

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL**

ANTONIO PAULO SERPA ANTUNES

**JORNALISMO MENSURADO:
UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE OS IMPACTOS DOS SISTEMAS DE
MEDIÇÃO DE AUDIÊNCIA EM *SITES* DE NOTÍCIAS**

Porto Alegre

2017

ANTONIO PAULO SERPA ANTUNES

**JORNALISMO MENSURADO:
UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE OS IMPACTOS DOS SISTEMAS DE
MEDIÇÃO DE AUDIÊNCIA EM *SITES* DE NOTÍCIAS**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção de grau de Mestre em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Dra. Ana Carolina Escosteguy

Porto Alegre

2017

Ficha Catalográfica

A636j Antunes, Antonio Paulo Serpa

Jornalismo mensurado : Uma investigação sobre os impactos dos sistemas de medição de audiência em sites de notícias / Antonio Paulo Serpa Antunes . – 2017.

109 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Carolina Escosteguy.

1. Comunicação. 2. Jornalismo digital. 3. Web analytics. 4. Métricas. 5. Audiência. I. Escosteguy, Ana Carolina. II. Título.

ANTONIO PAULO SERPA ANTUNES

**JORNALISMO MENSURADO:
UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE OS IMPACTOS DOS SISTEMAS DE
MEDIÇÃO DE AUDIÊNCIA EM *SITES* DE NOTÍCIAS**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção de grau de Mestre em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em: 29 de março de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Claudia Peixoto de Moura

Profa. Dra. Luciana Mielniczuk

Profa. Dra. Karen Sica da Cunha

Em memória de Maria Luiza Antunes Moreira,
que tanto orgulho tinha do sobrinho jornalista.

AGRADECIMENTOS

Nestes dois anos de dedicação e muitos sacrifícios pessoais, nunca estive sozinho. Luciane, obrigado pela parceria, pela compreensão e pelos longos debates sobre pesquisas acadêmicas.

Agradeço também aos meus pais, Antonio Paulo Carpes Antunes e Maria da Graça Serpa, por me darem os instrumentos e a confiança que me trouxeram até aqui.

Esta dissertação teve início em março de 2015 quando, uma vez aprovado no mestrado, recebi inestimáveis conselhos dos professores e colegas Luciana Mielniczuk e Marcelo Träsel. Aquele café e aquele almoço fizeram toda a diferença. Obrigado.

Agradeço ainda aos professores da minha banca de qualificação pelos valiosos conselhos. A pesquisa de campo parecia um obstáculo intransponível e o depoimento da professora Karen Sica tornou este desafio bem menos assustador.

Obrigado a todos os profissionais de comunicação que me assistiram ou que estiveram comigo na mesa da sessão 7 do GP de Teoria da Comunicação do XXIX Congresso da Intercom. Sou grato ao professor Leonel Azevedo de Aguiar, por ter aprovado meu trabalho, e ao professor Marcos Paulo da Silva, pela provocação que me levou a crer que esta pesquisa estava no rumo correto.

Agradeço ao Grupo Sinos e ao Grupo RBS por terem aberto as portas de suas redações. Muito obrigado Marcus Klein, Nelson Matzenbacher Ferrão, Isabel Marchezan e Carlos Etchichury. Espero devolver ao estudo do jornalismo um pouco do que vocês me ofereceram.

Sou grato ainda à professora Claudia Peixoto de Moura, presidente da banca de defesa da dissertação, pelo apoio na reta final desta jornada acadêmica.

Por fim, deixo meu agradecimento à professora Ana Carolina Escosteguy por tudo, e em especial por ter me dado esta oportunidade.

“O povo sabe o que quer
Mas o povo também quer o que não sabe”

(Gilberto Gil)

“E eu ? O que faço com estes números?”

(Humberto Gessinger)

RESUMO

Esta pesquisa procura investigar como empresas jornalísticas fazem uso das ferramentas de *web analytics*, os sistemas que coletam, compilam e geram relatórios de audiência de seus *websites*. Através da realização de pesquisa qualitativa junto às redações dos jornais Jornal NH (Novo Hamburgo/RS) e Diário Gaúcho (Porto Alegre/RS) procurou-se observar a relação entre a adoção dos sistemas de medição de audiência e a implantação de processos de convergência jornalística nas redações, sua incorporação aos processos editoriais dos jornalistas e sua influência na definição do modelo de negócios dessas organizações. Para análise do tema, buscou-se uma aproximação com a Economia Política da Comunicação, de modo a verificar se estas ferramentas são usadas como forma de maximizar os lucros das empresas jornalísticas. Observou-se nos estudos de caso que existe um equilíbrio entre fazer o trabalho jornalístico e conquistar mais audiência e ainda que o *web analytics* é um instrumento de apoio para decisões corporativas, influenciando na escolha das estratégias de negócios adotadas.

Palavras-chave: Comunicação. Jornalismo digital. *Web analytics*. Métricas. Audiência.

ABSTRACT

This research aims to investigate how news companies use web analytics tools, the systems which collect, compile and generate their websites' audience reports. Through qualitative research conducted along the editorial offices of the Jornal NH (Novo Hamburgo/RS) and the Diário Gaúcho (Porto Alegre/RS) newspapers, the study observed the relationship between the adoption of audience measurement systems and the implementation of journalistic convergence processes in newsrooms, their incorporation to the editorial processes of the journalists and their influence in defining these organizations' business models. For the analysis, the Political Economy of Communication was approached with the intent of verifying whether such tools are used to maximize news companies' profits. The case studies showed that there is a balance between performing journalistic work and reaching more audience, as well as that the web analytics is a supporting tool for corporate decisions, influencing in the choices of business strategies to be adopted.

Keywords: Media. Digital journalism. Web analytics. Metrics. Audience.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tendências gerais dos modelos econômicos na produção do jornalismo online.....	50
Tabela 2 – Tráfego na internet do <i>site</i> do Jornal NH em 2016.....	62
Tabela 3 – Tráfego na internet do <i>site</i> do Diário Gaúcho em 2016.....	73

LISTA DE SIGLAS

CMS – Content Management System (ou Sistema de Gerenciamento de Conteúdo)

DG – Diário Gaúcho

GJOL – Grupo de Pesquisa em Jornalismo On-Line

IVC – Instituto Verificador de Comunicação

SEO – Search Engine Optimization

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA	18
2 JORNALISMO DIGITAL E AUDIÊNCIA	21
2.1 DOS COMENTÁRIOS NAS MATÉRIAS AOS DADOS DO WEB ANALYTICS	22
2.2 A CULTURA DO CLIQUE E SEUS RISCOS	28
3 O WEB ANALYTICS NA PESQUISA BRASILEIRA EM JORNALISMO	33
3.1 CONVERGÊNCIA EM JORNALISMO	35
3.2 PROCESSOS EDITORIAIS, TÉCNICAS E PERFIL PROFISSIONAL.....	37
4 JORNALISMO DIGITAL E ECONOMIA POLÍTICA DA COMUNICAÇÃO	43
4.1 A ECONOMIA POLÍTICA DE INTERNET.....	45
4.2 A ECONOMIA POLÍTICA DO JORNALISMO DIGITAL	47
4.3 CONVERGÊNCIA JORNALÍSTICA E MERCADO DE TRABALHO.....	51
5 PROPOSTA METODOLÓGICA DA PESQUISA.....	56
6 JORNAL NH, FOCADO NO INTERESSE DO LEITOR	62
6.1 CONVERGÊNCIA NO JORNAL NH	64
6.2 PROCESSOS EDITORIAIS E PERFIL PROFISSIONAL	66
6.3 JORNALISMO COMO NEGÓCIO	69
7 DIÁRIO GAÚCHO, REPENSANDO A ESTRATÉGIA.....	72
7.1 CONVERGÊNCIA NO DIÁRIO GAÚCHO.....	74
7.2 PROCESSOS EDITORIAIS E PERFIL PROFISSIONAL	77
7.3 JORNALISMO COMO NEGÓCIO	80
8 JORNAL NH E DIÁRIO GAÚCHO, DIVERGÊNCIAS E CONVERGÊNCIAS	83
8.1 OBSERVAÇÕES METODOLÓGICAS SOBRE OS DADOS COLETADOS	83
8.2 PROCESSOS: USOS DO WEB ANALYTICS	85
8.3 CONVERGÊNCIA JORNALÍSTICA NO NH E NO DG.....	88
8.4 MODELOS DE NEGÓCIOS	90

9 CONCLUSÕES.....	93
REFERÊNCIAS.....	98
GLOSSÁRIO	105
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA	106

1 INTRODUÇÃO

Você acessa o *site* da Folha de S. Paulo, corre seus olhos pela manchete e decide clicar numa das manchetes sobre um dos escândalos da Operação Lava Jato. Lê a matéria em pouco mais de um minuto. Clica no botão voltar. Rola então a tela observando outras manchetes até chegar à lista de colunistas sugeridos pelo jornal. Clica na foto do Gregorio Duvivier. Lê a coluna dele. Encerrada a leitura, fecha a janela do navegador.

A cada clique que você dá dentro do *site* da Folha é gravada nos servidores do jornal uma série de informações referentes a tal ação: qual a página requisitada, que horas foi feita a requisição, se ela foi bem-sucedida ou não.

Esse *log* registrará ainda o endereço na internet da máquina que fez a solicitação. O que significa que, se o usuário não se preocupa muito com questões de privacidade, permitirá à Folha saber que o acesso veio do Brasil, do Rio Grande do Sul e mais precisamente de Porto Alegre, de uma máquina conectada em uma rede da operadora de telefonia Oi, por exemplo.

E muitas outras informações sobre você serão repassadas aos servidores do jornal: que o acesso veio de um computador de mesa com um monitor *widescreen*, usando o sistema operacional Windows e o navegador Google Chrome. E, cruzando estas informações com outras, de outros sistemas, a Folha poderá até estimar que você seja uma mulher, com faixa etária entre 35 e 44 anos e com interesse em temas como artes, entretenimento e viagens.

Esses dados da navegação de um único visitante da Folha somam-se, então, aos dados das navegações de outros milhões de usuários, gerando uma massa de informações que pode ser tratada, originando relatórios que permitem aos veículos compilar os números totais de sua audiência e usá-los para analisar as preferências e o comportamento desse público.

Em um dos primeiros estudos de que temos conhecimento acerca do uso desse tipo de dado estatístico no jornalismo, MacGregor (2007, p. 282) observa que a mensuração da audiência na *web* é uma extensão natural do que já acontecia na imprensa escrita, no rádio e na TV, mensuração que era feita por meio de auditorias da circulação e do levantamento por amostragem dos números de telespectadores e

ouvintes. A diferença, como observam Canavilhas, Torres e Luna (2016, p. 136-137), é a facilidade de obter informação sobre a audiência na internet:

Mensurar as preferências e hábitos da audiência no consumo de informação não é novidade no jornalismo. Há décadas que existem dados cuja interpretação ajuda a traduzir o comportamento do leitor. A novidade é que, se antes os dados eram escassos, hoje são quantitativamente abundantes e qualitativamente precisos.

Essa mensuração da audiência dos *sites* da internet ganhou nos Estados Unidos o nome de *web analytics* (ou ainda de *web metrics*). Na definição da Digital Analytics Association (2008, p. 3, tradução nossa), a associação que reúne os profissionais que atuam nessa área nos Estados Unidos, “*Web analytics* é medição, coleta, análise e produção de relatório de dados da internet com o objetivo de entender e otimizar o uso da web.”¹.

O *web analytics* é feito por intermédio de diversos *softwares*, como o Google Analytics, distribuído gratuitamente pela companhia norte-americana Google², e o Chartbeat³, da empresa norte-americana homônima. Essas ferramentas são usadas largamente por todos os *sites* que buscam mensurar o seu desempenho. Em artigo que narra a experiência de uso do Google Analytics para analisar a audiência do periódico *Em Questão*, Ferreira e Cunha (2008) sugerem alguns usos para os relatórios gerados pela ferramenta:

Com base em tais resultados e traçando um paralelo do desempenho do próprio serviço, é possível avaliar as condições mais adequadas para construção da interface do Portal, oferecer melhores serviços, implementar mecanismos para auxiliar os usuários na busca por informações, rever a usabilidade e interface de acesso, dentre outras ações. (FERREIRA; CUNHA, 2008, p. 47).

Para programadores, analistas e *webdesigners*, tais *softwares* fornecem informações que permitem pensar em melhorias na arquitetura da informação e na interface gráfica das páginas.

Do ponto de vista publicitário, o *web analytics* permite aos *sites* oferecerem soluções de publicidade sofisticadas, incluindo a possibilidade de segmentação dos anúncios, e com uma medição mais apurada do impacto das campanhas.

¹ “Web Analytics is the measurement, collection, analysis and reporting of Internet data for the purposes of understanding and optimizing Web usage.”

² Disponível em <<https://www.google.com/intl/pt-BR/analytics/>>. Acesso em: 23 jul. 2016.

³ Disponível em <<https://chartbeat.com/>>. Acesso em 23 jul. 2016.

Do ponto de vista editorial, e aqui já pensando no seu uso dentro das publicações jornalísticas, a ferramenta oferece importantes *insights* sobre o público leitor e suas preferências.

Ao longo dos anos esses *softwares* passaram por uma série de evoluções, ganhando capacidade de analisar os dados da audiência em tempo real. Assim, o *web analytics* tornou-se mais um elemento de aceleração do tempo de cobertura jornalística, proporcionando *feedback* imediato, permitindo ao jornalista reagir e repensar a capa do site ou a cobertura de determinado evento a qualquer momento.

Esse uso, no entanto, implica riscos. Em estudo sobre a crise da indústria jornalística, Anderson, Bell e Shirky (2013) alertavam para o mau uso das ferramentas de monitoramento da audiência. Mas, ainda assim, acreditam que elas são indispensáveis na busca pela sustentabilidade do jornalismo na internet:

Um número surpreendente de veículos de comunicação que estudamos ainda não emprega ferramentas de monitoramento em tempo real como Chartbeat ou Google Analytics – ou, o que é mais comum, não garante o acesso de todo jornalista a esses recursos. Entender como o conteúdo jornalístico é recebido, saber o que torna algo viral e poder conferir o que é lido, ouvido ou visto (e por quem) são coisas importantes para o jornalismo. E podem, embora não necessariamente, levar à manipulação do conteúdo para aumentar o número de *pageviews* ou de visitantes únicos (merece consideração a decisão do site norte-americano Gawker, cujo editor, A. J. Daulerio, fez circular um memorando deixando clara a decisão de botar o pessoal para trabalhar, em esquema de rodízio, em uma tática de geração de tráfego chamada “traffic whoring”). Identificar com franqueza alvos e metas, saber distinguir dados relevantes de irrelevantes e reagir ao retorno recebido são parte do jornalismo sustentável – e não sua ruína. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 50)

O *web analytics* é, portanto, um importante instrumento do jornalismo digital. Mas também passa a se constituir um elemento de pressão, que pode obrigar os editores a fazer manchetes apelativas e a criar conteúdo provocativo para atrair grandes audiências (como o do citado exemplo *site* Gawker⁴). Ao tornar o noticiário focado na geração e manutenção de audiência, os *sites* podem acabar relegando a função social da imprensa e a prestação de serviço.

O *web analytics* poderia ser empregado ainda como um instrumento de mensuração da produtividade do jornalista, apontando quem gera conteúdo mais popular (e não necessariamente quem gera o melhor conteúdo ou o mais relevante) e quem será o próximo a ser demitido.

⁴ O Gawker foi um *weblog* focado em notícias e fofocas de celebridades e na indústria de mídia. Fundado em 2003 e encerrado em 2016, o *site* integrava a Gawker Media, empresa que mantém outros *blogs* de sucesso como o Gizmodo, Deadspin e Jezebel.

Parece-me importante, portanto, investigar o papel do *web analytics* nas redações e qual o seu uso. É disso que se trata esta investigação.

Exercendo a função de editor do *website* do Jornal do Comércio de Porto Alegre há mais de sete anos, faço uso diário do Google Analytics. Sou o principal usuário do *software* na empresa, repassando informações para a minha equipe, para os editores do jornal impresso, para a área comercial, de marketing e para a presidência. Fico empolgado com os picos de audiência e observo os assuntos que geram grande leitura e as circunstâncias em que foram gerados e acessados, buscando aprender com essa experiência para, se possível, repeti-la. Nas demais áreas da empresa, ainda que se tenha um interesse cada vez maior pela geração de receitas com o site, o que percebo é que os dados são consultados apenas superficialmente. Já os colegas jornalistas (editores ou repórteres) demonstram interesse apenas esporádico pelo desempenho de suas reportagens na internet; saber o número de acessos que seus textos tiveram é apenas uma curiosidade, tema de conversas informais e pontuais. O Jornal do Comércio dispõe na internet de um *site* com baixo número de acessos (sua audiência mensal é apenas uma fração das audiências dos dois veículos que serão analisados nesta dissertação), investimentos modestos na área digital e, até a acentuação da recente crise econômica no Brasil, não parecia ter pressa para rentabilizar sua operação digital. Esse cenário está mudando, e muito rapidamente.

Esta pesquisa nasce, assim, de uma curiosidade profissional: observar como outras redações usam as ferramentas de *web analytics*. Mas não só. A investigação parte ainda da preocupação com os impactos que os dados de audiência podem causar na prática do jornalismo digital.

O objetivo geral da pesquisa é investigar quais os usos que são feitos das ferramentas de medição de audiência pelos jornalistas que atuam nos *sites* de notícias investigados.

Consideramos objetivos específicos da pesquisa:

- a. Observar se o uso do *web analytics* está provocando mudanças em processos profissionais, na linha editorial dos veículos e mesmo no perfil dos jornalistas.
- b. Estudar a relação entre a adoção dessas ferramentas e os processos de convergência jornalística adotados pelas empresas de comunicação.
- c. Investigar se existem pressões corporativas para que os editores busquem o crescimento da audiência.

A pesquisa procura compreender o fenômeno da adoção do *web analytics* por meio da perspectiva crítica da Economia Política da Comunicação, uma vez que busca relacionar as práticas profissionais dos jornalistas e os interesses comerciais dos veículos de comunicação, uma premissa geral desse tipo de abordagem.

Por intermédio de dois estudos de caso, conduzidos nas redações do Jornal NH (Novo Hamburgo/RS) e do Diário Gaúcho (Porto Alegre/RS), a pesquisa buscará validar as seguintes hipóteses⁵:

- a. O *web analytics* tornou-se uma ferramenta indispensável na prática do jornalismo digital e sua adoção aparece associada a processos de integração nas redações.
- b. Os dados fornecidos pelos sistemas de *web analytics* estão alterando processos profissionais, a linha editorial dos veículos e valores dos jornalistas.
- c. Os dados de audiência são usados principalmente para conquistar mais audiência, atendendo a uma lógica comercial: dar retorno financeiro aos seus proprietários.

1.1 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

A revisão bibliográfica, localizada no capítulo 2, procurou localizar as pesquisas relacionadas ao uso do *web analytics* no jornalismo digital. O foco principal está centrado na literatura de língua inglesa, em investigações conduzidas por Anderson (2009), Boyer (2013), MacGregor (2007) e Tandoc Jr (2015).

Uma segunda revisão bibliográfica, no capítulo 3, reúne ainda o resultado de pesquisa por dissertações, teses, artigos e pesquisas em anais de congressos em língua portuguesa sobre medição de audiência no jornalismo digital. O tema é tratado diretamente em artigos de Canavilhas, Torres e Luna (2016) e de Vieira e Christofolletti (2015), mas também aparece de forma indireta em outras pesquisas. Ao compilar esses textos foi possível mapear alguns temas que poderiam ser abordados na pesquisa de campo: convergência nas redações, processos editoriais e técnicas do jornalismo digital.

⁵ Esta pesquisa buscou uma aproximação com a metodologia do Grupo de Pesquisa em Jornalismo On-Line (GJOL), da UFBA. Seguindo o percurso metodológico descrito por Machado e Palacios (2007), foram definidas hipóteses para posterior validação, como observado em diversas dissertações e teses orientadas pelos dois pesquisadores, como as de Alves (2004), Barbosa (2007) e Silva (2010).

As hipóteses foram construídas com base nessas referências e nas observações empíricas deste pesquisador.

A bibliografia consultada acabou conduzindo esta pesquisa a observar o jornalismo como negócio: os processos de integração, a acumulação de funções, a monetização do conteúdo gerado pelos jornalistas e o atual cenário de crise do jornalismo. O caminho natural para fazer uma leitura adequada dos usos do *web analytics* no jornalismo digital foi buscar o apoio da perspectiva crítica da Economia Política da Comunicação – seguindo a linha de estudos de autores brasileiros como Bolaño (2000, 2006), Fonseca (2005, 2007), Kischinhevsky (2009), Lima (2004), Moraes (1998), Santos e Capparelli (2005) e Souza (2006). Esse referencial teórico consta no capítulo 4, complementado ainda por textos de Anderson, Bell e Shirky (2013) e Costa (2014) que tratam do atual cenário de crise do setor e dos modelos de negócios do jornalismo digital.

A proposta metodológica desta pesquisa é apresentada no capítulo 5. Usando como referência o modelo metodológico desenvolvido pelo Grupo de Pesquisa em Jornalismo On-Line (GJOL), da UFBA, como descrito por Machado e Palacios (2007), optou-se pela realização de dois estudos de caso para tentar investigar os usos do *web analytics* nas redações. A pesquisa, de caráter qualitativo, incluiu entrevistas com editores, observação das redações e dos *sites* pesquisados e a pesquisa da história das organizações estudadas.

Os veículos escolhidos para esta pesquisa foram o Jornal NH e o Diário Gaúcho e os relatos do uso do *web analytics* nas duas redações constam respectivamente nos capítulos 6 e 7. Os dados coletados foram organizados em três categorias: convergência jornalística, processos editoriais/perfil profissional e o modelo de negócios.

No capítulo 8 foram feitos os cruzamentos dos dados dos dois estudos de caso, permitindo observar suas semelhanças e diferenças. Também nesse capítulo são feitas as correlações entre o que foi observado em campo e as referências bibliográficas reunidas ao longo deste trabalho.

Por fim buscou-se tomar as hipóteses aqui levantadas como norteadoras das conclusões deste estudo e constatou-se que, de fato, parece improvável que exista espaço para qualquer tipo de jornalismo na internet sem que se faça qualquer tipo de medição da audiência.

Obviamente, uma pesquisa que procura observar o uso do *web analytics* nas redações de dois jornais do Rio Grande do Sul não tem pretensão alguma de esgotar o assunto. De modo geral, buscou-se colaborar na compreensão de um fenômeno, que ainda é pouco investigado, documentado e estudado no Brasil e que está provocando transformações na prática do jornalismo.

2 JORNALISMO DIGITAL E AUDIÊNCIA

A internet provocou profundas mudanças na relação entre os meios de comunicação e o público. Em um primeiro momento, a rede incrementou as possibilidades de participação e colaboração do leitor com os veículos da imprensa, derivando para o chamado jornalismo participativo (BOWMAN; WILLIS, 2003). Todavia, a intensificação desse processo, com o surgimento de novas e melhores ferramentas para criação e disseminação de texto, áudio e vídeo, promoveu mudanças mais radicais na relação entre a mídia e o público, chegando a colocar em xeque o conceito de audiência, como expressado em 2006 no popular manifesto *The People Formerly Known as the Audience* (ROSEN, 2012).

Em tal cenário, os *sites* jornalísticos passam a ter dificuldades para lidar com o público – ainda que sigam buscando ativamente sua colaboração. Anderson (2011), ao analisar a relação dos jornalistas com suas audiências, apoia-se numa pesquisa de 1979 do sociólogo alemão Herbert Gans para mostrar que, nas mídias que antecedem a internet, como a televisão, os jornalistas pouco sabiam sobre suas audiências e inclusive costumavam rejeitar o *feedback* do público. Nessa visão clássica (e arrogante) do jornalismo profissional, a função da audiência é uma só: consumir a informação.

E no jornalismo digital? Qual o valor que os jornalistas dão ao público leitor?

Este capítulo de revisão bibliográfica reúne textos relacionados à articulação entre jornalismo e audiência em textos em língua inglesa, com destaque para os quatro trabalhos a seguir relacionados – sendo um deles uma pesquisa baseada em entrevistas com jornalistas e outras três de caráter etnográfico⁶:

- a) *Tracking the online audience: Metric data start a subtle revolution* é uma pesquisa pioneira do uso de ferramentas de medição de audiência no jornalismo digital. O artigo do professor de jornalismo britânico Phil MacGregor (2007) reúne os resultados de uma série de dezenove entrevistas com editores que atuam em *sites* de canais de TV, jornais e veículos nativos digitais, incluindo profissionais do Financial Times, CNN e BBC.
- b) Na tese *Breaking journalism down: Work, authority, and networking local news, 1997-2009*, C. W. Anderson (2009) investiga as mudanças na

⁶ O autor analisou previamente as pesquisas etnográficas de Anderson, Boyer e Tandoc Jr que fazem referência a este tema em trabalho apresentado no GP Teoria do Jornalismo do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Intercom 2016 (ANTUNES, 2016).

autoridade dos jornalistas e a formação de redes de compartilhamento de notícias, tendo como foco a produção de conteúdo na cidade da Philadelphia. O amplo universo da pesquisa incluiu a observação do trabalho de blogueiros e de jornalistas independentes. Para este trabalho destacamos especificamente as entrevistas em profundidade e a observação participante conduzidas pelo autor conduziu no portal Philly.com⁷.

