRINKMANN, Svend. **Qualitative interviewing**. Nova York: Oxford University Press, 2013.
- BRITTOS, Valério Cruz; SIMÕES, Denis Gerson. **Para entender a TV digital: tecnologia, economia e sociedade no século XXI**. Coleção TV Digital. São Paulo: INTERCOM, 2011.
- BUCHANAN, Richard. Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture. **She Ji: The Journal Of Design, Economics and Innovation**, v. 1, n. 1, p. 5-21, 2015.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2009.
- CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, p. 15-56, 2007.
- CISCO. **Visual Networking Index 2016**. Disponível em: <<http://www.cisco.com/c/en/us/solutions/collateral/service-provider/visual-networking-index-vni/complete-white-paper-c11-481360.html>>. Acesso em: 22 mar. 2017.
- COMSCORE. **2017 LATAM Digital Future in Focus**. 05 set. 2017. Disponível em: <<https://www.comscore.com/por/Insights/Apresentacoes-e-documentos/2017/2017-LATAM-Digital-Future-in-Focus>>. Acesso em: 19 fev. 2018.
- _____. **O Brasil Digital do Futuro 2016**. Disponível em: <<https://www.comscore.com/por/Imprensa-e-eventos/Eventos-e-seminarios-Web/Webinar/2016/O-Brasil-Digital-do-Futuro>>. Acesso em: 5 mar. 2017.
- CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York, NY: Harper and Row, 1990.

DE MORAES, Dijon. Metaprojeto como modelo projetual. **Revista Strategic Design Research Journal**, v. 3, ano 2, p. 62-68 maio-agosto 2010, pp. 35-51. Disponível em: < http://www.moda.ufc.br/metodologia_projetal/Metaprojeto.pdf >. Acesso em: 26 jul. 2016.

FRANZATO, Carlo. O princípio de deslocamento na base do metadesign. In: **11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**, 2014, Gramado. Anais... São Paulo: Editora Edgard Blücher, p. 1187-1196, 2014. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ped2014/trabalhos/trabalhos/178_arq2.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2016.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, Martin W., GASKELL, George (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

GIACCARDI, E. Metadesign as an emergent design culture. **Leonardo**, v. 38, n. 4, p. 342-349, 2005. Disponível em: <<http://trans-techresearch.net/wp-content/uploads/2012/03/giaccardielisa.pdf>>. Acesso em: 26 mar. 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOSCIOLA, Vicente. Narrativa transmidiática: a presença de sistema de narrativas integradas e complementares na comunicação e na educação. **Revista QUAESTIO**, Sorocaba, SP, v. 13, n. 2, p. 117-126, nov. 2011. Disponível em: <<http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/quaestio/article/view/692/716>>. Acesso em: 14 jan. 2018.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2008.

JOHNSON, Steve. 2003. **Emergência: a vida integrada de formigas, cérebros, cidades e softwares**. Tradução: Maria Carmelita Pádua Dias. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora.

KRIPPENDORFF, K.. **The Semantic Turn: A New Foundation for Design**. Nova Iorque, Taylor & Francis, 2006.

LESSIG, L. **Remix: Making art and commerce thrive in the hybrid economy**. New York: Penguin, 2008.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva: para uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Edições Loyola, 2011.

_____. **Les Technologies de l'Intelligence: l'avenir de la pensée à l'ère informatique**. Paris: La Découverte, 1992.

_____. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LIEBSCHER, P. Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. **Library Trends**, v. 46, n. 4, p. 668-680, 1998.

LIPOVETSKY, G. **Os tempos hipermodernos**. Tradução Mário Vilela. São Paulo: Barcarolla, 2004.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. Uma agenda metodológica para a recepção transmidiática da ficção televisiva. **XX Encontro da Compós, na UFRGS**, Porto Alegre, 14 a 17 de junho de 2011. Disponível em: <http://www.compos.org.br/data/biblioteca_1689.pdf> Acesso em: 12 fev. 2017.

MANZINI, E.; JÉGOU, F. Design Degli Scenari. In: BERTOLA, P.; MANZINI, E. **Design Multiverso: Notas de fenomenologia do design**. Milano: Edizioni POLI. Design, 2006.