- c) O livro *The Life Informatic: Newsmaking in the Digital Era* compila três pesquisas etnográficas conduzidas pelo antropólogo Dominic Boyer (2013) entre 2008 e 2010 em redações alemãs, com base nas quais procurou traçar o perfil dos jornalistas que *trabalham com telas*⁸. Uma das observações foi conduzida na redação do T-Online⁹, na época o maior portal de internet da Alemanha, destacando a importância dos relatórios de medição de audiência nas rotinas produtivas da redação.
- d) Por fim, Tandoc Jr (2014) apresenta no artigo *Journalism is twerking? How web analytics is changing the process of gatekeeping* os resultados de pesquisa conduzida nas redações *online* de três jornais dos Estados Unidos (os nomes dos jornais não foram divulgados, apenas a informação de que estão entre os cinquenta maiores do país). O trabalho foca diretamente no uso do *web analytics* e seu impacto em processos de *gatekeeping*.

2.1 DOS COMENTÁRIOS NAS MATÉRIAS AOS DADOS DO WEB ANALYTICS

As três pesquisas de caráter etnográfico revelam desprezo dos jornalistas pelos comentários dos leitores em suas matérias. Anderson (2009) observou que, apesar do discurso corporativo de valorização da audiência do Philly.com, percebia grande desconhecimento e desinteresse de parte dos profissionais da redação do portal pelo público, especialmente quando o assunto eram os comentários postados pelos leitores nas matérias:

⁷ Disponível em <<http://www.philly.com/>>. Acesso em 19 jun. 2016.

⁸ “Screenworker”, no texto original.

⁹ Disponível em <<http://t-online.de>>. Acesso em 19 jun. 2016.

“A Filadélfia está tomada de bandos de idiotas grosseiros”, um jornalista disse em voz alta depois de analisar uma série de comentários particularmente desagradáveis em uma matéria. Estagiários do Philly.com, auxiliados por um sistema de filtragem de spam agressivo [...], trabalham para manter as matérias limpas, mas muitas vezes se mostram inseguros para definir o limite entre paixão e abuso. Outros jornalistas se mostram curiosos sobre os leitores: “eu estou interessado em quem está deixando comentários”, me disse um repórter que cobre a Prefeitura numa manhã. Mas outros jornalistas ignoram a maior parte das pessoas que postam os comentários, descartando-as como não representativas da maioria dos leitores. “Você precisa entender, estas pessoas não têm nada melhor para fazer do que navegar na internet, às 11h”, me confidenciou um jornalista num sussurro conspirador. “Eles são fracassados.”¹⁰ (ANDERSON, 2009, p. 126-127, tradução nossa).

Tandoc Jr também destaca a opinião nada lisonjeira que alguns editores fazem dos comentários dos leitores. Um dos seus entrevistados adverte para o risco de ler os comentários no site: “Vai deixar você triste pela humanidade – apenas os piores entre os piores costumam deixar comentários.”¹¹ (TANDOC JR, 2014, p. 569, tradução nossa).

Antes de ir a campo, Boyer (2013) acreditava que os comentários poderiam servir de ponte entre jornalistas e leitores, proporcionando algum diálogo entre eles. Para sua surpresa, não viu isso acontecer. “Aparentemente, apenas raramente os jornalistas conferem os comentários dos leitores nos textos que produziram (eu nunca testemunhei isso acontecer, mas me foi assegurado que isto ocorre ‘de vez em quando’ por mais de um jornalista).”¹² (BOYER, 2013, p. 74, tradução nossa).

Porém, se a participação do leitor, na forma do envio de comentários, parece ser menosprezada pelos jornalistas, o mesmo não se pode dizer do aproveitamento de dados quantitativos dos acessos dos leitores ao *site*, fornecido pelas ferramentas de medição de audiência. Nos portais Philly.com e T-Online e nas redações dos *sites* dos três jornais norte-americanos, os dados fornecidos pelas ferramentas de *web analytics* são invocados constantemente pelos profissionais que trabalham nas redações.

¹⁰ “‘Philadelphia is really full of a bunch of boorish jerks’, one journalist said out loud after reviewing a series of particularly nasty comments on one article. Philly.com interns, aided by an aggressive spam-filtering system [...] worked to keep articles clean, but were often unsure about the line between passion and abuse. Other journalists were curious about their readers: ‘I’m interested in who is leaving comments’, a city hall reporter told me one morning. Still other journalists mostly ignored the commenters, dismissing them as unrepresentative of the bulk of their readership. ‘You have to understand, these are people that have nothing better to do than surf the internet at 11am’, one journalist confided to me in a conspiratorial whisper. ‘They’re losers.’”

¹¹ “‘It will make you sad for humanity—just the worst of the worst are usually who comment.’”

¹² “‘It was apparently only rarely that journalists reviewed user comments on stories they had produced (I never witnessed it happen myself but was assured it occurred ‘every now and then’ by more than one journalist).’”

Em pesquisa pioneira sobre o uso desse tipo de informação nas redações, MacGregor (2007, p. 289, tradução nossa) entrevistou profissionais de diversos sites e registrou grande entusiasmo com o uso do *web analytics*:

Em resumo, as estatísticas foram descritas como “fantasticamente úteis” (BBC). Os muitos depoimentos mostram em geral o alto valor colocado nas estatísticas e uso extensivo delas no cerne do processo de edição. Os dados do site foram frequentemente classificados como a melhor maneira para os jornalistas conhecerem o seu público-alvo – superior ao e-mail, fóruns de discussão ou outros sistemas interativos humanos. As matérias podem ser rastreadas instantaneamente, em termos de quantos leitores tiveram, ou ainda se continuam sendo acessadas ou se estão “encolhendo” (Financial Times).¹³

A impressão do MacGregor (2007) é que os editores usam o *web analytics* para perceber tendências. Uma vez compreendidos esses padrões, eles são incorporados no processo editorial.

Boyer (2013) inicia o registro de sua experiência na redação do T-Online com a descrição de uma conversa ocorrida em junho de 2008 com o editor-chefe Max S. e com o editor-chefe assistente Markus V. que, além de descrever uma dessas tendências, apresenta um *site* altamente influenciado pelas informações provenientes dos relatórios da audiência. Assim ele transcreve a declaração de Max S.:

MS: Nosso ritmo essencial de publicação consiste em mudar o site totalmente a cada duas horas. Se tivermos alguma notícia de última hora nós tentamos postá-la o mais rápido possível. Nós também mensuramos o que o usuário faz com o conteúdo que disponibilizamos para ele. E se nossa decisão jornalística estiver errada, porque os números não são os corretos, então nós mudamos totalmente a chamada da matéria – ou seja, a manchete, o subtítulo, o enfoque – e tentamos otimizá-la. Se isto não funcionar, então a história é descartada e outra a substitui. É bem difícil. E existe apenas uma coisa que depõe contra isto: *relevância*. Existem *temas* que ninguém quer ler apesar de serem incrivelmente importantes. Como a Aids, uma das questões mais prementes da humanidade. Mas que não funciona para nós.¹⁴ (BOYER, 2013, p. 47, tradução nossa).

¹³ “In short, the statistics were described as ‘fantastically useful’ (BBC). These extensive quotes display widespread high value placed on the statistics and extensive use of them at the core of the editing process. The site data were often rated as the best way journalists could know their audience – superior to email or discussion boards or other human interactive systems. Stories can be tracked instantly in terms of how many readers there are, or whether the hits were continuing to come or ‘drying up’ (Financial Times)”.

¹⁴ “MS: Our basic publication rhythm is to change the site every two hours. If there’s breaking news we try to do that as quickly as possible. We can also measure what the user does with the material we make available to him. And if we see that our journalistic decision was false, because the numbers aren’t right, then we’ll spin our total visualization of the story teaser— that is, headline, subtext, and optics— to try to optimize it. If that doesn’t work, then the story will go and something else will replace it. It’s hard-nosed. And there’s only one thing that speaks against this: *relevance*. There are *Themen* (stories, themes) that no one wants to read anymore although they are incredibly important. Like AIDS, one of the most pressing issues facing humanity. But it wouldn’t work for us”.

Boyer (2013, p. 47) pergunta então ao editor como se mede a repercussão de uma matéria, e Markus responde que são vários os instrumentos de mensuração, entre eles cliques, visitas e impressões de páginas. A pesquisa ocorreu em 2008, quando as ferramentas de *web analytics* ainda não forneciam dados em tempo real, mas o T-Online usava um *software* que gerava relatórios a cada 15 minutos, registrando onde cada visitante esteve no site, onde clicou e que páginas acessou. O pesquisador mostra-se surpreso com o ciclo contínuo de geração e conferência de relatórios. Mas o editor-chefe afirma: “Nós vivemos uma rotina de *feedback* permanente.”¹⁵ (BOYER, 2013, p. 47, tradução nossa).

A conversa resume o que acontece no T-Online e, por extensão, nos *sites* jornalísticos: espera-se que as matérias em determinada posição de destaque na capa tenham certo desempenho. O editor fala em “números corretos” – o que sugere a existência de números errados. E admite casos de discrepância entre o que é manchete e o que tem relevância jornalística. No caso, textos sobre o avanço da Aids (ou sobre pesquisas para a cura da Aids) não recebiam espaço de destaque na capa do portal alemão, porque não geravam os tais “números corretos” de acessos.

Uma vez internalizado, esse processo de construir um *site* tendo por base o que sinalizam os dados dos relatórios de audiência, vai tornando seus editores mais e mais especializados em uma rotina de formatação do noticiário de forma a agradar o público leitor. Boyer (2013, p. 49, tradução nossa) observa que o *web analytics* “[...] é uma presença poderosa na redação e é invocado continuamente pelos jornalistas para julgar quais matérias do portal funcionaram e quais não.”¹⁶

No período em que Boyer (2013) acompanhou as rotinas de trabalho do T-Online, o grande acontecimento que dominava o noticiário era a queda do voo AF 447, da Air France, desaparecido em junho de 2009 enquanto transportava 216 passageiros do Rio de Janeiro a Paris. Em seu primeiro dia de observação na redação, o segundo dia após a queda do avião, Boyer (2013, p. 49, tradução nossa) sentou ao lado do editor assistente Jürgen K., que fez o seguinte comentário, ao apontar para a manchete anunciando o sumiço da aeronave na capa do portal: “Eu não preciso ver os números para saber que esta é a nossa principal história do dia.”¹⁷ – ainda assim, o pesquisador

¹⁵ “We are inside a permanent feedback loop.”

¹⁶ “[...] were a powerful presence in the *Redaktion* and were invoked by journalists continuously to judge whether various stories and the portal overall funktionierten (worked) or not”.

¹⁷ “I don’t need to see the numbers to tell me that this is our top story [Aufmacher] today.”

observa que o editor seguiu olhando continuamente os números das matérias sobre o voo AF 447 naquele e nos dias seguintes.

MacGregor (2007) igualmente constatou uma espécie de dependência dos editores relativamente ao uso dessas ferramentas. “Alguns admitem agora que verificam duas vezes seus palpites instintivos com os dados de rastreamento. Eles já não confiam em si mesmos cegamente.”¹⁸ (MACGREGOR, 2007, p. 294, tradução nossa).

Mais recente, a pesquisa de Tandoc Jr (2014) verifica este comportamento em redações que já usam ferramentas de medição da audiência em tempo real e também que acompanham o desempenho das notícias por meio das redes sociais:

Tráfego online é uma forma garantida de ganhar a atenção dos editores. Assuntos e temas que são tendência nas redes sociais, por exemplo, sempre são noticiados. Nas reuniões de pauta na segunda e terceira redação, os gerentes editoriais sempre perguntam ao editor de redes sociais quais são os temas que estão sendo discutidos nas redes sociais. Matérias que registraram bom tráfego no *web analytics* são escolhidas para receber atualizações e suítes. Temas que não foram bem no passado costumam não ser mais abordados.¹⁹ (TANDOC JR, 2014, p. 567, tradução nossa).

Tandoc Jr (2014) infere que o *web analytics* exerce ampla influência nas redações, inclusive sendo usado para definição da pauta. Sua pesquisa registra também que a ferramenta é usada para filtrar conteúdo de destaque, num processo igual ao que Boyer (2013) descreveu, passando a ser o principal critério de seleção do que será ou não manchete na capa do *site*. Tandoc Jr (2014) chama este processo de *de-seleção*²⁰ – a decisão de, entre o conteúdo que já foi publicado, escolher o que ganhará mais destaque tomando como base principalmente o desempenho em audiência. E relata usos ainda mais radicais da ferramenta como, por exemplo, servindo para mensurar o que é um conteúdo de sucesso:

¹⁸ “Some admit now that they double-check their instinctive guesses with tracking data. They no longer implicitly trust themselves.”

¹⁹ “Online traffic is a sure way to get the attention of editors. Stories and topics that trend on social media, for example, always get noticed. In the budget meetings at the second and third newsrooms, the managing editors would always ask the social media manager or the assistant managing editor what topics were being discussed on social media. Stories that had gotten good traffic based on web analytics would get updates and follow-ups. Topics that have done well in the past also tend to get assigned more.”

²⁰ *De-selection*, no texto original.

[...] a maioria dos editores web presta atenção ao web analytics para saber como o público responde ao conteúdo – a medição quantitativa de popularidade equivaleria à preferência do público. A interpretação é simplificada em termos de cliques e visualizações de páginas. O que a audiência deseja é compreendida por meio de que histórias atrairão tráfego [...]. Grande tráfego também equivaleria a um trabalho bem feito. Uma editora que participava por telefone de uma reunião de pauta na primeira redação falou sobre um vídeo que tinha postado no site, quando o editor-chefe lhe disse: “Você viu a minha observação sobre isso? O vídeo foi muito bem”. Ele queria dizer o vídeo gerou um bom tráfego.²¹ (TANDOC JR, 2014, p. 570, tradução nossa).

Anderson (2009) tem basicamente as mesmas impressões em sua pesquisa. Ele observa que as estatísticas de acessos estão disponíveis a todos os jornalistas que desejarem acessá-las e que são “[...] parte de uma estratégia deliberada de gestão da redação *online*.”²² (ANDERSON, 2009, p. 129, tradução nossa). O pesquisador participou de reuniões de *staff* no jornal Philadelphia Inquirer, um dos dois jornais que abastecem o conteúdo do Philly.com, e transcreveu um depoimento que demonstra a preocupação com queda na audiência:

“Estamos em queda neste verão – e precisamos agressivamente encontrar uma maneira de acabar com isso. Precisamos proteger o nosso crescimento em pageviews! Todos aqui deveriam estar pensando: o que eu posso fazer pelo Philly.com em termos de conteúdo e o que posso acrescentar na matéria que seja bom para a web. Devemos ter urgência em torno desta ideia de enviar material para o Philly.com.”²³ (ANDERSON, 2019, p. 131-132, tradução nossa).

Anderson (2009, p. 132) surpreende-se com o que vê, a ponto de afirmar que o tráfego ao site parece ser o ingrediente primário no julgamento editorial do conteúdo do Philly.com. O pesquisador intui que falta ao portal uma cultura de redação, capaz de lutar contra o domínio de uma estratégia de gestão baseada em cliques para o *site*. As entrevistas com os profissionais da redação confirmam essa impressão.

A pesquisa de Boyer (2013, p. 79) no T-Online ressalta ainda um lado curioso da obsessão por métricas: ele observa que os jornalistas falam frequentemente sobre as preferências da média dos leitores do portal, mas não parecem ser capazes de explicar

²¹ “[...] most web editors pay attention to web analytics for how the audience responds to content—a quantifiable measure of popularity equated with audience preference. Interpretation is reduced in terms of clicks and page views. What the audience wants is now understood through which stories attract traffic [...]. Traffic is also equated with a job well done. An editor who phoned in during a budget meeting at the first newsroom was talking about a video she had posted on the site when the managing editor told her, ‘Did you see my note on that? The video did very well.’ He meant the video got good traffic.”

²² “[...] part of a deliberate strategy for online newsroom management.”

²³ “‘We’re in a summer slump—and we aggressively need to find way to end it. We will protect our growth in page views! Everybody here should be thinking what can I get to Philly.com now’ in terms of content. And what can I add to the story that’s good for the web. There should be an urgency around the idea of sending stuff to Philly.com’.”

concretamente as razões dessas preferências. Os editores entrevistados descrevem genericamente parte destes interesses: como a preferência por notícias de entretenimento ou conteúdos que apelem para as emoções do público.

Boyer (2013) verifica um paradoxo na prática jornalística do T-Online. Os interesses do público leitor oferecem forte influência sobre a redação; entretanto, no seu entendimento, esses interesses não podem ser compreendidos pelo caminho da navegação dos usuários no *site*. O que os jornalistas fazem é ler os dados do que os usuários fizeram no passado (ou, se considerarmos os dados em tempo real, o que os usuários estão fazendo no *site* naquele momento), na esperança de antecipar o que irá interessá-los no futuro.

Percebe-se então que os editores estudam os dados fornecidos pelos relatórios e tentam fazer uma leitura do comportamento da audiência, mas, no geral, como confessa o editor-assistente Jürgen K.: “Esses usuários também são um mistério para nós. Sabemos apenas no que eles clicam, mas não as suas motivações e interesses reais. Ou o que irá fazê-los voltar para nós.”²⁴ (BOYER, 2013, p. 81, tradução nossa). Podemos então concluir que os relatórios gerados pelos sistemas de *web analytics*, ainda que extremamente úteis, não parecem se capazes de dar conta de todas as dúvidas dos jornalistas.

2.2 A CULTURA DO CLIQUE E SEUS RISCOS

A pesquisa de MacGregor (2007), publicada há nove anos, apontava certa preocupação de que a tecnologia conduzisse o jornalismo para uma caçada por números de audiência. Porém, naquele momento, os jornalistas entrevistados não admitiam que a tecnologia pudesse comprometer valores da profissão ou os valores dos veículos. As outras pesquisas já apontam mudanças nesse sentido.

Boyer (2013) nota que o T-Online está altamente focado em agradar o público, mas que não sabe exatamente a fórmula de como fazê-lo. O que se sabe é que “[...] não acompanhar o *analytics* não é uma opção.”²⁵ (BOYER, 2013, p. 81, tradução nossa).

Tandoc Jr (2014) propõe-se a isolar os fatores que influenciam o uso da ferramenta no trabalho dos jornalistas. E o fator mais recorrente que aparece na

²⁴ “These users are also a mystery to us. We know only what they click on but not their actual motivations and interests. Or what will make them come back to us.”

²⁵ “And to not look at the analytics reports did not seem to be an option”.

pesquisa é o financeiro: “[...] audiência online se traduz em receitas publicitárias que se traduz em contracheques.”²⁶ (TANDOC JR, 2014, p 569, tradução nossa). Seu trabalho de observação participante registra um cenário de crise no jornalismo norte-americano, descrevendo redações enxutas e até mesmo narrando a demissão de um editor, afastado de um jornal durante seu período de observação.

Nesse cenário, o *web analytics* parece exercer uma função chave no atual momento de crise econômica que assola o jornalismo. Nos veículos que dependem da publicidade para sustentar a operação, ele é a régua usada para medir o sucesso e o fracasso dos *sites*.

O mesmo modelo de negócio que sustentava agora aparentemente não sustenta mais a indústria jornalística. O que é diferente agora é que os jornalistas nessas redações online não podem mais ignorar a audiência. O que acontecia é que os editores de notícias não precisavam pensar em quantas pessoas estavam alcançando com seu conteúdo noticioso, porque havia um muro separando a área editorial, que protegia a autonomia jornalística, e a área comercial, que tinha que cuidar do tamanho da audiência e da receita. Mas as coisas mudaram. Perguntei a um dos editores web na terceira redação como se sentia sobre o que os críticos de jornalismo afirmam ser uma dicotomia entre jornalismo de qualidade e o objetivo de atrair tráfego na web. Ele disse: “Eu não acho que podemos nos dar ao luxo de pensar nisso porque se a empresa não está ganhando dinheiro, então eu posso ser demitido. Quer dizer, as coisas são como são.”²⁷ (TANDOC JR, 2014, p. 570, tradução nossa).

Tandoc Jr (2014, p. 570-572) observa que, nas três redações que visitou, os editores entrevistados estão preocupados em encontrar um balanço entre seus critérios jornalísticos e “ganhar dinheiro”. Alguns editores afirmam que é deles a decisão do que é publicado ou não, do que é destacado na capa ou não. Mas não é isso o que o autor vê: ele observa que as métricas se tornaram parte central do processo de *gatekeeping*²⁸. O autor faz uma provocação, afirmando que o jornalismo digital está fazendo *twerk* (como é chamado o estilo de dança provocativa feito pela cantora Miley Cyrus, que em 2013

²⁶ “[...] online audience translates into advertising revenues that translate into paychecks”.

²⁷ “It is the same business model that sustained the now seemingly unsustainable newspaper industry. What is different now is how journalists in these online newsrooms can no longer ignore the audience. It used to be that news editors did not have to think about how many people are attending to their news content, consistent with the wall of separation between the editorial department that protected its journalistic autonomy and the business department that took care of audience size and revenue. But things have changed. I asked one of the web editors at the third newsroom how he felt about what journalism critics claim to be a dichotomy between quality journalism and the goal to draw web traffic. He said, ‘I don’t think that we have the luxury of thinking that way because if the company’s not making money then I might get laid off. I mean, that’s just the way it is.’”

²⁸ Tandoc Jr (2014) adota um conceito expandido de *gatekeeping*, que considera não só o processo de seleção do que será publicado pelo veículo de comunicação, mas também o processo de *de-seleção* da notícia, de definição dos conteúdos que receberão destaque após a publicação.

ganhou as manchetes de dezenas de *sites* jornalísticos). Ou seja, segundo ele, o jornalismo estaria rebolando para chamar a atenção da audiência.

Das quatro pesquisas relacionadas, a de Anderson (2009) é a que apresenta a conclusão mais perturbadora para as mudanças nos valores do jornalismo causadas pelo uso dos dados de monitoramento da audiência. De acordo com o autor, estamos vivendo a *cultura do clique*: “Fazer jornalismo ficou mais reativo, menos especializado, mais propenso a erros induzidos pela velocidade, mais dependente da ‘cultura do clique’ e dos desejos da audiência ativa, e, conseqüentemente, menos autônomo.”²⁹ (ANDERSON, 2009, p. 146, tradução nossa).

Em sua observação participante no portal Philly.com, Anderson (2009) transcreve o depoimento de um profissional da redação do jornal Philadelphia Inquirer³⁰, que evidencia a preocupação dos jornalistas com o avanço do uso da ferramenta. O profissional analisava um relatório impresso que mostrava números de audiência do *site*, ordenados pelo nome do autor das matérias, quando fez um comentário que o pesquisador percebeu como uma brincadeira, mas notou um tom sombrio: “Nós provavelmente estamos rumando a um novo modelo, no qual os repórteres serão pagos por cliques. [...] As pessoas que se preocupam com suas carreiras costumam saber dessas coisas. A maioria das pessoas ainda não está preocupada com as estatísticas, mas eu estou.”³¹ (ANDERSON, 2009, p. 130, tradução nossa).

A visão do profissional, de pagamento por cliques, pode não ser realidade nas redações de jornais e portais que empregam jornalistas, mas é prática corrente em outros *websites* da internet. Holiday (2012, p. 49) explica que esse tipo de remuneração é usado por diversos *weblogs* nos Estados Unidos:

O Gawker estabeleceu novamente um padrão para a indústria quando abandonou o modelo de pagamento por texto e mudou para um sistema de compensação baseado no número de visualizações de página, que dava bônus aos redatores baseado no tráfego mensal que geravam. Esses bônus complementavam um pagamento fixo mensal, o que significava que os blogueiros poderiam ser capazes de dobrar seus salários quando atingissem sua cota mensal de visualizações. Você pode imaginar a que tipo de resultado isso levou. Lembro de um artigo do Gawker em que o redator reclamava de que não sabia quanto dinheiro iria ganhar naquele mês – e ele conseguiu 17 mil visualizações por esse artigo.

²⁹“Reporting was becoming more reactive, less specialized, more prone to speed-induced errors, more dependent on the ‘culture of the click’ and the desires of the active audience, and, consequently, less autonomous.”

³⁰ O Philly.com reúne o conteúdo dos jornais Philadelphia Inquirer e Philadelphia Daily News.

³¹ “‘We’re probably headed toward a new model where reporters get paid by clicks. [...] People who are concerned with their careers know these things, but most people still aren’t concerned with stats, but I am.’”

De acordo com Holiday (2012, p. 49), esse modo de remuneração se tornou “[...] o modelo padrão para *blogs*.”, precarizando o trabalho dos redatores e promovendo disputas entre eles por melhor remuneração ou pela manutenção de seus contratos de trabalho. Na opinião do autor, os *blogs* nos Estados Unidos tornaram-se uma mídia barata, permitindo a manipulação do noticiário por assessores de imprensa e relações públicas, e também um espaço apropriado para a disseminação de boatos e mentiras, uma vez que esse tipo de conteúdo gera grande número de acessos.

Encontramos na pesquisa bibliográfica ainda um outro uso radical das métricas de audiência, além deste como critério de remuneração. Anderson (2011) aponta que o *web analytics*, combinado com outros *softwares*, pode ser usado para criar conteúdo com base nas preferências da audiência, a que chama de *algorithmic journalism*. Segundo (2011, p. 536, tradução nossa):

Essas empresas estudam o que as audiências pesquisam online, consideram que temas poderão gerar mais dinheiro, e escolhem seus assuntos apenas por meio de métricas geradas por computador. Essa metodologia é proporcionada por um algoritmo inteligente, e os praticantes principais dessa nova técnica baseada em algoritmos que “decidem o que é notícia” inclui empresas de comunicação como a Demand Media, a Seed e a Associated Content.³²

Anderson (2011) classifica o jornalismo em quatro modelos diferentes, cada um com uma relação própria com a audiência: o jornalismo profissional (aquele dos portais, jornais e emissoras de rádio e TV), o jornalismo público, o praticado pelos centros de mídia independente (ou Indymedia) e o *algorithmic journalism*. O autor ressalta que até o momento pouco se estudou sobre o *algorithmic journalism*, de forma que sua análise é mais especulativa do que empírica (ANDERSON, 2011, p. 542).

As empresas que adotam o *algorithmic journalism* apontam nele aspectos positivos: o algoritmo seria capaz de eliminar as barreiras entre a produção de conteúdo e as demandas da audiência, afinal quem decide o que é notícia não é mais um editor, mas o público (uma participação indireta, mediada pelo *software*).

Anderson (2011, p. 542-543) mostra-se reticente sobre o *algorithmic journalism*. O algoritmo pode errar, pode ser tendencioso e mesmo opressor. “[...] técnicas jornalísticas e visões têm uma política. E muitas vezes é nas formas jornalísticas mais

³² “These companies learn what the audience searches for online, consider which topics will make them the most money, and chooses its subjects solely on these computer-generated metrics. This methodology is powered by algorithmic intelligence, and the key practitioners of this new, algorithm-based technique of “deciding what’s news” include communications companies like Demand Media, Seed, and Associated Content.”

novas e mais emocionantes, que esses compromissos políticos são mais obscuros.”³³ (ANDERSON, 2011, p. 543, tradução nossa).

O *algorithmic journalism* sugere uma visão ainda mais extrema de um jornalismo baseado numa *cultura do clique*, porque parece tão somente orientado em produzir conteúdos para as pessoas clicarem.

Com ou sem jornalismo pautado por algoritmos, o que Anderson (2011, p. 531, tradução nossa) observa é que, “quando o ponto de vista jornalístico sobre a audiência se altera, esse novo ponto de vista afetará por fim os produtos editoriais.”³⁴. Sua opinião é bastante semelhante à conclusão de Boyer (2013, p. 81, tradução nossa): “O balanço de poder entre usuário e jornalista muda em uma organização de notícias *online* que leva, como a maioria delas faz, o *feedback* da informação a sério.”³⁵.

Num cenário de crise econômica do jornalismo, esse balanço parece pender ainda mais para um vale-tudo com a finalidade de conquistar mais audiência.

³³ “[...] journalistic techniques and visions have a politics. It is often in the newest, most exciting journalistic forms where these political commitments are the most nuclear.”

³⁴ “As journalistic visions of the audience for journalism shift, these new visions ultimately affect editorial products.”

³⁵ “The balance of power between user and journalist shifts in an online news organization that takes, as most do, informatic feedback seriously.”

3 O WEB ANALYTICS NA PESQUISA BRASILEIRA EM JORNALISMO

Até o momento pouco se estudou acerca da mensuração de audiência no jornalismo digital e seus efeitos em pesquisas na área da Comunicação em língua portuguesa. Nosso levantamento, feito em bases de dados, periódicos brasileiros e anais de congressos da área, encontrou poucos artigos que tratam diretamente da adoção e do uso de ferramentas de mensuração de audiência por *sites* e portais de notícias³⁶.

Em *Métricas, ética e “cultura do clique” no jornalismo online brasileiro: o caso de resistência do nãofo.de*, Vieira e Christofolletti (2015, p. 77) mostram preocupação com os limites éticos do uso do *web analytics*, ao constatar que “[...] o apego às métricas de audiência e de informação no jornalismo *online* acaba se traduzindo em indicativos de sucesso e credibilidade do veículo”. Os autores apontam vantagens no uso das ferramentas de medição de audiência, mas advertem para seus riscos:

É evidente que contabilizar o acesso e o consumo de produtos e serviços é uma tarefa oportuna para a gestão de negócios do jornalismo. É igualmente oportuno que as redações e os produtores de conteúdo tenham noções mais precisas da aceitação de seu trabalho. Bem como tais informações podem auxiliar gestores e jornalistas a corrigirem rotas tanto na condução e sustentabilidade das organizações quanto em coberturas noticiosas. Entretanto, o que se identifica atualmente superdimensiona o papel e o valor das métricas no jornalismo online brasileiro. Esses sistemas medidores não funcionam só como recursos que ajudam a (re) orientar negócios e pautas, mas alimentam um fetiche pelos números [...] (VIEIRA; CHRISTOFOLETTI, 2015, p. 77-78).

Segundo os autores, a existência de dados e métricas não ameaça a prática “[...] de um jornalismo mais inclinado humanisticamente.”, mas que a cultura organizacional das empresas ao interpretar essas métricas é sim uma ameaça (VIEIRA; CHRISTOFOLETTI, 2015, p. 78). A pesquisa apropria-se ainda da expressão *cultura do clique*, para explicar a busca desenfreada por audiência no jornalismo digital:

A sedução da visibilidade, a ostensividade dos números, o chamariz das métricas, conjugadas, acabam criando e alimentando um ambiente de preocupação e euforia nas redações. Tais tensões impactam na cultura e na prática do jornalismo online, contribuindo para a adoção de medidas desesperadas de atração da atenção do público, não devidamente ancoradas em valores jornalísticos ou sequer em estratégias comerciais. As pressões por resultados imediatos, as incertezas sobre como reagem os públicos nesse ecossistema tão complexo, e o abandono de parâmetros efetivamente informativos criam essa “cultura de cliques”, um espírito de manada que contagia todos os postos da cadeia produtiva jornalística. (VIEIRA; CHRISTOFOLETTI, 2015, p. 79).

³⁶ Parte do levantamento bibliográfico apresentado neste capítulo foi apresentado previamente no GT de Estudos em Jornalismo do XIII Seminário Internacional de Comunicação, do PPGCOM da PUCRS, em novembro de 2015 (ANTUNES, 2016).

O objeto de estudo de Vieira e Cristofolletti (2015) é o *site* [nafo.de](http://www.nafo.de)³⁷, um serviço criado justamente para burlar a lógica econômica dos *sites* jornalísticos – permitindo o compartilhamento de determinado conteúdo sem gerar audiência para o *website* que o criou. Os autores concluem que “[...] a valorização dos cliques pelos veículos jornalísticos, em seu aspecto quantitativo, está sendo questionada por parcelas crescentes da comunidade online, e precisa ser repensada.” (VIEIRA; CHRISTOFOLETTI, 2015, p. 86).

Em outra pesquisa recente, o pesquisador português João Canavilhas e os brasileiros Vitor Torres e Diógenes de Luna buscaram, por intermédio de entrevistas, identificar em que medida a audiência influencia as decisões editoriais em organizações jornalísticas (CANAVILHAS; TORRES; LUNA, 2016, p. 135-149).

Os autores observam a adoção do *web analytics* pela perspectiva das teorias do jornalismo, em especial a fundamentada nos conceitos de *gatekeeping* e *gatewatching*, procurando fazer “[...] uma reflexão sobre as continuidades e rupturas existentes no jornalismo contemporâneo.” (CANAVILHAS; TORRES; LUNA, 2016, p. 136). No entendimento dos autores, as ferramentas de medição de audiência introduzem novas influências sobre o processo de seleção das notícias, em *nível organizacional*³⁸. As empresas jornalísticas se reorganizam em torno de tarefas de análise das redes sociais e rotinas de monitoramento, muitas vezes introduzindo profissionais nas redações que não são jornalistas para a realização deste trabalho.

Todavia, os autores percebem ainda que o *web analytics* pode provocar mudanças nos processos de construção do noticiário também num *nível social institucional*. Ou seja, a audiência (expressada pelas estatísticas de acessos) pode se tornar um instrumento de pressão sobre a redação, da mesma forma que outros agentes externos, como o governo ou os anunciantes. E essa influência ampliou-se quando a audiência, com o advento das redes sociais digitais, ganhou a capacidade de espalhar o conteúdo do veículo, ampliando seu alcance e atraindo mais audiência.

De acordo com os autores,

³⁷ Disponível em <<http://www.nafo.de>>. Acesso em 27 jun. 2016.

³⁸ Os autores se apropriam de conceito de Shoemaker e Vos, que propõe cinco níveis para o estudo do *gatekeeping*: individual, rotinas, organizacional, social institucional e sistema social (apud CANAVILHAS; TORRES; LUNA, 2016, p. 136)

Parece claro, pois, que o público interfere nos processos de produção de notícias. O uso cada vez mais frequente de informações provenientes de programas específicos para traçar perfis e informar sobre os passos que os leitores dão dentro do ecossistema mediático digital demonstra a aproximação cada vez maior das preferências e gostos da audiência na definição dos conteúdos que serão publicados em jornais na Web, aplicações e redes sociais. (CANAVILHAS; TORRES; LUNA, 2016, p. 143).

A investigação da influência do *web analytics* nas decisões editoriais das organizações jornalísticas foi feita por intermédio de entrevistas com jornalistas e editores dos sites portugueses e brasileiros Correio da Manhã, Observador, Público, Zero Hora e iBahia. Todos os veículos pesquisados usam sistemas de medição de audiência e, em especial, o jornal Zero Hora mostra uma grande preocupação em atingir determinadas metas. A pesquisa não descarta que as métricas sejam um elemento de pressão sobre os processos de *gatekeeping*, mas percebe um no uso destes dados:

Este trabalho permitiu verificar que as decisões editoriais são muito influenciadas pelas análises de métricas, mas isso não significa que estejamos perante um modelo de jornalismo totalmente dependente das opções da audiência. O que se percebe é um modelo de produção de notícias caracterizado pelo equilíbrio entre as decisões editoriais (critérios de noticiabilidade tradicionais e cultura profissional jornalística) e as decisões orientadas pelos dados provenientes das métricas de audiência online. (CANAVILHAS; TORRES; LUNA, 2016, p. 148).

Além dos dois artigos citados, encontramos diversas referências diretas ao uso do *web analytics* em outras pesquisas, assim como referências indiretas no que diz respeito a ações dos jornalistas para atrair e reter audiências. Esses trabalhos estão agrupados a seguir, divididos em duas áreas: a) convergência no jornalismo, b) processos editoriais, técnicas do jornalismo digital e perfil profissional.

3.1 CONVERGÊNCIA EM JORNALISMO

As primeiras referências ao *web analytics* em pesquisas em jornalismo aparecem em estudos sobre a convergência no jornalismo. Ao propor uma metodologia para pesquisas a respeito da convergência nas empresas de comunicação, Saad Corrêa (2008) observou que esse processo envolve múltiplas áreas e diversos processos. Em termos de organização e gestão, uma dessas etapas se dá pela reconfiguração das redações especializadas – o que se passou a chamar de integração de redações. Saad Corrêa (2008, p. 43) descreve assim uma redação integrada:

[...] a integração tem como ponto em comum o meio online e o uso de um formato físico radial a partir de um *superdesk* central; os processos de integração vêm acompanhados por uma preocupação com a movimentação de audiência, seja pelo monitoramento do tráfego via paredes digitais instaladas na redação, seja pela oferta de espaço, ferramentas e voz para os usuários.

Passados mais de sete anos da consolidação das redações integradas, a imagem do monitoramento ostensivo da audiência dos *websites* em telões ainda causa alguma surpresa. É esta, por exemplo, a reação de Vieira (2014, p. 213-214) em pesquisa de campo nas redações dos jornais O Globo e Zero Hora:

Nas entrevistas presenciais, foi muito interessante perceber como se estruturam as redações atualmente. Em O Globo e na Zero Hora, chamou atenção a imagem do Google Analytics projetada nas grandes TVs. Isso quer dizer que todos podem acompanhar, em tempo real, as notícias mais lidas (e as menos lidas também), o número de acessos ao site, entre outras métricas. Trata-se de algo impensável há pouco mais de uma década. Mas o que era para ser uma revolução acaba por causar estranheza: quais são as consequências de uma quase devoção a esses números? Será que eles precisam mesmo ficar projetados, não seria isso uma pressão um pouco cruel?

Em tese que aborda como os jornais populares estão posicionando-se na internet, Cunha (2015) entrevistou Carlos Etchichury, editor-chefe do jornal Diário Gaúcho, que defende uma integração maior das áreas do jornal, bem como o compartilhamento dos dados de audiência com todo o time da redação:

A gente tem uma operação digital que ainda é frágil porque a cultura digital do Diário Gaúcho é frágil. Os repórteres não compreendem, os editores não compreendem. Ela é muito alicerçada nas pessoas que trabalham no digital e isso numa redação como a nossa não faz sentido. Tem que ser uma redação integrada. E não é uma redação integrada. É compartimentada. O primeiro passo que estamos dando é integrar a redação. Todo mundo está de alguma forma envolvido no digital. O Google Analytics passou a estar estampado na redação. (CUNHA, 2015, p. 147).

Em outro depoimento a Cunha (2015, p. 148-149), o editor-chefe defende uma maior convergência em termos de troca de experiências entre o Diário Gaúcho e o site do Jornal Zero Hora, outra empresa do mesmo grupo de comunicação, com presença mais consolidada na internet. No texto integral da entrevista (CUNHA, 2015, p. 255), Etchichury fala também que promover o crescimento de 10% da audiência do Diário Gaúcho na internet é uma das metas da equipe no Programa de Participação nos Resultados (PPR). Este é o indicativo mais claro, de toda a bibliografia consultada em língua portuguesa, de que as empresas exigem que os jornalistas atuem para fazer a audiência crescer, aqui através de incentivos em bonificação.

Em outra tese acerca da adoção dos processos de convergência nos jornais Tribuna do Norte e Extra, Agnez (2011) registra a pressão da empresa sobre os jornalistas que antes apenas escreviam para que passem a produzir conteúdo multimídia. Um dos profissionais entrevistados, contrariado em ter de produzir vídeos, reduz esta exigência editorial a uma necessidade comercial: “Vídeo para que? Pra me dar mais audiência.” (AGNEZ, 2011, p.128).

Já Moretzsohn (2014) estudou o processo de integração do jornal O Globo, observando a presença dos telões na redação, a pressão para que os repórteres que atuam na rua criem conteúdo multimídia e enviem *flashes* para o *site* e a disputa entre os veículos do grupo para conquistar espaço na capa do portal Globo.com:

De acordo com os depoimentos, uma matéria que está sendo lida por, digamos, 200 pessoas, passa a ser lida por 1.500, 3 mil, 10 mil quando entra na globo.com. Essa situação acaba pautando os repórteres, interferindo nos apelos que eles precisam utilizar no próprio texto para tornar a sua matéria atraente para o portal. (MORETZSOHN, 2014, p. 73)

Estas pesquisas indicam que os processos de convergência implantados pelas empresas de comunicação incluem o acompanhamento dos dados coletados e sistematizados pelos sistemas de *web analytics*, e num segundo momento, buscam envolver os jornalistas na produção de conteúdos que gerem audiência. Por parte dos jornalistas, entretanto, esse posicionamento parece ser recebido com ceticismo e mesmo encontrar resistência.

3.2 PROCESSOS EDITORIAIS, TÉCNICAS E PERFIL PROFISSIONAL

A relação dos jornalistas com as ferramentas de medição de audiência aparece também em alguns recentes estudos de caso. Em uma pesquisa sobre os processos de produção de conteúdo digital em sites do Grupo RBS e Record no Rio Grande do Sul, Dorneles e Froemming (2014, p. 11) percebem nos veículos dos dois grupos uma “[...] maior preocupação em agradar o leitor, ver o que rende audiência.”.

Na pesquisa, profissionais entrevistados dos dois grupos de comunicação foram convidados a apontar os recursos tecnológicos que marcaram seus processos de produção e trouxeram mudanças impactantes em seu modo de trabalhar. Eles citaram como marcos tecnológicos instrumentos como a máquina de escrever, o telefone, o computador e o *e-mail*, em uma longa lista que termina justamente com o item “[...] análise de audiência em tempo real.” (DORNELES; FROEMMING, 2014, p. 11).

Outra fonte consultada dessa mesma pesquisa, que atua na gestão e produção do *site* de uma dessas empresas, identificado com as iniciais T.S., afirma que:

“A interação do leitor pode mudar completamente uma matéria, ‘virar’ a matéria. A análise de audiência em tempo real mudou o jornalismo. A gente se baseia muito pela audiência, mudamos capas, sobe, desce matéria. A grande diferença do papel e internet é esta, ficamos sabendo na hora que o leitor quer. As redes sociais são um teste, termômetro, se tiver bem nas redes, sobe na área quente do site. A reação das pessoas é instantânea, tu tens um retorno e começa a acertar.” (DORNELES; FROEMMING, 2014, p. 15)

Barsotti (2012, p. 164), em estudo sobre a reconfiguração das funções dos jornalistas, observa que a audiência “[...] pode ser cirurgicamente medida por meio de sistemas de métricas próprios da web.”. Em sua pesquisa, observou o trabalho e conduziu entrevistas com as editoras de capa dos *sites* dos jornais O Globo e Extra. O trabalho não cita diretamente o uso de nenhuma ferramenta de *web analytics*, mas mostra uma grande preocupação dos editores em interpretar outra ferramenta de mensuração de audiência: a caixa que mostra os textos mais lidos e comentados dos *sites*. A pesquisa faz uma exaustiva análise do conteúdo que ganha destaque nos *sites* e aponta por uma busca incessante por capturar a atenção (e o clique) do leitor. Sobre o Extra, Barsotti (2012, p. 152) declara que “[...] o enorme destaque dado ao noticiário de celebridades é estratégico para alavancar a audiência do *site*.”.

Em outra pesquisa de observação participante, Mesquita (2016) visitou as redações digitais dos jornais Diário de Pernambuco e La Vanguardia, de Barcelona, para analisar como os veículos incorporam os conteúdos produzidos pela audiência. O foco da pesquisa são as editorias de redes sociais, nas quais profissionais do jornal atuam no Facebook e no Twitter promovendo o conteúdo dos seus *sites*, mas também monitorando temas ou possíveis novas abordagens para a produção de pautas no jornal. Apesar de o foco aqui estar nas redes sociais, a pesquisa verifica a importância de ferramentas como o Google Analytics para mensurar o desempenho de tudo o que é publicado no site: das reportagens aos anúncios publicitários.

Como apontou a bibliografia em língua inglesa, o *web analytics* passa a ter papel fundamental em critérios de *de-seleção* da notícia. No já citado estudo de caso do Diário Gaúcho, o editor-chefe Carlos Etchichury, fala sobre o assunto de outra forma. Segundo ele, as estatísticas ajudam a escolher os textos que receberão um cuidado maior de edição: “A gente pensa no digital muito em cima do Google Analytics. É muito mais empacotamento do que produção de matéria. Tem produção de matéria, mas o foco é o empacotamento.” (CUNHA, 2015, p. 150).

No Brasil, diversas pesquisas já apontam que a busca pela audiência igualmente altera técnicas de produção de conteúdo para a *web*. Isso se nota, mais diretamente, na redefinição de um dos principais elementos textuais da notícia: o título.

O objetivo do título não se restringe mais a atrair a atenção do leitor, mas a ganhar uma posição de destaque nos resultados das ferramentas de busca na internet, como o Google. Bertolini (2015, p. 5) explica que através de técnicas de *Search Engine Optimization* (SEO), a audiência dos *sites* podem ser potencializada: “Estar bem posicionado nos buscadores é fundamental para a audiência porque, com alguma variação para mais ou para menos, 50% dos acessos vêm por esses canais – o leitor parece preferir escrever palavras-chave em buscadores a digitar o endereço do *site*.”

Técnicas de SEO tendem, portanto, a serem adotadas nas redações, “[...] convertendo audiência em rendimentos.” (SILVA; TONUS, 2014).

Baccin e Torres (2016), em estudo sobre mudanças nas narrativas jornalísticas na internet por conta da utilização de bancos de dados e das ferramentas de medição de audiência, destacam ainda outra importante técnica de SEO: as *tags*. Ao redigir uma matéria, o jornalista precisa listar uma série de palavras-chave relacionadas e relevantes ao tema, de modo a auxiliar na indexação e recuperação do conteúdo criado. Após entrevistas com jornalistas de quatro *sites* brasileiros e portugueses, eles observam que:

[...] o sistema de mensuração causa constrangimentos aos jornalistas, principalmente porque eles têm que pensar em quais palavras-chave utilizar no momento da construção da narrativa jornalística, se a narrativa terá bom desempenho de circulação e engajamento. (BACCIN; TORRES, 2016, p. 78).

Um jornalista entrevistado, do periódico português Público, observa que, ao redigir as notícias pensando na recuperação dela por programas de busca como o Google, “[...] perde-se em poesia, mas ganha-se em eficiência.” (BACCIN; TORRES, 2016, p. 78).

Em outro artigo sobre reportagens multimídias interativas, o chamado *longform journalism*, Ito e Ventura (2016) entrevistaram os editores responsáveis pela produção desse tipo de conteúdo no UOL (por meio do *site* TAB³⁹) e no Estadão. Um dos aspectos observados pela pesquisa é justamente a questão da audiência. Na pesquisa vemos que os editores usam outras informações para inferir o desempenho de suas reportagens, diferindo um pouco daqueles observados nas pesquisas citadas anteriormente.

³⁹ Disponível em <<https://tab.uol.com.br/mundo-compartilhado/>>. Acesso em 28 fev. 2017.

Ito e Ventura (2016) observam que nas reportagens multimídias interativas há uma preocupação maior com outras métricas, como o tempo que o usuário gasta permanecendo lendo a reportagem:

Ainda sobre a audiência, no caso do TAB, leva-se em consideração o cruzamento de outros dados, como a relação entre o tempo de permanência (*time spent*), o número de visitas (*visit*), que se refere aos acessos à página e a taxa de rejeição (*bounce rate*), índice que mostra se o site consegue reter o usuário, uma vez que mede a ação de entrar e logo sair do site (o que demonstraria que o conteúdo não interessou ao usuário em questão). (ITO; VENTURA, 2016, p. 148).

Constate-se, desse modo, uma mensuração mais sofisticada do desempenho das reportagens. Mas isso não elimina a medição mais simples, através da contagem do número de acessos: “[...] ainda assim é importante que o conteúdo tenha uma visibilidade grande, o que é garantido pelo número de visitas.” (ITO; VENTURA, 2016, p. 148).

A pesquisa aponta ainda outra percepção dos editores entrevistados que, apesar de não ser referenciada diretamente, sugere que tenha sido tomada com base em dados fornecidos por sistemas de *web analytics* – a de que os acessos à *web* cada vez mais são feitos por meio de dispositivos móveis, como *smartphones* e *tablets*.

Os entrevistados apontam que já há uma preocupação maior em produzir reportagens pensando no consumo via dispositivo móvel, o que provoca modificações também em elementos que estruturam a narrativa da reportagem multimídia interativa. Um exemplo é a disposição dos vídeos, que tende a ficar alocada nos módulos iniciais, bem como a sua duração, que passa a ser ainda mais curta, tornando melhor a experiência de acesso via celular. (ITO; VENTURA, 2016, p.151).

A pesquisa de Ito e Ventura (2016) aponta um bom exemplo de como os dados do *web analytics* retroalimentam a redação, além das questões de qual conteúdo é mais consumido ou não: ao perceber que os acessos aos *sites* por dispositivos móveis cresceram, os veículos procuram adaptar seus conteúdos para estes dispositivos. E isto vai além de questões de planejamento gráfico para internet (*webdesign* e arquitetura da informação), já que o texto sugere a reestruturação do texto da reportagem e a mudança na duração dos vídeos, para uma melhor “experiência”.

O jornalismo digital, ainda sem o amparo de um modelo de negócios consolidado e apoiado nesse poderoso aparato de monitoramento da audiência capaz de gerar dados do desempenho do conteúdo gerado por cada repórter, parece mesmo provocar importantes mudanças na prática do jornalismo. Encontramos igualmente

algumas referências ao jornalista focado em promover o crescimento da audiência e dar retorno financeiro à empresa.

No livro *O Jornalista e a Prática*, Marocco (2012) conduz entrevista com Liana Pithan, na época chefe de reportagem do portal Terra. Em seu depoimento, ela destaca essa diferença na mentalidade do jornalista de um veículo impresso e de um veículo digital:

Liana: [...] o repórter de on-line tem muita noção do que ele custa para a empresa. São redações menores e temos que dar uma resposta de audiência, de retorno. Em jornal, se pensa assim: isto é um problema comercial, eu estou aqui, estou fazendo jornalismo, uma coisa nobre, o comercial que se vire para catar anunciante. Não se pensa que o anunciante só vai vir se o teu produto tiver leitor. O teu produto terá leitor se o jornalismo que ele entregar for bom. No on-line tens muito presente que, se tens a audiência, vais ter patrocinador, que é o que paga o nosso salário, mas isso só vai acontecer se fizermos um bom jornalismo e um jornalismo rápido. (MAROCCO, 2012, p. 190).

Conforme a chefe de reportagem, o jornalista que trabalha no Terra está consciente da necessidade de “[...] dar uma resposta de audiência...” (MAROCCO, 2012, p. 190). O perfil de jornalista descrito pela chefe de reportagem do Terra parece bastante semelhante ao dos editores entrevistados por Anderson (2009) e Tandoc Jr (2014), profissionais conscientes de que precisam atrair e manter o público em seus *sites*, e que disso depende o lucro da empresa e a manutenção dos seus empregos.