MASSAROLO, João Carlos. Storytelling Transmídia: Narrativa para multiplataformas. **Revista Triade**, Sorocaba, SP, v.1, n.2, p. 335-347, dez. 2013. Disponível em: <https://www.academia.edu/6188607/Storytelling_Transm%C3%ADdia_Narrativa_para_multiplataformas?auto=download> Acesso em: 2 fev. 2017.

MCLUHAN, H. M. **Marshall McLuhan: The man and his message**. Golden, 1989.

_____. **The Gutenberg Galaxy: The Making of Typographic Man**. Toronto: University of Toronto Press, 1962.

_____. **Understanding Media: The Extensions of Man**. New York: The New American Library, 1964.

_____. **Os meios de comunicação como extensão do homem**. 13º Ed. São Paulo: Cultrix, 2003.

MERONI, A. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, 1(1), Jul-Dez. pp. 31-38, 2008.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. São Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

MYERS, Michael D. **Qualitative research in business & management**. 1. ed. Londres: Sage, 2009.

PAES, José Paulo. **Transleituras**. São Paulo: Ática, 1995.

PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods**. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

PIAGET, J. **Problemas de psicologia genética**. Petrópolis: Vozes, 1972.

POLANYI, M. Tacit knowledge. In: L. Prusak (Ed.). **Knowledge in organizations**. Boston: Butterworth-Heinemann, p. 135-146, 1997. (Artigo retirado da obra “The tacit dimension”, originalmente publicada em 1966).

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

PUBLYA. **Previsões para o Mercado de Mídia Programática**. 15 out. 2017. Disponível em: <<http://publya.com/en/previsoes-para-o-mercado-de-midia-programatica/>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

RENÓ, Denis P.; VERSUTI, Andrea. C.; MORAES-GONÇALVES, E; GOSCIOLA, Vicente. Narrativas transmídia: diversidade social, discursiva e comunicacional. **Revista Palavra Chave**, v. 14, p. 201-215, 2011.

REYES, P. **Projeto por Cenários: O território em foco**. Porto Alegre: Sulina, 2015.

ROCHA, Maristela. Corpo: a primeira mídia. Aspectos contemporâneos e multidisciplinares. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações**, v. 10, n. 2, p. 321-331, ago./dez. 2012. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5033164.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2018.

RYAN, M.L. Defining Media from the Perspective of Narratology. In.: **Narratology beyond Literary Criticism**. MEISTER, J. C. (Org.) Berlim, Walter de Gruyter, 2005. Disponível em: <http://pure.au.dk/portal/files/7562/M-L_Ryans_paper.pdf> Acesso: 10 fev. 2017.

SANDERS, E. B.; STAPPERS, P. J. Co-creation and the new landscapes of design. **CoDesign**, v. 4, n. 1, p. 5-18, 2008.

SANTAELLA, Lucia. **Culturas e Artes do Pós-humano**. Da Cultura das Mídias à Cibercultura. São Paulo, Paulus, 2003.

SCHÖN, Donald A. **Educando o Profissional Reflexivo**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EDUSP, 1974.

START REALITY CHECK. **Social Media is a waste of time – Part Deux**. 05 nov. 2010. Disponível em: <<http://www.starkrealitycheck.com/social-media-is-a-waste-of-time-part-deux/>>. Acesso em: 20 jan. 2018.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Cap. 1. Trad. Marcello Lino. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Trad. João Távora. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

VAN DER HEIJDEN, K. **Planejamento por cenários: a arte da conversação estratégica**. Tradução: Cristina Bazán; Rodrigo Lopes Sardenberg. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VAN ONCK, A. Metadesign. **Produto e linguagem**, v. 1, n. 2, p. 27-29, 1965.

VERGANTI, R. **Design driven innovation**. Changing the rules of competition by radically innovating what things mean. Boston-Londres, 2009

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZURLO, Francesco. **Design Strategico**. In: XXI Secolo, vol. IV, Gli spazie le arti. Roma: Enciclopedia Treccani, 2010.