Träsel (2014), em tese que estuda os profissionais que trabalham com jornalismo guiado por dados, traça um detalhado perfil, a partir de pesquisa bibliográfica, do jornalista no cenário atual, de crise na identidade profissional e de forte impacto da tecnologia. No trecho a seguir ele sintetiza essa problemática:

Um bom jornalista, neste contexto, era aquele capaz de prever as construções de manchetes e títulos que mais atrairiam audiência, fosse via cliques diretos na capa do webjornal, fosse através de boas práticas de SEO que posicionassem as matérias favoravelmente em resultados de ferramentas de busca. Embora essa situação possa ser interpretada como uma vitória do maquinismo, da automatização sobre o intelecto humano, isto é, o juízo jornalístico, os profissionais entendiam os números de audiência como um instrumento de aperfeiçoamento praxiológico. Alguns inclusive pareciam ver nas métricas uma forma de interação em tempo real com uma audiência nacional, que lhes permitia melhor atender ao interesse público ao delinear um retrato mais preciso da audiência. O uso de métricas no juízo jornalístico causava tensão na cultura profissional, entretanto, pois alguns de seus membros se mostravam ansiosos com uma possível dissolução da esfera pública num agregado de interesses privados, uma vez que o comportamento de cada um dos leitores pode ser acompanhado individualmente, hoje. O resultado dessa atomização da audiência imaginada das redações questiona a autoridade epistêmica dos jornalistas como intérpretes do interesse público e nesse ponto encontrava resistência. (TRÄSEL, 2014, p. 85).

Se o *web analytics* é um marco tecnológico do jornalismo, é esperado que a aprendizagem do uso deste tipo de *software* seja estimulada nas universidades. E, de fato, o *Manual de laboratório de jornalismo na internet*, de Palácios e Ribas (2007, p. 22) inclui um exercício estimulando aos estudantes, após criarem seus *weblogs*, a instalar um serviço gratuito de medição de audiência, acompanhar o sistema diariamente e gerar relatórios.

A revisão bibliográfica encontrou ainda referências ao *web analytics* em outros contextos, como a pesquisa em jornalismo, por exemplo. Silva (2010) propõe que as ferramentas de medição de audiência, usadas em conjunto com outros instrumentos, poderiam auxiliar em pesquisas sobre a hipótese de *agenda-setting* na *web*. De acordo com Natansohn (2007), o *web analytics* também poderia ser um elemento de apoio em estudos de recepção centrados em um determinado site.

A falta de mais pesquisas referentes ao uso do *web analytics* nos veículos da imprensa brasileira reforça a necessidade de estudarmos o tema e verificarmos se a realidade das nossas redações é semelhante àquela das pesquisas etnográficas realizadas na Alemanha e nos Estados Unidos.

4 JORNALISMO DIGITAL E ECONOMIA POLÍTICA DA COMUNICAÇÃO

Esta pesquisa busca observar os reflexos do uso dos sistemas de medição de audiência na atividade jornalística, profissão que sofre forte impacto pela revolução tecnológica. A pesquisa bibliográfica apontou ainda que a necessidade de gerar retorno financeiro exerce grande influência sobre as redações.

Este capítulo procura compreender o atual cenário de crise do jornalismo e formar uma visão crítica do uso das ferramentas de medição de audiência. Para isso, recorreremos à Economia Política da Comunicação como suporte teórico para este estudo. Como salienta Fonseca (2007):

O cenário que se desenha reflete um processo em curso desde as últimas décadas do século XX, e que tende a se aprofundar no século XXI. É nesse cenário que se vem procurando apreender, analisar e compreender as mudanças que, condicionadas pela reestruturação capitalista e pelas novas tecnologias de comunicação e informação, estão a provocar transformações substanciais nas indústrias da mídia. E por essa razão é que se acredita que a Economia Política da Comunicação, na sua extração crítica, constitui uma das perspectivas teóricas e metodológicas mais produtivas e pertinentes para se refletir sobre esse processo de mudanças.

A Economia Política da Comunicação nos parece, dos diversos caminhos que poderíamos adotar para estudar a questão da mensuração da audiência no jornalismo digital, um percurso especialmente adequado: por fornecer uma perspectiva crítica, que nos permite observar o jornalismo como negócio, inserido em um processo industrial, e também por fornecer instrumentos para entender as transformações pela qual passa o mercado da Comunicação.

O conceito de Economia Política da Comunicação, aqui aplicado, é o de Mosco (2009, p. 2, tradução nossa) que define esse campo como “[...] o estudo das relações sociais, em especial as relações de poder, que constituem mutuamente a produção, a distribuição e o consumo dos produtos da comunicação.”⁴⁰.

O referido campo de estudos, ainda que tenha uma origem mais remota⁴¹, se desenvolveu nos anos 1960, quando se passou a questionar o desequilíbrio no fluxo da informação e dos produtos culturais entre as Nações desenvolvidas e o – na época conhecido como – Terceiro Mundo (MATTELART; MATTELART, 1999). A Economia Política da Comunicação se desenvolveria no estudo de processos de

⁴⁰ “[...] is the study of the social relations, particularly the power relations, that mutually constitute the production, distribution, and consumption of resources, including communication resources.”

⁴¹ Fonseca (2007) observa que o campo é um recorte da Economia Política, disciplina que remonta ao século XVIII.

comunicação transnacionais e já a partir de uma visão de um mercado que rumava à internacionalização ou, como se diria posteriormente, a um mercado globalizado.

Nos anos 70, a disciplina transformou-se a partir de uma série de pesquisas na Europa. Mattelart e Matellart (1999) observam que nesta segunda fase o foco está na investigação da natureza da mercadoria cultural. Os autores destacam a pesquisa de autores como Bernard Miège e analisam da seguinte forma os estudos dessa fase:

Para eles, a indústria cultural não existe em si; é um conjunto composto, constituído por elementos que se diferenciam fortemente uns dos outros, por setores que apresentam suas próprias leis de padronização. Essa segmentação das formas de rentabilização da indústria cultural pelo capital traduz-se nas modalidades de organização do trabalho, na caracterização dos próprios produtos e de seu conteúdo, nos modos de institucionalização das diversas indústrias culturais (serviço público, relação público/privado etc.) no grau de concentração horizontal e vertical das empresas de produção e distribuição, ou ainda na maneira pela qual os consumidores ou usuário se apropriam de produtos e serviços. (MATTELART; MATTELART, 1999, p. 122-123).

O campo da Economia Política da Comunicação ganharia nova força em um terceiro momento, ligado justamente ao *boom* das novas tecnologias da informação e da comunicação: “[...] de uma significação centrada sobretudo na mídia, a comunicação pouco a pouco assumiu uma definição totalizante, mesclando tecnologias múltiplas destinadas a estruturar uma ‘nova sociedade’.” (MATTELART; MATTELART, 1999, p. 129). A Economia Política da Comunicação passa a ser então um instrumento de reflexão sobre a regulação da mídia e das telecomunicações.

No Brasil, Fonseca (2007) nota que houve um maior interesse e revitalização nas pesquisas em Economia Política da Comunicação a partir da última metade dos anos 1990, em virtude das “[...] transformações no campo da comunicação, decorrentes das novas tecnologias de comunicação e informação e da reestruturação global do capitalismo.”.

Autores como Lima (2004, p. 91) debruçaram-se a investigar o reflexo no Brasil de duas tendências globais, a concentração da propriedade no setor de comunicações e a chamada “[...] onda internacional liberalizante de privatizações e desregulamentação [...]”, que no país ocorreu no período entre 1995 e 1998, no primeiro governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC).

As mudanças no setor de telecomunicações brasileiro ocorridas nos governo FHC levaram as empresas jornalísticas e de radiodifusão a traçarem planos de expansão, participando do processo de privatização do sistema de telecomunicações, investindo em TV por assinatura, explorando o provimento de acesso à internet ou ainda se

associando a companhias estrangeiras para criar canais de TV ou produzir programas estrangeiros no país⁴². É também nesse período que os grupos de comunicação criam os primeiros portais de internet ou *sites* jornalísticos.

Lima (2004, p. 103) observa que o processo de privatização do setor de telecomunicações, contudo, não alterou duas das principais características do setor de mídia no Brasil: a presença dominante de grupos familiares no comando das empresas jornalísticas e de radiodifusão e a vinculação desses grupos com as elites políticas. Tal configuração é chamada por Santos e Capparelli (2005) de coronelismo eletrônico, com base na observação de que a relação de clientelismo político entre o Poder Público e os detentores das concessões de exploração de emissoras de rádio e TV perpetua uma estrutura de poder no Brasil que antecede o advento dos meios de comunicação de massa.

Fonseca (2007) destaca que mesmo não tendo trocado de mãos, estas empresas modernizaram seus processos de produção, marketing e finanças. A autora justifica isso afirmando que “[...] o desenvolvimento de práticas de gerência corporativas e industriais, próprias à maioria das empresas modernas, estendeu-se a todas as empresas de mídia.” (FONSECA, 2007).

O coronelismo eletrônico, no entanto, não exerce a mesma força e influência após a popularização da internet. Para melhor compreensão do porque isto acontece, buscamos em Bolaño (2000; 2006), Kischinhevsky (2009), Fonseca (2005) e Souza (2006) elementos para compreender como se configura economicamente a internet e como se organiza a produção jornalística nas redações após o advento da rede mundial de computadores.

4.1 A ECONOMIA POLÍTICA DE INTERNET

Os estudiosos da Economia Política da Comunicação, em sua vertente crítica, mantêm sua postura combativa ao analisar o advento da internet. Segundo eles, a rede não é libertadora, ou mesmo neutra, como defendem os adeptos do determinismo tecnológico:

⁴² As estratégias e investimentos de companhias brasileiras como Globo, Grupo RBS e Abril nesse período são descritas na obra de Moraes (1998).

Desde sua popularização, a internet é proclamada por muitos como instrumento de integração mundial, dada sua característica descentralizadora, apresentando-se, portanto, com extremo potencial democratizador e contra-hegemônico. Todavia, como desdobramento técnico-econômico do sistema capitalista, carrega em sua essência as contradições nele presentes, as quais são determinadas por assimetrias entre seus participantes quanto ao capital político, econômico e simbólico de que cada um dispõe. Assim, hoje ela se volta sobretudo a fins comerciais, comandada por atores hegemônicos do campo econômico. (BOLAÑO, 2006, p. 21).

Bolaño (2006, p. 44), um dos principais autores da Economia Política da Comunicação no Brasil, chega a afirmar que a internet é o “[...] velho capitalismo reorganizado.”.

Para explicar o *boom* da internet, Bolaño (2006, p. 35-36), baseia-se no pensamento do sociólogo francês Patrice Flichy, que observa que o rádio e o telefone só avançaram como meios de comunicação quando se encontrou um formato econômico para sua exploração (no caso, o rádio passou a ser financiado pela veiculação de publicidade e a telefonia com a tarifação da comunicação). Bolaño (2006, p. 31) afirma que “[...] há todo um processo social no bojo do qual se estabelece um determinado uso social para a nova tecnologia, o que permitirá a negociação de um modelo econômico sem o qual ela não será implantada ou não expandirá toda a sua potencialidade.”. A adoção de uma nova tecnologia, portanto, está intimamente ligada à sua viabilidade econômica.

A transformação da internet acontecerá na década de 90, com a passagem de um modelo que mescla as características estatais, militares e acadêmicas de seus primeiros anos de existência para outro que mescla características acadêmicas e mercantis, seguindo o modelo de inovação norte-americano (BOLAÑO, 2006).

A internet, é claro, consolida-se não só por seu caráter econômico, mas pelos atrativos técnicos, em especial como um novo e poderoso meio de comunicação entre seus usuários:

O desenvolvimento histórico da internet, em que a lógica comercial vai-se tornando progressivamente mais importante, não chega a eliminar a outra que, ao contrário, aparece como atrativo fundamental para a conexão dos indivíduos, que pagam às companhias telefônicas e aos provedores de acesso, ou aceitam receber publicidade em troca de acesso barato ou gratuito, em busca, não apenas de conteúdo comercializado e facilidades de negócios, mas também da possibilidade de comunicação à distância e daquilo que os italianos chamam de *condivisione*. (BOLAÑO, 2006, p. 64).

Bolaño (2006, p. 37) observa que a internet é uma ruptura, porque propõe uma nova esfera pública. E sua disseminação afeta todos os outros meios: “[...] a televisão de massa perde importância diante do interesse prioritário do mercado publicitário em

dirigir-se a públicos delimitados, restritos, específicos.” (BOLAÑO, 2006, p. 38). Esta ameaça já se fazia presente com a segmentação da TV provocada pelo advento da TV por assinatura, mas ganha uma dimensão muito maior com a popularização da internet. Grandes públicos podem ser atingidos mais facilmente por intermédio da rede mundial de computadores, com custos menores. Os grandes grupos de mídia, no Brasil e no mundo, passam a perder receitas.

A internet forma um ecossistema complexo, com mais *players* e mais interesses envolvidos. Bolaño (2006) faz referência a um estudo da Graduate School of Business, do Texas, nos Estados Unidos, que propõe estruturar as atividades da Economia na internet em quatro níveis: infraestrutura, aplicações, intermediários (como os portais e provedores de conteúdo) e comércio eletrônico. Essa redistribuição do capital em diferentes empresas, de diversos segmentos, provoca mudanças radicais na forma de funcionamento do mercado dos meios de comunicação.

E é esse um dos principais fatores que levam as empresas jornalísticas ao atual cenário de crise.

4.2 A ECONOMIA POLÍTICA DO JORNALISMO DIGITAL

Costa (2014, p. 54-56) explica que o negócio do jornalismo tradicional, tanto na mídia impressa como na transmissão aberta de rádio e TV, apesar de apresentado como um negócio de conteúdo, é baseado em um negócio de distribuição:

Nesta cadeia de valor – produção de conteúdo; manejo técnico (máquinas impressoras ou emissão de sinais) e distribuição (seja por meios físicos, seja por ondas eletromagnéticas) – a empresa editora domina completamente o seu negócio. Tem total controle sobre ele. Ela contrata os produtores de conteúdo. Ela compra ou mantém os sistemas de impressão e da emissão do sinal. Ela cuida da distribuição, sem dar satisfações a não ser a seus leitores, ouvintes e/ou telespectadores. (COSTA, 2014, p. 56).

No ambiente digital, a realidade é outra, e a distribuição não está mais nas mãos dos jornais, emissoras de rádio ou TV, que são apenas um entre vários outros intermediários entre o internauta e o conteúdo. Costa (2014, p. 57) cita estudo do Boston Consulting Group, de 2010, que aponta que apenas 7% do faturamento anual do negócio digital vão para os produtores de conteúdo. O restante do faturamento é dividido entre a indústria de telecomunicações (60%), os fabricantes de *hardware* (14%) e todo o restante da indústria de *software* e serviços na rede (22%), ou seja, dividida entre quem fornece a infraestrutura, as aplicações e os intermediários.

Essa nova divisão de custos e receitas vai impactar a forma como se financia o jornalismo, como observam Anderson, Bell e Shirky (2013, p. 35):

O público segue mais do que disposto a pagar pela reprodução e pela distribuição, embora hoje paguemos à Dell por computadores, à Canon por impressoras e à operadora Verizon pela entrega, em vez de pagar à Conde Nast, à Hearst ou à Tribune Co. por um pacote com todos esses serviços.

A mídia tradicional, em seu processo de convergência para a internet, sofre ainda a concorrência de novos e inesperados concorrentes que passam a atuar no setor: assim as emissoras de TV passam a disputar a atenção com a Netflix, o Youtube e de outros serviços de vídeo *on demand*; as estações de rádio ganham à concorrência de *podcasts* e serviços de música *online*; jornais e revistas que migram para a internet brigam por audiência e por receitas com *weblogs*, novos sites de notícias e serviços agregadores de conteúdo. Bolaño (2006, p. 45-46) esclarece que,

[...] na medida que se trata de um setor novo, com tecnologia e, especialmente, técnicas de produção e apresentação não estabilizadas, a ação dos competidores vindos de outros setores se vê naturalmente beneficiada, especialmente se esses competidores dispuserem de poderio financeiro e de sócios com conhecimento no setor.

E se por um lado a internet permite aos veículos alcançarem leitores geograficamente distantes, por outro lado ela coloca veículos geograficamente distantes disputando tais leitores, não raras vezes com o mesmo conteúdo:

Como se não bastasse, a competição está mais acirrada. Como observou o jornalista Nicholas Carr em 2009, uma busca no Google por informações sobre o resgate pela Marinha norte-americana do capitão de um cargueiro de bandeira dos Estados Unidos sequestrado por piratas na Somália rendeu 11.264 fontes possíveis de matérias sobre o episódio – a maioria meramente reproduzindo um mesmo conteúdo sindicalizado. A internet derruba o valor de publicar um mesmo artigo de agências de notícias em St. Louis e em San Luis Obispo. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 36).

Além disso, outros conteúdos e outras formas de entretenimento também passam a disputar o tempo do público e as verbas de publicidade – em especial as redes sociais virtuais. Nesse cenário, não há para a mídia tradicional outro caminho, a não ser disputar este mercado, sob o risco de perder contato com o público que migra para a internet.

Deve-se lembrar, ademais, que o próprio negócio tradicional das grandes empresas jornalísticas é ameaçado pela existência desses concorrentes potenciais, na medida em que uma parcela do seu público pode abandoná-los em favor da nova mídia, o que torna, por outro lado, obrigatório o investimento nesta última por parte da grande imprensa que, neste caso, tem a vantagem de apresentar um padrão tecno-estético já conhecido e aceito pela parcela fidelizada do público. (BOLAÑO, 2006, p. 46).

São esses alguns elementos, em linhas gerais, que desenharam o cenário atual de crise no jornalismo: as empresas jornalísticas que apostam na internet deparam-se com uma concorrência muito maior pela atenção da audiência.

Para piorar, ainda não se encontrou um modelo de negócios que financie as operações dessas empresas na internet. Anderson, Bell e Shirky (2013) concluem que na internet não é viável subsidiar a produção jornalística só com a publicidade – porque, com tantos concorrentes, o custo do anúncio publicitário na rede tornou-se muito pequeno:

A receita por leitor trazida pela publicidade online nunca chegou nem perto da tradicional – e no caso de plataformas móveis é ainda pior. Enquanto isso, à medida que vai avançando, a publicidade no meio digital vem passando totalmente ao largo de veículos de comunicação tradicionais. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 37).

Anderson, Bell e Shirky (2013) e Costa (2014) tentam sugerir algumas saídas para a indústria jornalística posicionar-se neste mercado em crise. Mas enquanto se testam estes caminhos ou se buscam outros, como se estrutura atualmente o jornalismo na internet?

Bolaño (2000) lembra que Patrice Flichy criou em 1980 uma distinção, hoje já clássica, separando as indústrias culturais em dois diferentes modelos econômicos. Existiriam as *indústrias editoriais*, que criam mercadorias culturais pontuais (livros, álbuns, filmes), e os produtores da *cultura de onda*, empresas que fazem emissões culturais num fluxo contínuo (como é o caso do rádio ou da TV). Essa divisão permite observar as características gerais de cada indústria, a função central na indústria, sua cadeia econômica, seus ofícios conceituais, modelo de vendas/receitas e as características desse mercado. Essa definição foi ampliada posteriormente, incluindo a imprensa (jornal e revista) como uma categoria a parte.

Souza (2006), com base nestes modelos, propõe em uma classificação específica para o jornalismo digital (Tabela 1), ressaltando que ele se constitui em um novo paradigma, que mescla características da imprensa tradicional e da cultura de onda.

Tabela 1 - Tendências gerais dos modelos econômicos na produção do jornalismo
online

Características gerais	Multimídia. Público homogêneo. Mídia segmentada. Variedade de consumo. Convergência tecnológica. Contexto de mídias interativas.
Função central	EDITOR: realiza as mesmas tarefas do redator: criar pautas, escrever e editar matérias. A única diferença é que ele vai coordenar a equipe
Cadeia econômica	Custos de produção e difusão de notícias reduzidos. Produção integrada com outras mídias, com aproveitamento da infraestrutura já montada. Produção em tempo real. Distribuição em rede. Postos de trabalho irregulares. Técnicas de produção e apresentação não estabilizadas. Crescente concentração das indústrias.
Ofícios conceituais	Jornalistas e webdesigners (profissionais especializados em técnicas de design gráfico e de editoração de sites e páginas para a web).
Vendas/receitas	Receitas indiretas, através da venda de publicidade. Altos investimentos em novas tecnologias com retorno, na melhor das hipóteses, a longo prazo.
Características dos mercados	Mercado de massa segmentado. Interatividade. Dificuldades na fidelização. Dependência da atualidade. Tendência à desregulamentação do sistema. Fusões e sinergias.

Fonte: Souza (2006)

Assim Souza (2006) resume a cadeia econômica do jornalismo produzido para a internet:

O custo de produção e difusão de notícias é reduzido, já que não há gastos com a compra de papel e com distribuição em rede física, como ocorre nos setores da imprensa, nem gastos para formação de uma estrutura quase industrial, como nos setores de onda. Na maioria dos casos, a produção das mídias on-line é integrada com a de outros setores, como rádio, televisão ou jornal, tendo em vista que não há retorno imediato dos altos investimentos, a oferta de conteúdo jornalístico na rede não é financeiramente rentável. Isso porque o modelo ainda não se consolidou e a credibilidade é tardia. Quem ganha dinheiro com a internet são os provedores de acesso e as empresas de telecomunicações. Os portais-provedores que mantêm uma equipe de jornalistas para disponibilizar notícias aos seus clientes têm por objetivo manter a audiência.

A autora ressalta, além disso, a dificuldade de gerar lucros no meio digital. Ela percebe o desafio dos veículos para fidelizar uma audiência que não é passiva, porque na internet, os usuários “[...] acessam os conteúdos de acordo com os seus interesses individuais e quase nunca se detêm a ficar em um único site.” (SOUZA, 2006).

Os veículos de comunicação entram na internet, portanto, com o desafio de fidelizar o público constantemente, mesmo quando já possuem marcas reconhecidas e de credibilidade fora da rede.

Com baixas perspectivas de faturamento, resta apostar na convergência como forma de reduzir custos e aumentar a produtividade.

4.3 CONVERGÊNCIA JORNALÍSTICA E MERCADO DE TRABALHO

Fonseca (2005), ao estudar a organização das empresas jornalísticas, apropria-se de um conceito do geógrafo britânico David Harvey, que separa a estruturação do trabalho das empresas em dois momentos distintos, o fordismo e o pós-fordismo.

O chamado fordismo tem seu início simbólico em Michigan, em 1914, quando o industrial Henry Ford introduz o dia de oito horas de trabalho e a remuneração de 5 dólares aos trabalhadores de sua linha automática de montagem de carros (HARVEY, 1992, p. 120). No entendimento de Fonseca (2005, p. 24), esse modelo de organização industrial seria adotado pelas redações brasileiras a partir dos anos 60 e se manifesta “[...] no gerenciamento da rígida ‘linha de produção’, na hierarquização, na fragmentação e especialização das funções jornalísticas e no produto jornal – ‘massivo’, dirigido ao conjunto dos leitores”.

A autora adotará o termo pós-fordismo para se referir ao que Harvey aponta como sendo o modelo de acumulação flexível, que consistiria numa nova forma de organização econômica, apoiada na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados, dos produtos e dos padrões de consumo que se consolida a partir dos anos 1970 (HARVEY, 1992, p. 140). Fonseca (2005, p. 24) constata que este fenômeno só será percebido nas empresas de comunicação duas décadas depois:

O pós-fordismo nas indústrias culturais manifesta-se a partir da década de 1990, principalmente a partir dos eventos Internet e novas tecnologias de comunicação e informação. Manifesta-se no jornalismo na flexibilidade dos processos de produção, na redução – e em alguns casos, na eliminação – da demarcação de funções jornalísticas, na convergência entre as mídias, no compartilhamento de conteúdos e no produto jornal – segmentado e flexível (através de cadernos, seções, páginas, edições diferenciadas etc.), com vistas a atingir públicos de distintos perfis e interesses. Quanto ao jornalismo, o modelo em emergência trata o leitor como cliente. Por isso, adota uma série de estratégias para ‘agradar ao leitor/consumidor’. Desse modelo, resulta uma concepção de jornalismo como informação, prestação de serviços e entretenimento.

A flexibilização da produção leva à aceleração do processo de produção e da geração do lucro e num cenário de grande inovação tecnológica levará as empresas a adotarem processos de convergência:

As novas tecnologias de comunicação e informação, por seu turno, ampliam as possibilidades de aceleração do tempo de giro do capital, o que conduz as indústrias culturais na direção da convergência tecnológica. De empresas tradicionalmente dedicadas à produção de conteúdos culturais para difusão em mídias específicas (jornais, revistas, rádio, televisão, cinema etc.), tendem a se transformar em conglomerados multimídia. (FONSECA, 2005, p. 16).

É importante destacar que a palavra convergência costuma gerar alguma confusão nos estudos de mídia. Como Saad Corrêa (2008, p. 31) observa, o termo é usado “[...] em múltiplos contextos e, em algumas vezes, com definições ambíguas”.

O conceito mais usual de convergência atualmente nos estudos de mídia é o de Jenkins (2009, p. 29):

Por convergência, refiro-me ao fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam. Convergência é uma palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais, dependendo de quem está falando e do que imaginam estar falando.

Para se adaptar a essas transformações, as empresas de mídia, e aqui em especial as empresas jornalísticas, passaram a adotar processos de convergência.

Saad Corrêa (2008, p. 31-38), ao propor uma metodologia para estudar o fenômeno da convergência em redações, recupera uma série de definições de entidades representativas do mercado editorial, como a World Editors Forum e a consultoria Innovation International Media Consulting Group, e ressalta que para estes grupos, o termo convergência aparece geralmente ligado ao processo de integração das redações. Por exemplo,

O foco da integração proposta pela Innovation é a audiência. Segundo os propositores, todo o processo se inicia por uma avaliação do ciclo de consumo das notícias dos diferentes públicos de uma empresa informativa e a criação de “redações” que produzam conteúdos multimídia para satisfazer as necessidades destas audiências durante todo o dia, em papel, on-line, rádio, TV e dispositivos móveis. (SAAD CORRÊA, 2008, p. 39).

Os pesquisadores em comunicação consideram este tipo de conceituação simplista. Para Salaverría e Negrodo (2008, p. 16, tradução nossa), a convergência

[...] se trata de um processo multidimensional que, no mínimo, compreende aspectos relacionados às tecnologias de produção e consumo da informação, com a organização interna da empresa, com o perfil dos jornalistas e, por consequência, com os próprios conteúdos que são transmitidos.⁴³

Salaverría (2003) entende que a convergência jornalística articula-se em quatro dimensões: empresarial, tecnológica, profissional e comunicativa. A dimensão empresarial é a mais geral, que compreende os processos criados pelos grupos de comunicação, coordenando decisões econômicas e editoriais para alcançar as novas mídias. A dimensão tecnológica, a mais evidente característica da convergência, é a da

⁴³ “[...] se trata de un proceso multidimensional que, como mínimo, comprende aspectos relacionados con las tecnologías de producción y consumo de la información, con la organización interna de la empresa, con el perfil de los periodistas y, por supuesto, con los propios contenidos que se comunican.”

revolução provocada pelas ferramentas tecnológicas, que causa profundas transformações no jornalismo por conta da digitalização, do advento das redes de comunicação, da necessidade de gerenciar conteúdos multimídia e da proliferação de novos dispositivos de comunicação. A dimensão profissional corresponde às mudanças que impactam no trabalho dos jornalistas: a aceleração do ciclo de trabalho, a necessidade de dominar novas ferramentas (inclusive os sistemas de *web analytics*) e linguagens e o redesenho da profissão, criando novas nomenclaturas, como o *jornalista multimídia*, o *jornalista multitarefa* e o *jornalista multiplataforma*. A última dimensão é a comunicativa, que fala de como os processos de comunicação se alteram por conta da união de texto e imagem e das possibilidades da combinação destes recursos.

A convergência é, por conseguinte, mais do que a integração de redações e ela transforma profundamente o trabalho dos jornalistas.

Mas o que a convergência acarreta na atividade dos jornalistas? Para os estudiosos da Economia Política da Comunicação, o resultado em geral aponta para a precarização das relações do trabalho. Kischinhevsky (2009, p. 64) destaca, por exemplo, que, com a convergência entre redações, “[...] jornalistas passaram a ser instados a colaborar com diversos veículos, sem qualquer gratificação.”. O autor aponta diversas outras irregularidades decorrentes dos processos de integração: metas abusivas, aumento da carga de trabalho sem o pagamento de horas extras, contratação de funcionários como pessoa jurídica para não pagar direitos trabalhistas, acumulação de funções, entre outros.

Kischinhevsky (2009, p. 67) destaca ainda que as mudanças no mercado de trabalho provocadas pelas novas tecnologias da informação e comunicação provocam a necessidade de se investir em profissionais com múltiplas habilidades. Conforme o autor, o chamado jornalista multimídia na verdade é um jornalista *multifunção*, que precisa desenvolver as novas habilidades por conta própria, já que a maioria das empresas de comunicação não investe em qualificação profissional.

Kischinhevsky (2009, p. 71) descreve da seguinte forma os impactos dos processos de convergência sobre a categoria dos jornalistas:

Jornalistas que trabalham em redações convergentes sofrem dificuldades de adaptação e tendem a resistir, mesmo que de forma dissimulada, às mudanças. A demissão constitui uma ameaça palpável e constante, especialmente quando a integração envolve compartilhar um mesmo espaço físico, o que provoca frequentes choques entre culturas organizacionais. Sentimentos como frustração, irritação e desconfiança são facilmente detectados entre os profissionais que vivem essa experiência. A convergência molda não apenas as práticas jornalísticas contemporâneas, mas a própria autoimagem dos jornalistas, que precisam construir uma nova identidade profissional, multimídia.

Fonseca (2005) pesquisou como se dá a organização da produção e do trabalho dos jornalistas que atuam no jornal Zero Hora, veículo líder em circulação em Porto Alegre, em uma fase em que a empresa ainda não havia integrado a produção de conteúdos entre seu veículo impresso e seu *site*⁴⁴. Mas as conclusões da tese de Fonseca traçam um cenário que permanece atual, antecipando os processos de integração que a empresa faria no futuro, e aplicável a outros grupos de comunicação:

As novas tecnologias de comunicação e de informação, assim como a reestruturação da produção e a reorganização do trabalho, são implantadas em Zero Hora com o objetivo de aumentar os lucros da empresa, e isso se manifesta fundamentalmente: a) na aceleração e no aprofundamento da convergência entre as mídias; b) na compressão do tempo; c) na redução de custos de produção. (FONSECA, 2005, p. 261).

O termo “compressão do tempo” deriva de outro conceito de Harvey, a *compressão do espaço-tempo*, usado para descrever as transformações provocadas pelo encurtamento das distâncias e pela difusão imediata de informações provocada pela aceleração dos processos de globalização (HARVEY, 1992). No jornalismo, isso se traduz na obsessão pela velocidade e pela cobertura em tempo real. Para Moretzsohn (2002, p. 12-13), a velocidade se tornou um fetiche e passou a se tornar o principal valor notícia da profissão: “[...] antes de tudo, importa chegar na frente do concorrente, e alimentar o sistema com dados novos, num *continuum* vertiginoso a pautar o trabalho nas grandes redações.”.

Observamos anteriormente, portanto, alguns importantes aspectos da revolução tecnológica que causaram forte impacto nas indústrias jornalísticas: 1) estas empresas foram levadas a investir na internet, seja para buscar ampliar seus mercados, seja para sobreviver, num cenário em que a mídia tradicional perde força; 2) estas empresas fazem uso ou são levadas a incorporar novas tecnologias buscando ganhar

⁴⁴ Em 2005, a produção de conteúdo para a internet do Grupo RBS, controlador de Zero Hora, era feita pela equipe do portal ClicRBS, localizada em outro espaço físico, distante da redação do jornal impresso. Para trajetória da Zero Hora na internet, consulte Mielniczuk et al. (2015).

produtividade, adotando processos de integração e redução de custos; 3) o jornalismo moderno impõe um ritmo ainda mais veloz de produção e disseminação das notícias.

Nesse cenário, de expansão e sobrevivência, de otimização e de enxugamento e em que se exige um jornalismo cada vez mais veloz, nos parece que o uso do *web analytics* torna-se, para o bem e para o mal, peça fundamental na administração das redações digitais: ele parece ser a resposta mais a mão para as inquietações dos veículos e jornalistas, em busca da sustentabilidade num mercado disputadíssimo.

5 PROPOSTA METODOLÓGICA DA PESQUISA

Para definir a estratégia metodológica desta pesquisa, buscou-se, em primeiro lugar, tomar contato com outras pesquisas sobre jornalismo digital, em especial pesquisas qualitativas, extraindo delas o percurso metodológico.

Entre as alternativas identificadas, buscamos uma aproximação em termos metodológicos com o modelo desenvolvido pelo Grupo de Pesquisa em Jornalismo On-Line (GJOL), do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Culturas Contemporâneas da Universidade Federal da Bahia (UFBA), como descrito por Machado e Palacios (2007).

O grupo desenvolveu ao longo do tempo uma metodologia específica para estudos em jornalismo digital, derivada da necessidade de estabelecer contornos para esse novo campo de pesquisa – os pesquisadores iniciaram seus estudos em 1995, praticamente junto com o início da exploração comercial da internet no Brasil e do uso da rede como meio para a prática do jornalismo. O GJOL procurou adotar uma metodologia híbrida, que permitisse aos pesquisadores mapear as transformações no jornalismo e, ao mesmo tempo, definir os conceitos-chave do novo campo (MACHADO; PALACIOS, 2007).

Nesta pesquisa, passados 22 anos do lançamento das primeiras iniciativas em jornalismo digital na internet, a intenção inicial não é definir novos conceitos, mas contribuir com a pesquisa na área, observando um fenômeno que parece promover mudanças na prática do jornalismo: a adoção dos sistemas de *web analytics*. Por esse motivo, optou-se por seguir os passos metodológicos do grupo, já consolidado na pesquisa em comunicação no Brasil, como roteiro para esta pesquisa.

Machado e Palacios (2007) descrevem um procedimento metodológico formado por três etapas: análise preliminar do objeto, delimitação do objeto de estudo e definição conceitual. De acordo com os autores: “Nossa metodologia permite que o pesquisador, por um lado, revise a bibliografia corrente sobre o objeto e, por outro, possibilita que esta produção conceitual seja testada em estudos de casos específicos.” (MACHADO; PALACIOS, 2007, p. 201).

A primeira etapa da pesquisa é descrita pelos autores como de delimitação de análise preliminar do objeto (MACHADO; PALACIOS, 2007). De acordo com a metodologia do GJOL, essa etapa consiste na completa revisão bibliográfica e em

análises preliminares do objeto de estudo. A referida etapa, nesta pesquisa, está contemplada nos capítulos 2 e 3, nos quais consta a revisão bibliográfica preliminar em língua inglesa e portuguesa sobre a relação entre audiência e jornalismo, que nos permitiu compreender o que pesquisadores da área em foco já escreveram a respeito do objeto de estudo.

O levantamento bibliográfico foi feito por meio de buscas no Banco de Teses e Dissertações da Capes, nas bases de dados disponíveis na biblioteca da PUCRS (por intermédio do sistema Omnis), em revistas acadêmicas brasileiras na área de comunicação social e em anais de congressos da área, cruzando palavras-chave como “jornalismo digital” e “webjornalismo” com “monetização”, “métricas” e “audiência”.

Essa revisão bibliográfica observou que havia forte preocupação nas redações em “fazer dinheiro” (TANDOC JR, 2014, p. 570), gerando retorno para as empresas jornalísticas na forma da geração de tráfego nos *websites*. A partir desta constatação, buscamos o aporte teórico da Economia Política da Comunicação e também aprofundar alguns conceitos úteis para a pesquisa, como o de convergência no jornalismo, recolhendo informações sobre a crise do jornalismo em virtude da evolução tecnológica. Essa segunda etapa de revisão bibliográfica está presente no capítulo 4 da dissertação.

A segunda fase do procedimento metodológico adotado é chamada de delimitação do objeto de estudo, e nela o pesquisador “[...] necessita definir tanto as hipóteses de trabalho que nortearão a pesquisa quanto as organizações jornalísticas que servirão de objeto para os estudos de caso.” (MACHADO; PALACIOS, 2007, p. 202-203). A metodologia do GJOL destaca em especial a importância da definição de hipóteses de trabalho para nortear a pesquisa. Nesta dissertação, as hipóteses estão descritas na introdução, usando como modelo algumas dissertações e teses defendidas por integrantes do GJOL, como Alves (2004), Barbosa (2007) e Silva (2010).

A pesquisa seguiu ainda duas recomendações do GJOL para a definição das organizações estudadas. A primeira é que um trabalho de mestrado deve conter dois ou três estudos de caso (MACHADO; PALACIOS, 2007, p. 204). Os autores justificam o uso de mais de um estudo de caso porque o objetivo final não é fazer um trabalho descritivo sobre um único objeto bem delimitado e sim utilizar os estudos de caso “[...] para ilustrar argumentos, demonstrar a validade ou refutar hipóteses de trabalho previamente levantadas pelo próprio pesquisador [...]” (MACHADO; PALACIOS, 2007, p. 205-206).

Compreendemos aqui o estudo de caso como “[...] uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.” (YIN, 2010, p. 39). Yin (2009, p. 40) ressalta que o estudo de caso é um método abrangente que cobre “[...] a lógica do projeto, as técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise de dados.”.

A proposta do GJOL converge, desse modo, com a definição de Yin, que considera ser possível usar a metodologia do estudo de caso tanto para investigar um fenômeno em um único lugar quanto para analisar mais de um caso, permitindo assim a comparação de múltiplos casos (Yin, 2009, p. 69-89).

Optou-se aqui pela realização de dois estudos de caso, com a finalidade de compreender como são usados os sistemas de *web analytics* em redações.

A outra orientação do GJOL refere-se à escolha dos objetos de estudo de caso, que deve ter como critérios básicos a originalidade, a criatividade e a diversidade (MACHADO; PALACIOS, 2007, p. 204).

Nesta dissertação a definição dos *sites* que seriam estudados permaneceu em aberto até a banca de qualificação – na ocasião foi apresentada uma lista de onze *sites* jornalísticos com redações no Rio Grande do Sul. Foram escolhidos posteriormente os *sites* do Jornal NH e do Diário Gaúcho. A escolha se justificou pela busca de uma amostra original: evitou-se fazer a pesquisa de campo num veículo “líder” de audiência, buscando redações de tamanhos menores, esperando justamente encontrar menos investimentos e recursos humanos mais escassos. As operações digitais do Jornal NH e do Diário Gaúcho parecia-nos também ter sido menos estudadas do que a de outras empresas de comunicação do Estado e, portanto, mais diversificadas – ainda que a pesquisa de Cunha (2015) sobre o Diário Gaúcho ter sido uma referência importante desta pesquisa.

Buscou-se ainda, como critério, evitar a seleção de operações digitais de grandezas diferentes: uma redação grande demais e uma pequena demais.

A escolha do Jornal NH e do Diário Gaúcho incluiu além disso uma oportunidade em termos de coleta de dados: o fato de que os sites dos dois veículos são auditados pelo Instituto Verificador de Comunicação (IVC, antigo Instituto Verificador de Circulação). Isto significa que os dados das ferramentas de *web analytics* dos dois *sites* foram auditados e disponibilizados publicamente para consulta do mercado

anunciante e do público em geral. Ainda que o acesso aos dados de audiência não fossem indispensáveis para a execução desta pesquisa, isso afastava do estudo qualquer possibilidade de não se ter acesso à realidade dos números de audiência das duas empresas, ou de se ter acesso a dados incompletos, desatualizados ou mesmo falsos.

No que tange ao estudo de campo, o GJOL mostra-se aberto a múltiplos formatos de pesquisa. Até 2007, o grupo reunia estudos desenvolvidos por meio de pesquisa participante⁴⁵, de observação participante e mesmo trabalhos que dispensaram a pesquisa de campo, usando observação sistemática a distância, complementada por entrevistas e a aplicação de questionários (MACHADO; PALACIOS, 2007, p. 205).

Para execução da presente pesquisa empírica, definiu-se que o instrumento principal para o estudo do *web analytics* nos dois veículos seria a aplicação de entrevistas por pautas.

Entendemos aqui entrevista por pautas como aquela que “[...] apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por um ponto de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo do seu curso. As pautas devem ser ordenadas e guardar certa relação entre si.” (GIL, 2010, p. 120). A escolha dessa técnica parecia a mais adequada para focar nos temas específicos relativos ao *web analytics* e, ao mesmo tempo, oferecer certa flexibilidade durante a entrevista.

O roteiro de entrevistas, usado na primeira ida a campo, na redação do Jornal NH, consta no Apêndice A desta dissertação e possuía quatro páginas. Durante a pesquisa, a técnica mostrou-se pouco apropriada: a pauta era extensa, confundindo o pesquisador; o próprio informante, ao curso da entrevista, acabava respondendo naturalmente questões futuras, alternando a ordem proposta; ou ainda o informante apresentava algum tipo de informação nova relevante, alterando o roteiro original. Ou seja, a pauta demasiadamente extensa não foi completamente aprovada no prosseguimento da investigação.

Na segunda pesquisa de campo, na redação do Diário Gaúcho, a técnica de entrevista foi alterada. Passou-se a trabalhar com entrevista focalizada. Segundo Gil (2010, p. 120), nela “O entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”.

⁴⁵ O GJOL usa o termo pesquisa participante de forma ligeiramente diferente do conceito popularizado por Brandão (1984). A pesquisa participante para o grupo seria um trabalho que não se esgota na investigação, conduzindo a um plano de ação, e também aquela na qual o investigador atua como membro da organização analisada no estudo de caso.

O pesquisador levou para a entrevista apenas uma lista de tópicos que precisavam ser abordados e a entrevista transcorreu mais naturalmente, não prejudicando a coleta das informações necessárias.

Gil (2010, p. 120) destaca que a entrevista focalizada exige “[...] grande habilidade do pesquisador”. Nesta pesquisa aconteceu justamente o contrário – com mais liberdade, ficou mais fácil se focar na conversa com o informante e não no roteiro. Obviamente, essa facilidade está relacionada ao fato de que pesquisador e informante são profissionais de comunicação, partilhando dos mesmos códigos e conhecimentos em comum sobre os assuntos abordados na entrevista.

Ao cruzar os dados que constituem os dois estudos de casos, apresentados nos capítulos 5 e 6 e analisados no capítulo 7, não se percebeu nenhum prejuízo provocado pela mudança de técnica da entrevista. O que se observou foi um trabalho maior para classificar os dados transcritos das entrevistas, uma vez que a estruturação pensada no roteiro original acabou descartada.

A pesquisa de campo incluiu ainda a coleta de dados por meio da observação simples da redação dos veículos pesquisados. Segundo Gil (2010, p. 111), “Por observação simples entende-se aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os dados que aí ocorrem.” Gil (2010, p. 112) observa ainda que por ser menos sistemática, esse tipo de observação é “[...] adequada aos estudos qualitativos [...]”, como é o caso desta investigação.

Como instrumentos complementares à pesquisa de campo, foram feitas pesquisas na internet para recolher informações históricas das empresas pesquisadas e de suas operações digitais e ainda a observação dos *sites* do Jornal NH e Diário Gaúcho antes e depois da pesquisa de campo, como forma de coletar dados para a entrevista ou para validar informações repassadas pelos informantes.

Por fim, o terceiro e último passo da pesquisa, no formato proposto pelo GJOL, consiste na “[...] definição das categorias de análise e a elaboração dos conceitos capazes de dar conta das particularidades do objeto.” (MACHADO; PALACIOS, 2007, 207-208). No modelo de Machado e Palacios, a classificação dos dados coletados acontece após a realização dos estudos de campo.

Gil (2010) também destaca a técnica mencionada, observando que em pesquisas quantitativas, procedimentos analíticos podem ser definidos previamente, mas que nos

estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante, por seu caráter qualitativo, a categorização geralmente acontece durante a análise, nas fases de redução e apresentação dos dados.

Nesta pesquisa, as categorias de análise foram sendo definidas na fase de organização da pesquisa bibliográfica, quando observamos que as questões relacionadas à mensuração de audiência geralmente apareciam em pesquisas relacionadas a processos de convergência e integração nas redações, e as mudanças em processos e técnicas do jornalismo digital e ao próprio perfil profissional do jornalista. Por fim, influenciado pelo referencial teórico da Economia Política da Comunicação, uma terceira categoria de análise mostrou-se necessária para abordar as questões mercadológicas, das estratégias das empresas de comunicação para sustentar seus *websites*.

O material coletado foi então organizado e interpretado à luz destes três eixos: a) os processos de convergência implantados nas redações; b) os processos editoriais impactados pelos sistemas de medição de audiência e sua repercussão no perfil profissional dos jornalistas; e c) o jornalismo como negócio. Esse foi o caminho metodológico proposto para analisar como o Jornal NH e o Diário Gaúcho fazem uso dos sistemas de *web analytics*.

6 JORNAL NH, FOCADO NO INTERESSE DO LEITOR

Fundado em 1960, o Jornal NH é o principal produto editorial do Grupo Sinos e um dos principais grupos de comunicação do Rio Grande do Sul. A empresa, que nasceu em 1957, opera ainda outros cinco jornais (Jornal VS, Diário de Canoas, Jornal de Gramado, Correio de Gravataí e Diário de Cachoeirinha) e uma publicação dominical que circula em toda a sua área de cobertura, o ABC Domingo. O grupo atua ainda na produção de publicações voltadas ao setor calçadista (Jornal Exclusivo, Revista Lançamentos e Anuário Brasileiro de Calçados), uma revista de variedades (Like Magazine), um provedor de internet (Sinosnet), uma estação de rádio (rádio ABC 900 AM) e diversos *websites* na internet (GRUPO SINOS, 2017; GRUPO SINOS, 2017b).

O Jornal NH é o principal veículo impresso do grupo, com tiragem média de 38.616 exemplares em 2015, de acordo com dados auditados pelo IVC (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS JORNAIS, [2016]), alcançando 45 cidades no Vale do Rio do Sinos, Vale do Paranhana, Vale do Caí, Região Metropolitana, Região das Hortênsias e Litoral Norte. Ainda segundo o IVC, o jornal possuía 1.229 assinantes digitais em 2015. Na internet, o *site* www.jornalnh.com.br possui visitação expressiva, como apontam os dados compilados na Tabela 2.

Tabela 2 – Tráfego na internet do *site* do Jornal NH em 2016

Mês	Unique Browsers ⁴⁶	Visits	Page Impressions
Janeiro	1.288.887	3.197.232	6.254.646
Fevereiro	1.119.961	2.712.406	5.268.889
Março	859.958	2.336.937	5.041.765
Abril	852.942	2.336.372	4.826.688
Maiο	690.202	1.897.927	4.070.663
Junho	689.521	1.712.497	3.540.826
Julho	894.721	1.971.299	4.193.517
Agosto	852.999	2.004.349	4.399.537
Setembro	611.159	1.554.467	3.535.386
Outubro	853.851	1.742.316	3.876.160
Novembro	781.521	1.688.383	3.537.418
Dezembro	767.047	1.663.902	3.586.517
Total	10.262.769	24.818.087	52.132.012

Fonte: O autor, a partir de dados disponibilizados pelo IVC

⁴⁶ Os conceitos de unique browsers, visits e page impressions estão explicados no glossário.

Na tarde de 29 de novembro de 2016 fui recebido na redação do Jornal NH, na cidade de Novo Hamburgo, pela editora-chefe de Conteúdos Digitais dos jornais do grupo, Isabel Marchezan. Ao longo de aproximadamente 2h30min, entrevistei-a em sua estação de trabalho, ao mesmo tempo em que a observei em sua rotina profissional – no período, ela orientava sua equipe de oito funcionários pessoalmente ou através de um programa de troca de mensagens⁴⁷, lia e respondia e-mails, e atendia ainda à solicitação de colegas de outros jornais do grupo por telefone, além de verificar de tempos em tempos os números de audiência em tempo real do *site* do Jornal NH.

A observação ocorreu num dia nada convencional para os profissionais não só do NH, mas da imprensa brasileira em geral: naquela madrugada, um acidente aéreo na Colômbia provocou a morte de 71 pessoas, incluindo os atletas e a comissão técnica time da equipe de futebol Chapecoense, de duas dezenas de profissionais de imprensa e de parte da tripulação da companhia boliviana LaMia. Como a entrevista já havia sido previamente agendada, tive certo receio que tivéssemos de reagendar. Logo na chegada, Isabel destacou que aquele era um dia de trabalho mais intenso que o normal, mas que poderíamos conversar mesmo assim. Dessa forma, o trabalho de campo foi feito em um dia de uma cobertura extraordinária e curiosamente no dia de um acidente aéreo – assim como aconteceu com Boyer (2013), que registrou em sua pesquisa de campo a cobertura feita pela redação do portal T-Online do acidente envolvendo um avião da Air France em 2009.

Não foi preciso perguntar para Isabel: bastava olhar para o gráfico do Analytics no seu monitor, no meio da tarde, faltando pelo menos nove horas para encerrar o dia, mesmo sem muitas referências de qual é a audiência média do *site*, para perceber que aquela era a cobertura mais importante do jornal no mês. De fato, os dados do Jornal NH no IVC, posteriormente coletados, comprovariam a observação: naquele dia o jornal teria 301.806 páginas acessadas, mais do que o dobro do registrado na véspera, e 184.928 visitas, mais que três vezes a visitação do dia anterior⁴⁸.

Ao longo do dia, a capa do *site* tinha suas principais chamadas dedicadas à tragédia, mesclando conteúdo enviado pelas agências de notícias e conteúdo produzido pela redação – um destes textos de apelo local, por exemplo, citava os atletas que

⁴⁷ No NH, o software utilizado é o Slack, um *messenger* voltado para conversação em grupo.

⁴⁸ Dados disponíveis em <http://www.ivcbrasil.org.br/certificado.asp?cod=10&mes=11&ano=2016&print=n>. Acesso em 13 dez. 2016.

estavam no voo e que já haviam atuado no time de futebol da cidade, o Novo Hamburgo. Dois vídeos foram postados no site naquela terça-feira, uma reportagem produzida pela AFP gravada no hospital para onde os sobreviventes foram levados, e um vídeo-tributo editado no NH, reunindo fotos e vídeos com material extraído de redes sociais, incluindo imagens produzidas pelos próprios atletas da Chapecoense.

Os depoimentos da editora-chefe e as minhas observações feitas no local foram classificados e organizados em três distintas categorias: 1) convergência; 2) processos editoriais e perfil profissional; e 3) jornalismo como negócio.

6.1 CONVERGÊNCIA NO JORNAL NH

O prédio sede do Jornal NH e do Grupo Sinos passou por uma série de reformas em 2008 e, em março de 2009, teve inaugurado oficialmente seu novo parque gráfico e sua redação multimídia. Seguindo o modelo de grandes jornais internacionais, a nova redação foi pensada para promover a integração física dos profissionais que trabalham no *site* e no jornal impresso, e disponibilizou uma área para a gravação de programas em vídeo (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS JORNAIS, 2013; ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2009).