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM OS ESPECIALISTAS

1. Na sua visão a indústria da comunicação vive que momento e pratica que estratégias para enfrentar a busca diária pela atenção da audiência? São estratégias corretas?
2. Quais casos de sucesso recentes em narrativas transmídia (em qualquer área, com quaisquer marcas, produtos, conteúdos jornalísticos, etc) você citaria nos âmbitos regional (gaúcho, se houver), nacional, internacional e por quê?
3. Quais seriam os principais obstáculos que levam ao fracasso ou mitigam o sucesso de um projeto de narrativas transmídia e por quê?
4. O uso bem-sucedido de narrativas transmídia é comumente exemplificado em grandes projetos como Fábrica da felicidade (Coca-Cola), The Matrix, Lost, Heroes, Star Wars, Harry Potter, Piratas do Caribe, Game of Thrones, etc. Essa forma de pensar/resolver desafios comunicacionais é viável de ser aplicada com sucesso em projetos menores? Como?
5. Em termos especificamente do “processo de projeção” comunicacional e transmidiático, que aspectos são ou vão ser decisivos no desempenho de projetos desta natureza e por quê?
6. Que tendências você enxerga para essa indústria da comunicação? Ela está, de fato, se preparando para os próximos anos (ou, pelo menos, fazendo dessa busca uma prioridade)?

APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA COM OS EXECUTIVOS E GESTORES DO GRUPO RBS

1. Que problema ou desafio precisava ser resolvido?
2. Que empresas, áreas e perfis profissionais participaram do processo projetual?
3. Descreva a solução escolhida.
4. Que disciplinas estavam envolvidas no projeto? Porque?
5. Descreva o processo de execução do projeto.
6. Foi possível ou necessário planejar a ação de projetar? Explique.
7. Que metodologias e/ou ferramentas foram utilizadas?
8. O projeto se serviu de dados, análises, estudos e relatórios? Como? Porque?
9. Os clientes e seu comportamento foram mapeados? Como? Porque?
10. Vamos falar sobre a experiência do usuário com a marca/produto/conteúdo.
11. Que mídias faziam parte do projeto? Porque foram escolhidas?
12. Foi montado algum tipo de protótipo? Qual finalidade?
13. Foi utilizada alguma estratégia de testes antes do lançamento? Descreva.
14. Houve ajustes ou mudanças no projeto ao longo do projeto? Descreva.
15. Fale sobre a estratégia de divulgação.
16. Foram definidas metas e métricas para o projeto? Quais? Porquê?
17. Que resultados foram alcançados?
18. Qual foi o papel das redes ou movimentos coletivos no projeto?
19. O projeto tem vida útil estimada?
20. A organização pretende aproveitar parcial ou integralmente o processo ou o projeto?
21. Quais os futuros passos e em que linha de tempo?
22. Que obstáculos tiveram de ser enfrentados? E como foram?
23. Quais as impressões importantes ficaram deste processo de projeção?

**APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS
COM OS EXECUTIVOS E GESTORES DO GRUPO RBS**

Link para as transcrições das entrevistas com os especialistas e participantes do projeto GaúchaZH:

<https://drive.google.com/drive/folders/18 - fVGsrs6akXDtoGaDjhcm5GL19X9CL?usp=sharing>

ANEXO A - ROTEIRO DA WORKSHOP

Recepção:

Aquecimento: - 15 min

Um dia em minha vida: - 20 min

Relatos individuais em em grupo sobre o consumo de notícias no dia anterior.

Obj: entender a rotina de consumo de notícias dos usuários

Estúdio design: - 30 min

Desenhar uma página de Artigo e Home

Obj: identificar quais funcionalidades/elementos são prioritárias

Intervalo: - 15 min

Julgamento de features: - 40 min

Acusação e Defesa debatem sobre as features mais importantes

Obj: o que pensam e como percebem as novas funcionalidades mais relevantes

Intervalo: - 10 min

Compra de Features: - 30 min

Escolha das principais funcionalidades e uma valoração delas com uso de \$ falso

Obj: validação e ranqueamento de importância das features mais importantes

Opiniões gerais / bate papo com o time: - 10 min

Fechamento: - 10 min