Mais de seis anos depois, as inovações anunciadas na época parecem ter sido internalizadas. A produção de vídeos tornou-se estratégica para o NH e as gravações são feitas em um espaço logo na entrada da redação, onde uma câmera posicionada sobre um tripé está posicionada diante de uma pequena mesa e de duas cadeiras, preparada para gravar entrevistas tendo como cenário de fundo a própria redação – durante meu período de observação na redação, assisti a gravação de um boletim de previsão do tempo para o dia seguinte, apresentado pela editora Gabriela da Silva⁴⁹. Para atender a demanda de edição, o NH conta com os serviços de um editor de vídeo e o auxílio de um menor aprendiz.

O espaço de trabalho dos jornalistas segue o *layout* de uma redação integrada como descrito por Saad (2008, p. 43). A principal ilha, localizada estrategicamente ao centro da ampla sala, reúne os principais editores do jornal – entre eles dois profissionais que atuam dedicados ao *online*, o editor *web* Gabriel Guedes e a editora-chefe de Conteúdos Digitais, Izabel Marchezan.

⁴⁹ Vídeo disponível em <http://jornalnh.com.br/_conteudo/2016/11/tempo/previsao_do_tempo/2037063-quarta-feira-tera-nuvens-e-sol-na-regiao.html>. Acesso em 28 fev. 2017.

O NH também possui um monitor que exhibe os números de audiência em tempo real. A diferença é que aqui o monitor não aparece em local de destaque da redação: está no centro da *superdesk*, um pouco oculto pelas máquinas dos demais editores, mas, ainda assim, permitindo a quem desejar olhar os números de visitação do Jornal NH em tempo real, revezando-se na tela com os dados dos outros cinco jornais do grupo.

Marchezan, no período em que a observei trabalhando, não olhava para este monitor. Seu foco estava em uma das janelas do navegador de um dos dois monitores conectados ao seu computador: “eu trabalho o dia inteiro com o Analytics aberto”, falou, apontando para o monitor à esquerda de sua mesa. A página do Google Analytics exibía uma tela customizada, que reunia as informações consideradas por ela as mais importantes, em especial os dados das páginas mais acessadas do *site* do NH em tempo real. Nesse mesmo monitor ela executava suas demais atividades profissionais. À direita, um segundo monitor exibía constantemente a capa do *site* do Jornal NH.

A editora não soube dizer quanto tempo de seu dia é dedicado ao uso das ferramentas de medição de audiência, mas o fato é que acompanhar os números é parte de sua rotina e aponta o rumo da cobertura do site ao longo do dia: “tem alguns conteúdos que a gente não imagina que as pessoas vão se interessar tanto e em razão da audiência em tempo real a gente mantém mais tempo numa área de destaque ou destaca um pouco mais do que tinha pensado originalmente”, afirmou.

Além do acompanhamento diário, Marchezan também dedica um tempo semanal na produção de relatórios:

Uma vez por semana eu paro para fazer uma análise um pouco mais detalhada. Tem ainda outro painelzinho que eles customizaram para nós. Porque toda segunda-feira cada um dos diários faz a avaliação do jornal da semana anterior. E aí eu incluo nesta avaliação os números de audiência da semana. Então eu paro para olhar os cinco conteúdos mais acessados da semana, qual foi o número total de usuários e *pageviews* e se isto caiu ou aumentou em relação a semana anterior. (MARCHEZAN, 2016).

A declaração mostra a importância que as métricas de medição de audiência têm para o Grupo Sinos, a ponto de a área de produtos digitais da empresa fazer uma série de desenvolvimentos em cima do Google Analytics, não só para exhibir os dados no monitor no centro da redação, como também para permitir que os responsáveis pelos outros jornais do grupo, que não possuem um editor dedicado para o produto digital, possam recuperar mais rapidamente estes dados e gerar seus próprios relatórios.

Essa avaliação semanal do jornal não se resume a coletar a audiência – o relatório é também um instrumento de avaliação editorial, destacando as melhores capas

do jornal impresso e coberturas jornalísticas elogiadas. O balanço também inclui dados da performance dos jornais nas redes sociais, em especial no Facebook, que se tornou um dos principais canais de relacionamento dos jornais do grupo com os leitores. O relatório é distribuído nas segundas-feiras aos colegas da redação e intercambiado com as outras cinco redações, gerando conversação entre os repórteres e disseminando a cultura de métricas e desempenho nas redes sociais em todo o Grupo Sinos.

Apesar do esforço corporativo por integração, Marchezan afirmou que o esforço editorial maior ainda está no produto impresso: “quem trabalha para o jornal impresso está mais preocupado em fechar suas páginas que mandar matérias para o *online*.”. Contudo, destacou que sem o apoio dos repórteres e editores do impresso seria inviável manter o *site* apenas com sua equipe.

O compartilhamento da produção de conteúdo também acontece entre os seis jornais do Grupo Sinos, tanto no impresso como no digital. As notícias internacionais, nacionais e mesmo de alcance regional são editadas uma única vez para todos os jornais: ao postar uma das muitas matérias sobre a tragédia envolvendo a Chapecoense no *site* do Jornal NH, ela automaticamente era publicada também nos sites do Jornal VS, Diário de Canoas, Jornal de Gramado, Correio de Gravataí e Diário de Cachoeirinha. Os profissionais de um *site* do grupo acabam abastecendo com conteúdo todos os jornais do grupo.

Foi possível perceber, com as informações coletadas no local e posteriormente, por meio da observação dos *sites* do Grupo Sinos, que a empresa traçou e executou um projeto de convergência jornalística – que inclui o compartilhamento de conteúdo entre jornais e a integração entre o jornal impresso e *online*. Desse projeto, destaca-se especialmente o fato de os jornais de grupo compartilharem dados de audiência e de desempenho em redes sociais, o que se constitui em um instrumento importante de integração e disseminação de uma cultura digital.

Mas é importante destacar ainda que o jornal impresso segue sendo o principal foco de atenção da empresa, colocando os *sites* em um plano secundário.

6.2 PROCESSOS EDITORIAIS E PERFIL PROFISSIONAL

Boa parte da entrevista foi focada em compreender como os dados de audiência vão moldando a cobertura do site e sua relação com o perfil dos profissionais dedicados ao webjornalismo.

Marchezan apontou vários exemplos de como a análise dos dados *web analytics* vão moldando a cobertura do *site* do jornal, definindo temas que recebem mais esforço editorial e temas que terão menor atenção. Ela esclareceu que os textos campeões de audiência do site são geralmente os que envolvem crimes nas cidades da cobertura do NH. Destacou ainda a grande audiência para a meteorologia: “A previsão do tempo, dependendo do que você postar vira a coisa mais lida por dias a fio”. Assuntos que geram grande interesse recebem maior cobertura e por isso, as notícias de crimes estão sempre presentes na capa do *site*. A previsão do tempo passou a ser tema de vídeos produzidos e postados diariamente.

Observando a grande atenção dada para o acidente aéreo da Chapecoense e as referências aos clubes de futebol pelo qual passaram os atletas, perguntei para a editora qual a importância da cobertura esportiva para o NH, e a resposta acabou apontando justamente um tema que, por conta do menor desempenho de audiência, passou a receber menor esforço editorial:

A cobertura do futebol é importante, mas não reflete a audiência. A gente andou tirando o pé na cobertura de jogos, por exemplo. A gente não faz mais cobertura em tempo real. Porque não faz sentido, a gente faz um esforço monstro e tem um retorno pífio. A gente meio que está tirando o pé, fazendo direitinho, mas não enlouquecidamente. (MARCHEZAN, 2016).

A entrevista também abordou a questão do SEO, a otimização das notícias para atingir um melhor posicionamento em mecanismos de busca. Marchezan afirma que existe esta preocupação, mas ela não está internalizada na equipe. “Os conceitos básicos a gente compartilha de vez em quando, mas não vou te dizer que no dia a dia todo mundo tem esta preocupação na hora que produz uma notícia, na hora que põe no ar, na hora que coloca o título.”.

O sistema de publicação de notícias do Jornal NH, chamado Fiveedit⁵⁰, foi configurado de modo a impedir que uma matéria vá ao ar sem que o repórter ou editor escreva uma linha de apoio, com informações complementares à manchete, e digite no mínimo de três palavras-chave, que são inseridas no campo *tags*. Marchezan abriu como

⁵⁰ O Fiveedit é um sistema de gestão de conteúdo desenvolvido pela empresa brasileira Fivecom, com sede em Vila Velha, no Espírito Santo. É usado por portais como Gazeta Online (do jornal A Gazeta, de Vitória, Espírito Santo), e PortalNews (do grupo que edita o jornal Mogi News, em Mogi das Cruzes) e pelo *site* do Jornal do Comércio, de Porto Alegre, entre outros.

exemplo uma matéria qualquer e observou que essa indexação do conteúdo acaba gerando palavras-chaves genéricas demais, que não teriam muita utilidade para uma eventual recuperação do conteúdo.

Perguntada se a possibilidade de mensurar tudo o que se publica na internet gera uma diferença do perfil do profissional de impresso e do digital, Marchezan concordou, afirmando que acredita que o profissional do *online* possui incorporado o *feedback* proporcionado pela rede. No depoimento ela faz referências ao portal Terra, do grupo Telefônica, no qual exerceu o cargo de gerente de conteúdo antes de ser contratada pelo Jornal NH:

No *online*, você sabe quantas pessoas estão clicando ali. No caso do Terra, e dos outros portais que têm os comentários abertos, você está vendo quantas pessoas estão comentando e o que estão comentando. [...]na época do Terra isto não era tão presente mas agora é mais, tu tem as redes sociais, os comentários e o engajamento no Facebook principalmente. As pessoas compartilhando, comentando, elogiando ou criticando, isto é um termômetro que a gente está olhando 24 horas. Então tu sabes exatamente o que tu fez bem ou o que você fez mal, e o que agradou ou não, independente de estar certo ou errado. (MARCHEZAN, 2016).

Encerrei a entrevista perguntando para a editora se ela acredita haver o risco de os jornalistas que atuam na *web* perderem o rumo editorial ao se focar apenas no interesse do leitor, externando as preocupações apontadas por autores como Anderson (2009) e Tandoc Jr (2014). Marchezan concordou e fez a seguinte reflexão:

Eu penso sobre isto bastante. Talvez isto seja uma discussão muito típica deste período que estamos vivendo e... [faz uma pausa] comparando o trabalho que eu fazia e nem tenho tanto tempo assim de carreira, eu trabalho em redação há menos de 20 anos. E se eu for comparar o trabalho que eu mesma fazia 10 anos atrás, o que me pautava e o que me pauta hoje são coisas completamente diferentes. E eu sou muito mais pautada pelos outros, pelo público, do que antes. (MARCHEZAN, 2016).

Marchezan usa como exemplo a baixa audiência que a cobertura do impeachment e das fases da Operação Lava Jato tiveram no *site*. “Então se continuar neste ritmo cada vez mais focado em audiência e com uma redação cada vez mais enxugada, vai chegar um momento que vamos começar a abrir mão destas coisas para entregar só o que eles querem. E aí é mundo cão total”, comentou.

Em linhas gerais, a pesquisa de campo no Jornal NH confirma o que a revisão bibliográfica apontava sobre a prática do jornalismo digital nos Estados Unidos, Inglaterra e Alemanha: os dados do *web analytics* exercem forte influência na redação, moldando a cobertura editorial. E a preocupação dos pesquisadores é, do mesmo modo, uma preocupação da editora-chefe do Jornal NH: de até onde essa influência pode ir.

6.3 JORNALISMO COMO NEGÓCIO

O Jornal NH, seguindo o modelo de alguns dos principais jornais do mundo, implantou em 2016 um novo sistema de assinatura digital de conteúdo. Esse *paywall* é do tipo que no mercado brasileiro convencionou-se chamar como “poroso”, porque ele permite ao visitante acessar um determinado número de páginas qualquer, da sua preferência, gratuitamente antes de restringir o acesso. No Jornal NH, o visitante pode ler até cinco matérias no mês. Quando a marca é atingida, uma mensagem aparece na tela, pedindo para que ele se cadastre no *site*, podendo assim prosseguir com a leitura de mais cinco textos. Ao acessar um 11º texto, o acesso é bloqueado em definitivo – e para prosseguir ele necessita fazer a assinatura do jornal, por valores a partir de R\$ 15,90 mensais. Ao virar o mês, o acesso volta a ser liberado. A editora se declara favorável à cobrança:

Temos um produto aqui que é bom, que é valioso, que vale algum dinheiro. E a gente tem muito conteúdo aqui que só a gente tem. Porque nós somos praticamente o único jornal em Novo Hamburgo então a gente dá muita notícia que o cara não vai achar na Zero Hora, não vai achar em outro lugar. [...] Até porque a empresa, como todas, vem num encolhimento de receitas de alguns anos para cá. Então vamos tentar tirar algum dinheiro daqui, vamos tentar fazer render alguma coisa. É inevitável. (MARCHEZAN, 2016).

A questão do *paywall* foi abordada durante a entrevista quando apresentei uma os dados da Tabela 2, observando que, ao longo do ano, o Jornal NH parecia estar desenhando uma trajetória de queda de audiência. Conforme a editora, o *paywall* não seria o responsável pelo desempenho atual:

A gente achou que ia ter um impacto quando o *site* foi fechado, em abril ou maio, agora não lembro mais. Mas a gente já vinha num declínio desde o ano passado e continuou num mesmo ritmo. E não parece estar ligado ao fechamento do site. Justamente por isto aqui [*mostra os números no papel*] a gente tem uma média de visitação de pouco mais de 2 *pageviews* por visita e a pessoa pode ver uma média de 10 conteúdos por mês. E é pouca gente que bate neste muro, até porque ele é mensal. Então, eu não sei. A gente não sabe qual é a explicação para isto. (MARCHEZAN, 2016).

Marchezan creditou a queda na audiência à mudança nos hábitos dos usuários da internet. Olhando mais a fundo os dados, observou que o acesso direto, do usuário que entra no Jornal NH pela capa, é cada vez menor:

No ano passado, quando entrei aqui, era em torno de 35 a 40% de nossa audiência via Facebook. E hoje já é 65%, 70%. Então cada vez mais nosso leitor tá menos aqui na home e mais nos acessando via Facebook. E aí eu tenho a sensação que as pessoas estão cada vez menos clicando nas notícias. Elas olham as chamadas e se dão por satisfeitas com a manchete. Acho que é esta a tendência: as pessoas saírem daqui e ir pra rede social e na rede social estarem retraindo e clicando menos. (MARCHEZAN, 2016).

Outro fator pode estar relacionado à queda de audiência do Jornal NH, mas não foi apontado pela editora: a redução do número de jornalistas que trabalham no Grupo Sinos. Marchezan citou a redução da equipe de passagem, quando perguntei que outros dados ela costumava extrair do Google Analytics além da informação de dos textos mais lidos, ao que ela apontou dados como o tempo médio da visitação no *site*, a taxa de rejeição (a porcentagem dos usuários que saem do *site* imediatamente após acessar uma página) e a média de visualização de páginas a cada visita. Observei então que melhorar o desempenho do *site* nesses quesitos depende do editor traçar determinadas estratégias. A que Marchezan respondeu:

Vou te dizer que até já tentei no passado. Mas do ano passado para cá a nossa equipe foi bem reduzida, não só a nossa, mas a de todo o jornal. Então quando você vai perdendo gente você acaba se focando muito mais no operacional do que no estratégico. Isto é uma coisa que pessoalmente estou sentindo muito. Eu não tenho mais tempo de ficar tanto analisando estes números e ficar elaborando coisas. Eu antes fazia relatórios mensais, a cada fechamento de mês e não consigo mais fazer. Eu fico mais em cima disto, das matérias que chamaram mais atenção, que deu mais audiência. Na prática quando temos uma cobertura específica, por exemplo, quando teve aquela queda de granizo no inverno que foi horrível, ou agora este semana, com certeza vou fazer isto, após esta cobertura de hoje, de olhar uma cobertura especificamente, como foi, que tipo de conteúdo dentro da cobertura chamou mais atenção, como é que isto impactou. Mas este acompanhamento mais constante, de coisas que não estão tão na superfície, eu não tenho como fazer. (MARCHEZAN, 2016).

De fato, *sites* que cobrem o mercado de mídia do Rio Grande do Sul apontam que o Grupo Sinos passou por recentes reduções no quadro profissional. Em dezembro de 2014, o Sindicato dos Jornalistas do Rio Grande do Sul registrou cerca de 10 demissões (GRUPO..., 2014). Em dezembro de 2015, um novo corte provocou o desligamento de cinco profissionais do Jornal NH (GRUPO..., 2015). Em junho de 2016, pelo menos outros sete funcionários foram afastados, de diversas redações de todos os jornais do grupo (GRUPO..., 2016).

Perguntada sobre metas. Marchezan afirmou que nem ela, nem sua equipe, são cobradas para atingir determinados índices de audiência, mas admitiu existir pressão da direção da empresa por melhores resultados. Pedi então que comparasse essa pressão com a exercida sobre ela no portal Terra, notoriamente conhecido no mercado pelo alto grau de cobrança sobre a redação em termos de desempenho de audiência:

Lá tínhamos metas bem agressivas de audiência. Primeiro porque lá é um portal gigantesco, com forte concorrentes, que não se compara com o que temos aqui. A diferença fundamental é que aqui não se vende muito o *site*. No nosso comercial, o foco é o impresso. Então eles não vendem produtos *online* com meta de audiência para o anunciante. No Terra, a gente tinha meta no canal porque o canal estava vendido para alguém e tinha se prometido X milhões de impressões para aquele cliente. Então você tinha que bater aquela meta e ponto. Então a lógica é que, a reboque, mesmo os canais que não tinham meta tinham que estar sempre aumentando a audiência. E aqui não. Não se tem este compromisso, por enquanto, porque não se vende isto. (MARCHEZAN, 2016).

Podemos concluir que o Jornal NH está percorrendo uma trajetória, que talvez seja a trajetória de grande parte da imprensa no Brasil e no mundo, de buscar a sua fonte de receitas e sustentabilidade econômica mesclando publicidade e assinaturas digitais. Paralelo a isto, o veículo precisa escolher os conteúdos que irá priorizar toda vez que precisa readequar sua estrutura, em virtude de novos cortes. Entretanto, não se verificaram pressões sobre a redação, por melhores índices de audiência, receitas publicitárias ou assinantes digitais. “Por enquanto”, como destaca sua editora.

7 DIÁRIO GAÚCHO, REPENSANDO A ESTRATÉGIA

Em abril do ano 2000, o Grupo RBS lançou o seu jornal popular, o tabloide Diário Gaúcho (DG). O maior grupo de comunicação do Sul do Brasil seguia sua forte estratégia de expansão, que incluía no Rio Grande do Sul os jornais Zero Hora, Pioneiro e Diário de Santa Maria, estações de rádio líderes de audiência como a Rádio Gaúcha e Atlântida, as emissoras de televisão RBS TV, TVCOM e Canal Rural, além de forte presença no mercado de mídia no estado de Santa Catarina e investimentos em outras áreas, de construção civil a tecnologia da informação (CUNHA, 2015).

O Diário Gaúcho rapidamente sedimentou seu espaço no mercado, focando na venda em bancas de revista com uma estratégia comercial apoiada no baixo preço (na época, cada edição custava R\$ 0,25) e em promoções do tipo “junte & ganhe”. Rapidamente o Diário Gaúcho tornou-se um dos dez maiores jornais do país: em 2002 já era o oitavo veículo em circulação, com tiragem média de 125.430 exemplares; em 2008 seguia listado como o oitavo veículo, mas já à frente do Correio do Povo, do grupo Record, o principal concorrente do Grupo RBS em mídia impressa no Rio Grande do Sul; em 2015 subiu para a sétima posição, com circulação de 148.547 exemplares (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS JORNAIS, [2016]).

Em complemento ao jornal diário, o Diário Gaúcho mantém um *website* na internet. Operando no endereço diariogaicho.clicrbs.com.br, o *site* é parte integrante do portal ClicRBS, que reúne os *sites* de notícias e *blogs* do Grupo RBS. Auditado pelo IVC, o DG vem apresentando queda em sua audiência na internet, mas encerrou 2016 com um elevado índice de visitação – com mais de 120 milhões de páginas acessadas no ano (Tabela 3).

Tabela 3 – Tráfego na internet do *site* do Diário Gaúcho em 2016

Mês	Unique Browsers	Visitas	Page Impressions
Janeiro	2.974.599	6.614.211	11.958.875
Fevereiro	3.218.084	6.930.813	12.613.073
Março	4.668.823	9.186.784	15.718.146
Abril	3.016.181	6.684.463	12.607.596
Mai	2.513.187	5.939.230	11.429.446
Junho	2.277.831	5.529.650	10.924.558
Julho	2.501.248	5.831.602	11.568.736
Agosto	2.247.240	4.431.236	9.346.759
Setembro	1.729.284	3.435.935	5.911.813
Outubro	2.222.187	4.495.159	7.341.883
Novembro	1.677.847	3.410.685	5.553.829
Dezembro	1.567.510	3.268.383	5.235.032
Total	30.614.021	65.758.151	120.209.746

Fonte: O autor, a partir de dados disponibilizados pelo IVC

Na tarde de 3 de janeiro de 2017, fui recebido na portaria do prédio do jornal Zero Hora, na Av. Ipiranga, nº 1075, em Porto Alegre, pelo editor-chefe do Diário Gaúcho, Carlos Etchichury. O encontro deveria ter ocorrido no dia anterior, mas foi adiado a pedido do editor-chefe.

Logo na chegada, Etchichury afirmou que dispunha de pouco tempo para me atender, mas se dispôs a conversar de novo em outra ocasião, caso necessário. A gravação da entrevista acabou durando aproximadamente 45 minutos, tempo suficiente para esgotar a pauta, e permaneci cerca de uma hora na redação do jornal. A conversa ocorreu em uma sala reservada, logo na entrada da redação, sem nenhuma interrupção nesse período. Ao final, ele me convidou para, se achasse necessário, retornar para uma segunda entrevista com o editor de internet do DG, caso eu precisasse de informações adicionais.

Na saída da entrevista, o editor-chefe levou-me até sua estação de trabalho, numa posição central do *superdesk* que desde novembro reúne os editores da Zero Hora e do DG, mostrou os telões que monitoram a audiência dos jornais e explicou como está organizada a redação após a última grande mudança na estrutura física, que promoveu a integração de equipes dos dois jornais.

As informações coletadas na entrevista com o editor-chefe (bem como as minhas observações feitas no local ou por meio da observação do *site* do DG) foram organizadas com a mesma estrutura do capítulo anterior, dividida nas três categorias a

seguir: 1) convergência; 2) processos editoriais e perfil profissional; e 3) jornalismo como negócio.

7.1 CONVERGÊNCIA NO DIÁRIO GAÚCHO

“Você sabe que a gente não tem uma operação digital forte, né?”, perguntou Carlos Etchichury, no momento em que liguei o gravador digital. De fato, o Diário Gaúcho não é reconhecido no mercado como um relevante *site* de notícias, pelo *layout* arrojado, por produzir muito conteúdo multimídia ou pela estratégia de atuação em redes sociais – mas, por outro lado, tornou-se referência na imprensa gaúcha por ter sido um dos veículos pioneiros na adoção do programa de mensagens WhatsApp⁵¹ para o relacionamento com os leitores. “Éramos o segundo veículo em audiência do grupo, até pouco tempo atrás”, afirmou na sequência, revendo sua pergunta retórica e encaminhando o tom da entrevista. Espera-se que o *site* de um jornal popular tenha geralmente grande audiência, justamente por se comunicar com uma grande parcela da população, cada vez mais conectada. O próprio Grupo RBS, em junho de 2015, divulgou nota comemorando o fato do DG ter atingido recordes de audiência (GRUPO RBS, 2015). O quadro atual, no entanto, é de encolhimento da operação digital do jornal, motivado por um novo processo de convergência jornalística, o tema que mais dominou a entrevista.

Em novembro de 2016 o Grupo RBS anunciou e colocou em execução um projeto de integração das redações dos jornais Zero Hora e Diário Gaúcho. As equipes, que até então trabalhavam em andares separados do mesmo prédio (com exceção da editoria de Esportes, que já compartilhava a produção de conteúdo), passaram a dividir o mesmo espaço físico e a trabalhar conjuntamente (REDAÇÃO..., 2016). A reestruturação contempla ainda a criação do Grupo de Investigação (GDI), que reúne ainda profissionais da Rádio Gaúcha e RBS TV para a produção de reportagens investigativas para serem veiculadas em todas as plataformas do grupo; a Central de Serviços, com foco na produção de reportagens que facilitem a vida do leitor; e a Editoria de Segurança, que passou a funcionar de forma permanente, ampliando um

⁵¹ O WhatsApp é um aplicativo para troca de mensagens instantâneas de textos e chamadas de voz para smartphones. Criado em 2009 e vendido em 2014 para o Facebook, o aplicativo é muito popular no Brasil. Mais detalhes sobre a operação do DG com o WhatsApp estão descrito nas próximas seções deste capítulo.

projeto de cobertura conjunta que começou a ser feito no auge da crise da segurança pública do Rio Grande do Sul, em 2016 (GRUPO RBS, 2016). As três novas áreas passaram a ser coordenadas por Carlos Etchichury, que supervisiona esses novos setores em paralelo com sua atividade de editor-chefe no Diário Gaúcho. A criação de uma Editoria de Porto Alegre também aparecia listada nos planos do grupo, no mesmo formato, colocando outra equipe integrada de jornalistas para produzir conteúdos para os dois jornais.

Minha pesquisa no Diário Gaúcho aconteceu, portanto, na redação que antes era somente da Zero Hora e agora acomoda os profissionais dos dois veículos, passados pouco mais de cinquenta dias desta mudança. Etchichury fez uma avaliação positiva desta nova fase:

Ainda é muito cedo pra a gente avaliar, mas todos os dados que a gente tem até agora desta integração são positivos. O clima é muito legal, é sensacional. A gente achava que teria problema. Teve um impacto muito pequeno no jornal, impacto zero, de força de trabalho, para ser usada para a Zero e não pelo Diário Gaúcho. O que tem e que acho muito positivo é um nivelamento, eu acho que a gente está subindo a régua técnica do jornal. Isto obviamente não pode influenciar no conteúdo nem na estética do Diário Gaúcho, porque são estéticas diferentes. Mas a gente tem uma discussão interna que a gente acha que tem que subir a régua. Nivelar com a Zero Hora no sentido técnico. E aí colocar a técnica a serviço de nossas matérias, do nosso conteúdo. (ETCHICHURY, 2017).

Esse processo de convergência, se por um lado prioriza a qualidade do veículo impresso, colocou o *site* do Diário Gaúcho em segundo plano, provocando uma queda significativa no número de visitantes únicos, de visitas e de páginas acessadas do site do jornal (Tabela 3). A queda era esperada pela empresa, que optou por reduzir o conteúdo postado diariamente no DG para consolidar sua estratégia para o jornal Zero Hora na internet, focada em assinaturas digitais. Como explicou Etchichury:

O que acontece? Tem uma estratégia da Zero que é muito clara, uma estratégia de negócio toda ela alicerçada em assinantes e que cada vez mais vai caminhar mais radicalmente para isto. Esta estratégia depende muito dos jornais e veículos que orbitam em torno dela: Rádio Gaúcha, Diário Gaúcho, Diário de Santa Maria, Pioneiro. Porque não dá pra ter o mesmo conteúdo livre no Pioneiro e no Diário Gaúcho e cobrado na Zero Hora. Isto nos obrigou a um ajuste, que é um ajuste que nos pegou pesado no Diário Gaúcho. Qual a mudança? A gente passou a não ter mais publicação de matéria de Polícia. A gente produz a matéria, mas ela é publicada no site da Zero Hora e a gente publica no jornal impresso dois parágrafos. Quer mais? Vá para o site da Zero Hora. Isto é uma estratégia. E esta estratégia ela tem um objetivo muito importante, que é o objetivo de viabilizar o negócio de assinatura. (ETCHICHURY, 2017).

Depois de um período de grande crescimento, focando especialmente na produção de notícias policiais e de entretenimento com foco em celebridades, a

audiência do Diário Gaúcho passou a cair ao longo do ano após a decisão de centralizar a publicação de notícias na página de Zero Hora. O *site* do DG segue sendo mantido por uma equipe formada por um editor de internet, dois repórteres e um grupo de cinco estagiários (um de TI, os demais de jornalismo; três focados no atendimento ao leitor, outros dois na área editorial), mas o *site* mudou: notícias sobre crimes, esportes ou mesmo de temas políticos ou econômicos importantes para o DG agora remetem para matérias do *site* da Zero Hora (e se o leitor não é assinante de Zero Hora, acaba eventualmente esbarrando no *paywall*, sendo convidado a assinar o jornal para poder ler o texto). O DG segue publicando conteúdo próprio, agora com foco nas notícias de celebridades e em matérias de serviços (dicas de emprego, horóscopo, sexo, entre outros temas), enquanto aguarda a definição de qual será a sua nova estratégia de posicionamento editorial e comercial na internet.

Antes dessa mudança, o Diário Gaúcho seguia o modelo de negócio padrão dos *sites* jornalísticos, buscando o crescimento da audiência a fim de ampliar a venda da publicidade digital. Essa estratégia havia sido implantada pelo próprio Carlos Etchichury quando assumiu o comando da redação do DG – ele destaca que parte de sua trajetória de dezoito anos no Grupo RBS incluiu quatro meses na função de editor de internet de Zero Hora, onde aprendeu a trabalhar com ferramentas de *webjornalismo* –, com a intenção de envolver os repórteres do impresso na produção do *site*:

Até agosto de 2014, quando teve uma mudança grande na redação do Diário Gaúcho, a nossa operação digital era muito focada em celebridades e matérias policiais de dois parágrafos, sem nenhuma preocupação com edição do material, recirculação, engajamento, *links*, galeria de fotos, enfim, nada. Era uma operação muito simplificada. Porque pela lógica do jornal, de ser um jornal de venda avulsa, a gente não tem *paywall*, não tem nenhuma estratégia de negócios mais estruturada para digital... O Diário Gaúcho era um subproduto. Quando a gente mudou a redação em 2014 a gente começou a tratar desta questão e a fazer o que eu brinco, chamando de terraplanagem. Fazer a infraestrutura. A gente estava preparando a redação para dar um salto de qualidade. E isto significa mudar processos, mudar pessoas, mudar o conceito, ter uma atenção maior à edição do material. Enfim, tentar nivelar com a Zero Hora, no sentido técnico, não no conteúdo. Pra emparelhar e ter uma troca cada vez maior. E sempre ficar medindo, ficar com a pressão arterial ligada, medindo o impacto na circulação. E isto foi feito, ao longo de um ano e meio, mais ou menos, a gente fez uma mudança gigantesca na redação, mudamos todas as peças, reforçamos o núcleo digital e passamos a ter uma operação com WhatsApp muito interessante. O WhatsApp passou a ser o principal canal de interação com o leitor. (ETCHICHURY, 2017).

Nessa fase, um telão exibindo os números de audiência do *site* do Diário Gaúcho em tempo real foi instalado na redação, dentro desse processo que o editor-chefe chamou de “[...] ficar com a pressão arterial ligada, medindo o impacto [...]”. A redação

passou a ser cobrada para atingir determinadas metas; metas que passaram a ser vinculadas ao PPR, como é chamado no Grupo RBS o programa de participação nos lucros e resultados. Etchichury afirmou que a meta era de um crescimento de 30% na audiência e que o Diário Gaúcho superou esse objetivo com folga, atingindo um crescimento de 60% no primeiro ano.

Em outro movimento, em janeiro de 2016, o Diário Gaúcho começou a apostar na produção de vídeos (DIÁRIO..., 2016). O plano previa a produção de cinco breves programas semanais, vinculados a seções do jornal impresso sobre temas como sexo, gastronomia, notícias sobre celebridades, agenda cultural e comentários a respeito de futebol. Apenas um desses programas, chamado Falando de Sexo, segue sendo produzido semanalmente.

O grande crescimento da audiência parece não ter dado o retorno esperado: “A gente está ganhando dinheiro com publicidade, mas não é uma coisa sustentável, com esta audiência”, explicou o editor-chefe.

Com dados da entrevista foi possível observar dois momentos distintos da trajetória do Diário Gaúcho na internet: um primeiro, implantado por Etchichury em 2014, buscando a integração do *offline* com *online* e envolvendo toda a redação no crescimento da audiência para o *site*, medida por ferramentas de *web analytics*; e este segundo momento, de integração das redações dos dois jornais do Grupo RBS em Porto Alegre, gerando uma reestruturação da operação digital do jornal. Em ambos os casos, podemos ver nitidamente que as mudanças foram conduzidas dentro de processos de convergência jornalística.

7.2 PROCESSOS EDITORIAIS E PERFIL PROFISSIONAL

Etchichury conta que, ao assumir o comando do Diário Gaúcho em agosto de 2014, a redação começou a ser treinada para pensar não só no impresso, mas também no *site* e passou a lidar com os dados das ferramentas de *web analytics*:

Neste período a gente levou o Thiago Sturmer para lá, que era capista da Zero e foi para o digital do DG. E o Thiago implementou uns processos bacanas, de preocupação com Analytics, preocupação com Chartbeat [...] Estas ferramentas foram implantadas todas em nossa rotina. Quando a gente chegou não tinha o Analytics na redação. Que é uma coisa meio básica: olhar o que está rendendo e trabalhar em cima... Estas coisas foram sendo implementadas na rotina. A gente fez uma mudança importante também na redação: a gente transformou uma vaga de estudante de jornalismo em estudante de tecnologia. Este cara nos ajuda em processos, matérias no digital, buscando soluções em programação simples, que ajudam na visualização do material. (ETCHICHURY, 2017).

Nos jornais do Grupo RBS são usados simultaneamente dois diferentes sistemas de *web analytics*, o Google Analytics e o Chartbeat. Este é um aplicativo pago, conhecido no mercado por ter sido o primeiro *software* a fornecer estatísticas em tempo real e por usar uma técnica mais precisa para calcular o tempo de permanência do leitor no *site*. Na redação de Zero Hora, uma série de telões está posicionada acima da *superdesk* que reúne os editores: os dois telões ao centro, virados para a porta de entrada da redação, mostram os dados do Google Analytics. Os dois telões do lado oposto exibem os dados do Chartbeat.

Da sala de vidro onde ocorria a entrevista, distante da sua mesa, Etchichury não sabia dizer exatamente qual dos telões exibia as estatísticas do Diário Gaúcho. Pareceu meio constrangido por isso. Tudo o que se refere a métricas do *site* de fato ficou em segundo plano, o que ele confirmou quando perguntei se eles faziam e compartilhavam relatórios compilando os dados de audiência: “A gente tinha um relatório diário sobre audiência, mas depois destas mudanças todas, a gente parou de produzir estes relatórios. Existia uma atenção maior.”.

A entrevista permitiu ainda discutir algumas questões relacionadas ao perfil dos profissionais que trabalham no Diário Gaúcho. Uma destas questões é a presença de um estudante de tecnologia junto à redação, remetendo ao termo *tecnoatores*, criado por Canavilhas et al. (2014) para descrever a presença de *webdesigners*, programadores e outros profissionais sem formação jornalística que passaram a trabalhar nas redações, e que ganham crescente importância num cenário de inovação tecnológica.

Etchichury observou ainda que o avanço nos processos de integração provocou a queda da faixa etária da redação:

A reorganização das equipes está sendo anual, diria até que semestral. Não necessariamente com cortes de quantidade, mas por vezes com redução de estrutura, de tamanho da equipe, no sentido de altura não de quantidade. Equipes mais juniores. É um tema importante, porque com equipe mais juniores tu tens que ter mais atenção com erros, com produção. É diferente tu ter um repórter com vinte anos de jornal e ter um com dois anos. A exigência não pode ser a mesma, a entrega não vai ser a mesma. Então esta é uma atenção que a gente tem aqui. A gente tem enfrentado isto, e tem sido um desafio diário. (ETCHICHURY, 2017).

Em termos de adoção de processos ligados à atração e manutenção de audiência, observou-se que o Diário Gaúcho costuma trabalhar técnicas de SEO, escrevendo descrições detalhadas em todas as notícias e cadastrando múltiplas *tags* para cada texto. Etchichury esclareceu ainda que nos últimos anos foi realizada uma mudança de *layout* do *site*, com adaptações feitas no padrão gráfico criado para todos os jornais do Grupo RBS com o intuito de facilitar a vida do leitor. Mas seu principal objetivo para a operação digital do DG era o de criar um *site* responsivo, mais leve e fácil de ser acessado por dispositivos móveis, o que não foi possível de executar.

Ao falarmos sobre o *site*, Etchichury reiterou uma declaração feita para Cunha (2015), de que pensa que a página inicial do Diário Gaúcho poderia se automatizada. “A capa [do *site*] é cada vez menos relevante, mais relevante é estar nas redes sociais”, afirmou. Sua declaração vai ao encontro de pesquisa de Barsotti e Aguiar (2015), que aponta que a página inicial destes dos maiores *sites* de notícia do país são cada vez menos acessadas.

A grande aposta do Diário Gaúcho na internet nos últimos anos foi usar massivamente a rede como principal canal de comunicação com o leitor do jornal, explorando o programa de mensagens instantâneas WhatsApp. “Quando a gente chegou, percebeu que o WhatsApp era um canal importante e começamos a estimular os leitores a fazer contato por ali. E bombou absurdamente e criou então um problema: a gente não tinha alguém para ficar operando exclusivamente o WhatsApp”, explicou Etchichury. A empresa começou uma série de investimentos na comunicação utilizando o aplicativo, que, nos dias atuais, é administrada por um grupo de três estudantes de comunicação. O WhatsApp é hoje o principal canal de comunicação entre o leitor e o jornal. Paralelamente a isto, os planos da empresa para a ferramenta buscavam também a prestação de serviço e a geração de tráfego para o *site*, pela divulgação de notícias por mensagens. O plano acabou mingando, uma vez que esse uso da ferramenta não é aceito pelo Facebook, empresa dona do serviço:

Qual o problema que teve neste meio tempo? A gente começou a enviar conteúdo para os leitores. E enviávamos conteúdos diferentes para cada grupo de leitores. Até aí ok. Num determinado dia a gente mandou o mesmo conteúdo para todas as listas, inclusive alertando que o WhatsApp seria bloqueado pela Justiça. E aí o WhatsApp nos identificou por prática de *spam* e nos baniu. Fizemos vários contatos e não resolveu. Tivemos que mudar o número. Perdemos esta base. Ela está guardada lá, temos estes contatos guardados lá, se algum dia o WhatsApp rever. Enfim, a gente continua tendo uma interação boa porque rapidamente os leitores passaram a fazer contato pelo outro número. Mas aquela base, que para nós era uma coisa estratégica, era o nosso pulo do gato. A gente queria mandar serviço pra eles. A gente tinha uma estratégia, de mandar X envios por dia, para diferentes grupos. “Atenção moradores da Restinga, a partir de tal hora vai faltar água. Um abraço”. Não tinha link. Como a gente não tem *mobile site*, não vou estimular o cara a navegar num negócio ruim. Então a gente só informava para o cara. Ou ia um *link* para ele navegar se quisesse um algo a mais. Mas a informação se esgotava ali. E isto a gente deixou de fazer, para não ser banido de novo. (ETCHICHURY, 2017).

Durante a entrevista abordou-se ainda se durante a fase de forte crescimento de audiência houve uma queda na qualidade do noticiário. Etchichury admitiu que foram cometidos erros, mas afirmou que a empresa nunca caiu num caminho da “[...] audiência pela audiência.”. “O cachorro com duas cabeças não entrava no Diário Gaúcho. Tinham histórias internacionais assim, curiosas, porque eram interessantes de se ler, mas não porque eram bizarras. O Diário nunca foi referência por publicar bobagens”, esclareceu.

A pesquisa sobre a influência do *web analytics* em processos editoriais adotados pelo Diário Gaúcho acabou em parte prejudicada por essa desmobilização da redação em torno do *site*. Ainda assim mostra que o *web analytics* exerce forte influência na reestruturação da redação e é um instrumento importante na definição de estratégias que ainda se definirão.

7.3 JORNALISMO COMO NEGÓCIO

O fato de estar estudando outros caminhos para bancar sua operação digital, além do crescimento dos números de audiência, isenta o Diário Gaúcho de embarcar em estratégias agressivas para conquistar leitores, adotando o que Anderson (2009) chama de *cultura do clique*. Mas, ainda assim, Etchichury acredita que a busca pelo clique do leitor não é o principal desafio do jornalismo na atualidade:

Assim, acho que tem o risco. Mas os jornalões, que são as nossas referências, eles não estão nessa batida. A batida dos jornalões é a qualidade. E a estratégia, que é a estratégia do *paywall* não é a estratégia da audiência. A estratégia da audiência e do *paywall* podem ser casadas para trazer o cara para dentro do site. Mas o que vai garantir a existência deste negócio não é a audiência, é o assinante. E este cara só vai consumir algo que tenha relevância, que tenha qualidade. Se ele quiser bobagem ele irá para os veículos que são especializados nisto, que não são os jornalões. E nem são os jornais populares que apostam em celebridades, assuntos de menor relevância do ponto de vista jornalístico. Eles não são especialistas nisto. Eles vão pro Ego, vão pra Contigo, estes caras são os especialistas nisto. O Extra, o Diário Gaúcho, o Agora, isto não é do *core*, embora tenha muito disto dentro dos jornais. Então eu acho que o risco que existe é outro. O risco que existe é a gente não dar conta da qualidade exigida em função das estruturas cada vez mais enxutas das redações. Acho que esta é a questão que todos os jornais estão lidando. Nós temos que produzir mais, com mais qualidade, com cada vez menos gente. Acho que a discussão da produtividade das redações é a discussão mais contemporânea. Mais do que a luta pelo clique. (ETCHICHURY, 2017).

O Diário Gaúcho mostra-se, portanto, focado na revisão de seus processos internos, e inserido na discussão da qualidade no jornalismo, até por conta da forte influência de Zero Hora.

A integração entre Zero Hora e Diário Gaúcho cria uma situação em que os dois veículos cooperam e com isso precisam parar de competir – e nos parece que em outros períodos era comum os veículos do Grupo RBS competirem entre si. Essa fusão privilegiou a estratégia do jornal Zero Hora e relegou a um segundo plano o Diário Gaúcho. A estratégia é corporativa, uma decisão que ultrapassa a autonomia de cada veículo. “Cada vez mais a RBS é pensada como um grupo. Os veículos pensados como grupo. E veículo pensado como marca.”, afirmou Etchichury. E a estratégia corporativa principal é a da integração:

A forma como a RBS está enfrentando este monstro chamado crise é a integração. E a integração não visa corte, visa o trabalho complementar das marcas. Se a Rádio Gaúcha é melhor em esportes e notícias, vamos reforçar estas qualidades da Rádio Gaúcha, A Zero Hora é o veículo de qualidade e referência no Rio Grande do Sul, vamos reforçar isto. O Diário Gaúcho é a marca de serviço do Grupo RBS, vamos reforçar isto. Isto de forma compartilhada e complementar. Este é talvez o grande desafio do Grupo, conseguir fazer isto. (ETCHICHURY, 2017).

Etchichury espera para 2017 a definição do reposicionamento do Diário Gaúcho na internet e com ela a definição de uma estratégia comercial. O caminho, para ele, parece apontar para que a “marca” Diário Gaúcho passe a focar em serviços:

Os jornais populares de modo geral sempre tiveram uma pegada forte no serviço, mas não é só serviço. O Diário é uma mesa com alguns pés. Serviço, cobertura policial, esporte, variedades e uma quinta perna da mesa, que são as promoções associadas ao jornal, que são chave para o negócio. Então é assim que o jornal funciona. O que a gente está entendendo agora é que o serviço vai ter mais relevância [...] Ele vai ser o pilar. E os demais pilares vão estar na órbita do serviço. É isto que está se desenhando. Assim como a Zero é o pilar de informação de referência e a Gaúcha referência em esporte. Então neste reposicionamento das marcas a gente vai se estabelecer como uma marca mais de serviço. (ETCHICHURY, 2017).

Foi uma surpresa verificar este momento do jornal: afinal, antes da ida a campo, os números de audiência compilados, mesmo em queda, mostravam-se significativos, e na observação do *site* do DG verificou que o veículo possui um bom número de anunciantes – em janeiro de 2017, *banners* do supermercado Asun, da construtora Tenda e mesmo peças de publicidade oficial do Governo Federal revezavam-se nas páginas do *site*. Encontramos no Diário Gaúcho não um jornal com uma linha definida para a sua operação e uma estratégia comercial para a internet já consolidada ou em busca de consolidação. O que se descobriu foi um veículo que está repensando tudo: do posicionamento editorial ao modelo de negócios.

8 JORNAL NH E DIÁRIO GAÚCHO, DIVERGÊNCIAS E CONVERGÊNCIAS

A escolha do Jornal NH e do Diário Gaúcho como veículos a serem estudados nesta dissertação foi feita baseada em uma série de razões, já citadas na descrição metodológica desta pesquisa (capítulo 5). Mas é importante ressaltar que ela foi tomada com base em alguns pressupostos. O fato dos dois veículos serem jornais diários oferecia certo grau de homogeneização da pesquisa. Imaginava-se também que os dois jornais teriam redações de tamanhos semelhantes (de fato, as operações digitais dos dois jornais o são: o NH possui nove pessoas trabalhando no *site*, entre funcionários e estagiários, e o Diário Gaúcho possui oito, atuando no site e no atendimento ao leitor por WhatsApp), outro elemento que permitiria uma análise nivelada. E, sobretudo, a ideia de trabalhar com dois veículos auditados pelo IVC permitiria ter acesso facilitado a números de audiência, o que seria útil para eventuais comparativos. Traçar analogias do desempenho dos dois *sites* nunca foi objetivo deste trabalho, mas a noção das grandezas do número de visitantes, visitas e páginas acessadas é algo que percorreu as diversas fases desta pesquisa.

As semelhanças na amostragem terminam no momento em que os números de audiência revelam uma grande distância entre os dois veículos: o Jornal NH atingiu um universo de mais de 10 milhões de visitantes únicos em 2016; já o Diário Gaúcho atingiu um público quase três vezes maior⁵².

Esta diferença no “tamanho” de suas audiências só foi percebida após a pesquisa de campo, e ela justifica porque encontramos dois veículos de comunicação na internet em momentos tão distintos: o NH segue um determinado plano de ação, em busca de um ponto de equilíbrio entre produção de conteúdo e obtenção de receitas com publicidade e assinaturas; o Diário Gaúcho traçou uma estratégia, atingiu sua meta e, em um determinado instante, recuou e parou para rever sua posição.

Esse é o cenário do momento em que foi feita a pesquisa de campo e que será analisado a seguir, com base no referencial teórico reunido. Antes disso é importante observar algumas diferenças na maneira como a pesquisa foi conduzida.

8.1 OBSERVAÇÕES METODOLÓGICAS SOBRE OS DADOS COLETADOS

⁵² Informação coletada com base nos dados do IVC, constante nas tabelas 2 e 3.

Negociadas previamente por *e-mail* com os editores, as pesquisas de campo no Jornal NH e Diário Gaúcho acabaram ocorrendo em condições distintas, que merecem ser destacadas.

No Jornal NH, por conta até do momento em que ocorreu a pesquisa de campo, no dia de uma importante cobertura de um acontecimento jornalístico, foi combinado com a editora-chefe de Conteúdos Digitais, Izabel Marchezan, que a entrevista aconteceria em sua mesa de trabalho, permitindo assim que entrevista exploratória e observação pudessem ser feitas simultaneamente. Em diversos momentos, a editora apresentou diretamente na tela como executava determinada tarefa (assim foi possível ver as customizações feitas no Google Analytics ou como se dava o cadastramento das *tags* no sistema de publicação usado pelo NH). A entrevista foi interrompida algumas vezes, e as interrupções igualmente se mostraram úteis, permitindo observar a relação da editora com a equipe ou, ainda, a movimentação e o fluxo de pessoas na redação integrada.

No Diário Gaúcho, o editor-chefe Carlos Etchichury conduziu-me logo na chegada para uma pequena sala de reuniões. Em razão do tempo mais curto que o editor dispunha, não pareceu possível negociar outro cenário para a pesquisa. O tempo de permanência no jornal foi menor, mas a entrevista foi extremamente produtiva, sem distrações. Ao final da entrevista, solicitei a Etchichury que me mostrasse o ambiente da redação e seu ambiente de trabalho – um breve período de observação, mas útil para entender a nova organização física das equipes dos jornais Zero Hora e Diário Gaúcho. Apesar das circunstâncias diferentes, a forma como esta segunda pesquisa de campo ocorreu pareceu-me a mais adequada para este cenário – o espaço da redação da Zero Hora é mais acanhado e com muito mais gente transitando, de forma que seria mais difícil conduzir uma entrevista no centro da redação.

É importante salientar que Izabel Marchezan e Carlos Etchichury ocupam posições diferentes em suas organizações e os jornais observados ocupam posições diferentes dentro de seus grupos de comunicação.

Marchezan é a principal referência do Grupo Sinos em jornalismo digital e parece exercer uma função mais operacional do que de gestão. Etchichury é o principal responsável pelo Diário Gaúcho e, apesar de demonstrar notável conhecimento de jornalismo digital, exerce uma função em que precisa observar o Diário Gaúcho na sua totalidade, impresso e digital, além de estar ganhando outras funções na empresa por

conta dos novos processos de integração. Então, naturalmente, a entrevista com Marchezan acabou sendo conduzida para questões mais técnicas e a de Etchichury para pontos mais estratégicos (além das questões editoriais, que ambos dominam). E, dessa forma, fazia todo o sentido também as entrevistas terem sido colhidas em situações tão distintas: no NH muito se teria perdido se a entrevista não tivesse ocorrido diante da estação de trabalho de Marchezan; no Diário Gaúcho pouco se ganharia se Etchichury estivesse fazendo outras atividades durante a entrevista.

Nos dois jornais, foi-me oferecida a possibilidade de ampliar a pesquisa, entrevistando outras pessoas: no NH sugeriram-me conversar com um profissional da área comercial, se desejasse aprofundar aspectos relacionados à comercialização do jornal na internet. No Diário Gaúcho, foi-me oferecida a possibilidade de contatar o editor de internet do jornal, a fim de aprofundar algumas questões técnicas do uso do *web analytics* na redação. Ao compilar os dados, no entanto, isso pareceu desnecessário. Talvez a pesquisa tenha carecido, eventualmente, de alguma informação estratégica do NH, ou detalhe operacional sobre o DG. Entretanto, essas eventuais ausências, nesta pesquisa de caráter qualitativo, parecem apontar menos sobre a falta de determinado dado comparativo e mais a respeito do momento atual dos dois jornais. Porque foi desta forma que os veículos se revelaram ao pesquisador: o Jornal NH dedicado ao noticiário diário e o Diário Gaúcho focado em seu processo de integração e, por sua vez, de reestruturação.

8.2 PROCESSOS: USOS DO WEB ANALYTICS

Assim como apontam as pesquisas de MacGregor (2007), Anderson (2009), Boyer (2013) e Tandoc Jr (2014), encontramos no Jornal NH e no Diário Gaúcho o uso intensivo por parte da redação de sistemas de *web analytics*. Os dados da audiência estão nas telas no centro da redação, na tela dos editores e em relatórios.

Na pesquisa de campo foi possível verificar que as estatísticas auxiliam na tomada de decisão editorial do momento. O que está sendo mais lido pode ganhar uma nova edição mais apurada, eventualmente ganhar uma suíte e passar a ser destaque na capa, ou nas redes sociais. Nos dois veículos, no entanto, não vimos nenhuma evidência de que esta valorização do texto de grande leitura seja obsessiva, como observado por Boyer no T-Online. Marchezan destacou que a cobrança no jornal para aumentar a

audiência no NH não é tão intensa como a que havia no seu emprego anterior, no portal Terra.

Esta menor preocupação com as métricas, aponta para uma diferença entre portais (que dependem exclusivamente das receitas obtidas na internet) e os jornais (que possuem como principais fontes de receita aquelas ligadas à edição impressa).

Isso também pode dizer algo a respeito das mudanças ocorridas nos hábitos dos leitores: em 2008, os sites jornalísticos eram acessados principalmente por meio das ferramentas de busca ou por acesso direto, de modo que ter uma capa dinâmica, com as principais manchetes do dia, era um requisito fundamental para garantir a entrada e a permanência do leitor no *site*. Fundamentados nos dados de audiência, os editores do T-Online trabalhavam a recirculação do conteúdo e promoviam mudanças nas manchetes com a finalidade de manter os leitores ainda interessados no noticiário e garantir o seu retorno. Hoje o acesso principal aos *sites* se dá pelas redes sociais, de forma que esse primeiro contato com uma determinada manchete acontece na rede social, espaço sobre o qual os jornalistas possuem menor controle. Essa questão foi levantada por Barsotti e Aguiar (2015) e apareceu nos dois estudos de caso aqui analisados, quando a editora do Jornal NH destacou o fato do Facebook ser a principal forma de acesso ao *site* (informação que é extraída pelos sistemas de *web analytics*) e o editor do Diário Gaúcho confirmou que ter presença em redes sociais é mais importante do que ter uma boa capa.

O fato de a preocupação com a audiência ser menor não significa que a influência do *web analytics* nos dois jornais pesquisados seja reduzida. Coletamos informações que mostram que os números ajudam a definir a cobertura e apontam qual o tamanho do esforço editorial que cada tema terá. O Jornal NH amplia o espaço editorial para a editoria de polícia, pois o conteúdo sobre crimes dá mais leitura e investe em vídeos diários de meteorologia porque sabe que esse tipo de conteúdo gera mais visualização. Por outro lado, a cobertura em tempo real do futebol foi deixada de lado, por não compensar em termos de audiência o esforço demandado para ser feita.

Uma vez implantada uma estratégia digital, o *web analytics* passa a ser o principal instrumento de aferição dos resultados alcançados. Isto fica especialmente claro na pesquisa no Diário Gaúcho, quando Carlos Etchichury fala que todo o processo de integração realizado em 2014 era constantemente medido. O editor-chefe chega a usar como metáfora a imagem de um paciente, com a “[...] pressão arterial ligada o tempo todo.”.

No entanto, ter acesso aos dados e estudar os números de audiência não significa ter a compreensão do comportamento da audiência do *site*. Na pesquisa no Jornal NH, destaca-se o fato da editora-chefe de conteúdos digitais, Izabel Marchezan, afirmar não saber com certeza os motivos que provocaram a queda de audiência do *site* do jornal ao longo de 2016.

Essa incerteza talvez nos diga algo sobre o tempo disponível para se estudar os dados. Na redação, o *web analytics* é instrumento de apoio à decisão editorial, restando pouco tempo e pouca força de trabalho livre para analisar as estatísticas e usá-las para melhorar o *site*. Marchezan (2016) afirma na entrevista não ter tempo para ver “[...] o que está além da superfície” e admite a necessidade de um olhar mais aprofundado sobre os números.

Essa observação remete a uma questão que Boyer (2013, p. 81) registrou em sua pesquisa de campo, quando um de seus informantes no T-Online declarou que, mesmo cercado de dados estatísticos, os usuários e seu comportamento eram “um mistério” para a redação.

Não ter certeza dos motivos da queda de audiência pode, portanto, significar duas coisas: 1) que os jornalistas nas redações digitais estão tão sobrecarregados que lhes falta tempo para uma leitura mais aprofundada dos dados e para interpretá-los; e/ou 2) que a ferramenta talvez não seja realmente capaz de responder a todas as perguntas da redação.

Esse talvez seja o ponto que reflita a diferença na operação dos dois veículos pesquisados: é possível que o Jornal NH não esteja extraindo o máximo de informação dos dados que dispõe. Já no Diário Gaúcho parece claro que a empresa estava ciente dos riscos que corria ao colocar seu *site* em segundo plano. A pesquisa de campo sugere uma decisão consciente – e, se tal escolha é acertada ou não, não é possível precisar neste momento.

Mas nos dois veículos pesquisados, independentemente do grau de uso destes dados, o *web analytics* é parte importante da operação diária da redação. E é papel dos editores acompanharem esses números.

Observou-se ainda que, mesmo quando há uma mudança na estratégia operacional, como no caso do Jornal NH passar a vender assinaturas digitais, o fluxo do trabalho na redação parecem não mudar, ao menos não imediatamente: os jornalistas seguem focando e trabalhando nos conteúdos mais acessados. O mesmo acontece no

Diário Gaúcho: as notícias sobre crimes não estão mais ali e a empresa não busca mais manter determinada posição em número de acessos, mas o *site* segue sendo atualizado diariamente, com outros conteúdos que estão disponíveis.

Os editores dos dois veículos possuem opiniões divergentes a propósito das ameaças ao jornalismo digital. Marchezan mostra preocupação com a possibilidade das métricas prevalecerem acima dos demais critérios jornalísticos e a *cultura do clique* apontada por Anderson (2009) imponha-se ou que o jornalismo precise provocar o leitor para chamar a atenção, como apontou Tandoc Jr (2014). A editora afirma temer que o noticiário um dia se volte para o que, no caso das pautas que parecem cair no gosto do leitor do Jornal NH, descreve como “mundo cão”. Já Etchichury, por sua vez, vê nisso um problema secundário, diante do desafio de se produzir jornalismo de qualidade com equipes mais enxutas e mais jovens.

As opiniões dos dois editores parecem dizer muito das posições ocupadas por eles. Marchezan está atuando num nível operacional, no qual percebe que conteúdo mais sensacionalista está fazendo mais sucesso e preocupada que isto possa conduzi-la a direcionar a cobertura apenas nesse sentido, para adequar o site ao interesse da audiência. Etchichury está numa posição de gestão, influenciado pelo ambiente de Zero Hora e pelo modelo de negócio dos grandes jornais, focando em assinantes e não em atrair audiência em massa.

Apesar das preocupações no horizonte dos dois editores, a pesquisa de campo sinalizou que a inquietação do jornalismo partir para um vale-tudo pelo clique, parece uma apreensão latente, mas não um problema manifesto. O fato dos dois grupos de comunicação apostarem em estratégias comerciais focadas na conquista de assinantes, a informação de que o Diário Gaúcho estuda focar sua operação na internet para oferecer serviços ao leitor, e a observação de que não existe nas duas empresas uma forte pressão da direção para manter determinado volume de acessos, parecem indicar que a “audiência pela audiência” não é uma ameaça no horizonte dos dois jornais.

8.3 CONVERGÊNCIA JORNALÍSTICA NO NH E NO DG

Antes da pesquisa de campo iniciar, sabia-se que no Jornal NH e no Diário Gaúcho seria possível observar processos de convergência jornalística sendo executados ou em execução.

Nos dois veículos percebemos a integração entre equipes do *online* e *offline*, o aproveitamento de conteúdo entre outros veículos do mesmo grupo, a produção de conteúdo multimídia, além da reorganização do espaço físico – em que um dos elementos é a presença do monitor mostrando os números de audiência em tempo real.

Ambos os veículos tornaram público seus investimentos e projetos em integração de redações, compartilhando a produção de notícias entre todos os jornais de cada grupo – Sinos e RBS. É essa economia de escala que permite ao Grupo Sinos ser extremamente competitivo e rodar seis jornais diários com menor custo. O plano de integração das redações do Diário Gaúcho e de Zero Hora, ainda que colocado em prática há menos tempo (REDAÇÃO, 2016), já era esperado pelo mercado.

Carlos Etchichury faz uma reflexão sobre os processos de integração no Grupo RBS. Ele ressalta que a crise econômica acelera a adoção deste tipo de processo e explica que “[...] a integração não visa corte, visa o trabalho complementar das marcas.”. Ao mesmo tempo mostra uma preocupação com a tendência das equipes nas empresas jornalísticas estarem ficando menores e formadas por jornalistas mais jovens.

No NH não é diferente: Izabel Marchezan lamenta os cortes na redação e constata que os cortes no jornal também impactam no *site*.

Antes da atual etapa de integração entre as redações do Diário Gaúcho e de Zero Hora, o Diário Gaúcho passou por um outro processo de convergência jornalística, que buscou envolver os profissionais do impresso na produção de conteúdos para o *site*. Esse ciclo de consolidação da presença do Diário Gaúcho na *web*, entre 2014 e 2016, envolveu a gratificação dos jornalistas, por meio do pagamento de participação nos resultados da empresa. As metas foram cumpridas e mesmo ultrapassadas. Isso provavelmente gerou um grande volume de espaços publicitários no *site* e uma possível ampliação de receitas, aparentemente não o bastante para garantir a sustentabilidade da operação. Para o Grupo RBS se tornou mais importante focar no modelo de assinaturas digitais do jornal Zero Hora. A produção de conteúdo do DG passou então a colaborar para esse objetivo. Observa-se aqui que integração de conteúdos ocorreu antes da integração física.

Como explicou o editor-chefe Carlos Etchichury durante sua entrevista, a RBS pensa como um grupo e não mais em cada veículo separadamente, e, assim, eventualmente pode sacrificar uma marca para valorizar outra. A história do Grupo RBS, especialmente nas suas estratégias para internet, possui vários exemplos assim: a

própria Zero Hora em determinado momento teve sua operação na internet deixada de lado para a consolidação do portal ClicRBS, para anos depois reassumir a posição de principal *site* de notícias do grupo (MIELNICZUK et al., 2015).

Fonseca (2005), ao vincular a organização das empresas jornalísticas dentro do regime de acumulação de capital flexível, verificou que elas costumam adotar projetos de convergência para com o intuito de ampliar seu lucro, buscando novos mercados com as novas mídias, acelerando sua produção e reduzindo seus custos. Passados mais de doze anos desse estudo, e tendo a internet ainda não se mostrado uma fonte significativa de receitas para as empresas jornalísticas e em especial no atual cenário de crise da indústria de mídia e da economia no Brasil, parece-nos que o foco não está mais em acelerar a produção ou lucrar mais.

A convergência jornalística e a integração de redações parecem, como apontam os dados coletados nos dois casos em análise, estar, neste momento, a serviço da manutenção das receitas já conquistadas e do ganho de produtividade, buscando o equilíbrio de receitas e despesas, quase sempre mediante cortes de custos.

8.4 MODELOS DE NEGÓCIOS

No capítulo 4, apresentamos um quadro com tendências do modelo econômico de produção do jornalismo online (ver Tabela 1), na perspectiva da Economia Política da Comunicação. O cenário desenhado por Souza (2006), passados 11 anos, segue atual para a realidade dos dois veículos aqui pesquisados, em especial no que se refere à descrição da cadeia econômica do jornalismo digital: as operações dos *sites* do DG e NH são pequenas; buscam o aproveitamento da infraestrutura de suas empresas através de processos de integração; produzem conteúdo em tempo real e o distribuem em rede; usam postos de trabalho irregulares (por exemplo, através do uso de estagiários ou de um menor aprendiz) e a produção de conteúdo ou apresentação deste conteúdo ainda está em evolução e, portanto, ainda não está estabilizada. No que diz respeito às vendas e receitas, no entanto, o cenário parece estar mudando.

Os dois jornais pesquisados ocupam posições claramente distintas em suas organizações. O Jornal NH é o principal jornal digital do Grupo Sinos e é nele que a empresa centraliza seus esforços em internet. O Diário Gaúcho, por sua vez, ocupa posição periférica no Grupo RBS, a ponto de seu editor-chefe descrever que o *site* do

jornal, em determinado momento de sua operação, era considerado um “subproduto”. O foco do Grupo RBS, claramente, está em consolidar as estratégias do jornal Zero Hora.

Ao observarmos as estratégias comerciais das duas empresas, a pesquisa de campo mostrou um outro nível de influência das métricas, que não aparecia de forma tão evidente na bibliografia consultada (talvez porque as outras pesquisas tenham sido mais focadas nas rotinas da redação). Observamos que os dados de audiência servem de instrumento de apoio para a tomada de decisões estratégicas. Isso é possível ver, por exemplo, na decisão do Grupo RBS de passar a direcionar a publicação de textos sobre crimes para o jornal Zero Hora. O noticiário policial tornou-se uma espécie de *commodity*, que tem mais valor como argumento para venda de assinaturas digitais de Zero Hora do que gerando tráfego para o Diário Gaúcho. Assim, o Grupo RBS direciona seu conteúdo para onde ele pode gerar mais receita – a manutenção e conquista de assinantes, no lugar das impressões de anúncios publicitários nos milhões de páginas que deixaram de ser acessadas por mês.

No Jornal NH foi possível ver que a configuração do *paywall*, restringindo o número de acessos dos não assinantes do jornal ao conteúdo, também considerou um impacto na audiência: a empresa esperava que, ao balizar os acessos ao site, perderia parte da audiência.

A adoção do *paywall* pelo Jornal NH permite ainda outras observações. A venda de assinaturas digitais e a restrição ao conteúdo, adotadas pelo Jornal NH, são uma estratégia comercial em ascensão no mercado, adotadas internacionalmente por jornais como o The New York Times e nacionalmente por jornais como a Folha de S. Paulo e Zero Hora.

O NH pede a identificação do usuário para liberar a leitura de mais de cinco textos e exige a realização de uma assinatura digital para prosseguir a leitura após o décimo texto acessado no mês. A editora do jornal, no entanto, afirma acreditar que poucos leitores esbarrem nesse *paywall* ao longo do mês, baseada num indicador fornecido pelo Google Analytics que calcula a média do número de páginas que o leitor acessa a cada visita. A declaração dá margem para certo questionamento: se a estratégia é vender assinaturas, mas poucos visitantes caem no *paywall*, ele não deveria ser ajustado para conquistar mais assinantes? A impressão é de que o Jornal NH está apenas testando o modelo de venda de assinaturas, ainda sem muita convicção se esse caminho é viável ou não.

Há uma curiosidade técnica na execução das estratégias dos dois veículos que merece ser destacada. No Diário Gaúcho, as matérias de segurança pública deixaram de ser publicadas já que elas não poderiam estar ao mesmo tempo em um *site* pago, o de Zero Hora, e estarem disponíveis gratuitamente em outro. A estratégia de integração do Grupo RBS busca evitar a competição interna entre seus veículos.

Já no Grupo Sinos, o projeto de integração focado em dividir conteúdos entre múltiplos jornais faz com que textos de agências de notícias e matérias de alcance regional sejam reproduzidos em todos os jornais do Grupo. Assim sendo, uma notícia publicada no Jornal NH também pode ser lida no Jornal VS, no Diário de Canoas, no Jornal de Gramado, no Correio de Gravataí e no Diário de Cachoeirinha. Verificamos que, no caso em questão, um leitor que é impedido de ler determinado texto porque atingiu sua cota de leitura no *site* do Jornal NH pode eventualmente ler o mesmo texto, sem fazer uma assinatura, em qualquer um dos outros cinco jornais. Os jornais podem estar competindo entre si, num efeito colateral do plano de integrar a produção de conteúdos da empresa.

Apesar dessas observações sobre o funcionamento do *paywall* do Jornal NH, e considerando o fato de que o Diário Gaúcho está estudando um novo modelo de negócios para sua operação digital, é possível ver nos dois casos que as receitas de assinatura digital hoje parecem ser mais atraentes do que as da publicidade nos dois grupos de comunicação.

Se o que observamos nos dois veículos sinaliza alguma tendência, tal tendência é a de que o subsídio do jornalismo digital estaria migrando da publicidade para o pagamento pelo leitor.

Outra observação comum aos dois veículos pesquisados é a de que ambos estão perdendo audiência – ou em decorrência de uma decisão consciente ou por motivos que não são totalmente claros para seus editores. Sendo assim, o que encontramos neste estudo realizado em dois dos maiores grupos de comunicação do Rio Grande do Sul, num cenário de crise no financiamento do jornalismo, é que o caminho para sustentar as operações das empresas jornalísticas na internet segue desconhecido.

9 CONCLUSÕES

Ao longo dos últimos 22 anos de internet comercial no Brasil, uma boa parcela da pesquisa em comunicação focou-se em caracterizar o novo campo que se abria para o jornalismo e que aqui chamamos de jornalismo digital. Durante muitos anos se discutiu quais as características que definem esta área. A definição mais aceita atualmente é de Canavilhas et al. (2014) que aponta ter o jornalismo digital como características marcantes a hipertextualidade, a multimedialidade, a interatividade, a conservação da memória, a instantaneidade, a personalização e a ubiquidade.

De fato, são estas as características que saltam aos olhos do leitor: reportagens repletas de links, que mesclam texto, áudio e vídeo, que permitem algum nível de interação, conseguem resgatar textos de arquivo e que podem ser entregues em tempo real, em qualquer dispositivo e com experiências feitas sob medida para cada usuário.

Mas, por trás disso, nas redações onde este conteúdo é criado, o jornalismo digital se desenvolve apoiado em uma série de ferramentas, que transformaram internamente a prática do fazer jornalismo. A partir do momento em que tudo que fazemos na internet deixa um registro no servidor, e esses registros podem ser coletados e tratados para gerar informações do que fazemos nesses servidores, passamos a ter como medir os acessos aos documentos publicados na rede. E é por meio dos sistemas do *web analytics* que passamos a mensurar o jornalismo digital.

Passamos a ter o número absoluto de acessos de cada matéria postada no site, o tempo estimado de permanência em cada página, os passos da navegação do usuário, se ele entrou e permaneceu acessando ou se entrou e foi embora, que equipamento usava, que navegador, que sistema operacional, qual o tamanho da tela e muitas outras informações. Esses dados retroalimentam o *site*: geram informações que serão usadas pelos *webdesigners* e programadores, pelos vendedores na área comercial e, em especial, pelos profissionais da redação, que levarão estas informações em consideração no próximo ciclo da notícia – o que, considerando a instantaneidade do jornalismo digital, é o segundo seguinte.

Esta dissertação focou-se num tipo específico de métricas, as fornecidas pelos sistemas de *web analytics*. Mas existem outras métricas. Há algum tempo o *web analytics* deixou de ser a única maneira de mensurar o trabalho dos produtores de conteúdo na internet. O sistema divide a atenção dos editores com os dados que vêm das

redes sociais digitais: as curtidas, os comentários e compartilhamento nas páginas do Facebook; os “retuítés” no Twitter; os seguidores no canal no Youtube; as visualizações de vídeos no Instagram; a taxa de cliques da *newsletter*, etc. Tudo que pode ser acessado na internet pode ser medido, com a ferramenta adequada.

E a mensuração no jornalismo, por conta dos processos de convergência aos quais as empresas de comunicação se submeteram, ultrapassa as barreiras do jornalismo digital: rádio, TV, impresso são também impactados por esse tipo de medição (afinal, a velha mídia quer estar nos *trending topics*).

Como observamos na introdução desta dissertação, medir o desempenho parece ter sido um objetivo desde sempre da indústria de mídia: querer saber o que está sendo lido e visto e como está sendo consumido. Na velha mídia os instrumentos eram outros e os custos elevados. A internet atendeu a esse anseio, com soluções precisas e de baixo custo.

O jornalismo digital pode ser hipertextual, multimídia, interativo, usar banco de dados, ser instantâneo, personalizado e móvel. Todavia, por detrás de todas as possibilidades, ele certamente está sendo mensurado. E a tarefa agora é entender o quanto a medição de audiência está mudando a prática contemporânea do jornalismo.

Quando este projeto de pesquisa tomou forma, em 2015, poucas pesquisas em português existiam tratando diretamente acerca do uso dos sistemas de *web analytics* no jornalismo. Meu primeiro levantamento bibliográfico (ANTUNES, 2015) foi feito fundamentado em uma série de buscas em bases de dados no Brasil, cruzando palavras-chave como “jornalismo digital” e “métricas” e “audiência”, coletando referências aqui e ali sobre o tema em pesquisas. De lá para cá, o estudo do *web analytics* no jornalismo começou a ganhar maior destaque, em artigos de autores como Vieira e Christofolletti (2015) e Canavilhas, Torres e Luna (2016). Esses textos sinalizam a relevância da pesquisa e, ao mesmo tempo, apontam que ela pode ter múltiplas abordagens.

Se Vieira e Christofolletti (2015) estão preocupados com as questões éticas envolvendo a inserção das métricas no jornalismo, Canavilhas, Torres e Luna (2016) querem entender os seus impactos nos processos de *gatekeeping*.

O caminho aqui, desde o começo, foi outro. A ideia inicial era investigar o tema num cenário de crise do jornalismo e de crise econômica. A abordagem escolhida foi a do jornalismo como negócio, carregando consigo a busca por receitas e também o corte de despesas (e por decorrência a eliminação de postos de trabalho e a sobrecarga dos

jornalistas que permanecem trabalhando em mais de uma função e para mais de um veículo). Buscou-se, então, o suporte da Economia Política da Comunicação.

E foi com as lentes da Economia Política da Comunicação que os estudos de caso realizados nas redações dos jornais Jornal NH e Diário Gaúcho apontaram algumas diretrizes diferentes daquelas das pesquisas em língua inglesa que nos serviram de referência.

Observamos que, para além de questões éticas ou da *práxis* do jornalismo, o *web analytics* opera em outro nível. Ele é também o instrumento que ajuda a definir as estratégias comerciais, já que os números também alimentam não só a redação, mas a tomada de decisão dos gestores dos veículos. Com base em números, as empresas de comunicação decidem se focarão em modelos de assinatura digital ou na busca por receitas em publicidade, e é com base nos números que determinam investimentos com a perspectiva de crescimento, ou se anunciam cortes nas equipes quando as projeções de retorno financeiro não se confirmam.

Mas e quanto aos usos das métricas no dia a dia da operação dos *sites*, nas redações?

Dentro dos objetivos específicos desta investigação, constatamos que de fato o *web analytics* altera processos profissionais – por exemplo, na preocupação com regras de SEO e em cadastrar *tags* nas matérias –; pode modificar a linha editorial dos veículos – quando se decide focar em um tipo de conteúdo, porque gera mais audiência –; e mesmo provoca mudanças no perfil dos jornalistas – quando os profissionais passam a internalizar a importância do *feedback* fornecido pelos relatórios de audiência. Verificou-se ainda que a adoção dos sistemas de medição de audiência parece estar mesmo relacionada aos processos de convergência jornalística das empresas de comunicação, quando se busca otimizar recursos integrando os chamados profissionais do *off-line* e do *online*. Notou-se ainda que as empresas exercem algum tipo de pressão sobre a redação, com a intenção de que seus veículos cresçam sua audiência.

A pesquisa de campo, realizada nas redações do Jornal NH e do Diário Gaúcho, permitiu-nos referendar então duas das hipóteses propostas nesta dissertação:

- a. o *web analytics* parece ter se tornado uma ferramenta indispensável na prática do jornalismo digital que ganha destaque nos processos de integração nas redações. Os telões com os números de audiência surgem quando se quer engajar os jornalistas em processos de crescimento dos números de acessos.

- b. notou-se ainda que os processos profissionais, técnicas e mesmo a linha editorial dos veículos transformam-se em decorrência do uso e da interpretação dos números de audiência. Mas não colhemos nenhuma evidência de que tais mudanças sejam prejudiciais ou que estejam levando ao decréscimo da qualidade do jornalismo atual. Esta hipótese questionava ainda se o *web analytics* poderia provocar a mudança de valores profissionais. A editora do Jornal NH acredita que existe esse risco; no Diário Gaúcho esta parece ser uma questão secundária, diante de outros desafios editoriais.

A terceira hipótese sinalizava que os dados de audiência são usados principalmente para conquistar mais audiência, atendendo a uma lógica comercial: dar retorno financeiro aos seus proprietários. Essa linha de raciocínio, no entanto, não foi possível validar. Verificou-se, sim, que as operações digitais dos jornais pesquisados obviamente buscam o lucro – seja por meio de mais audiência, permitindo a exposição de uma maior quantidade de *banners* publicitários, seja pela venda de assinaturas. E ambos os jornais buscam ou buscaram melhorar seus números de audiências – em especial, o Diário Gaúcho fez isso de forma bem agressiva entre os anos de 2014 até o início de 2016.

Dessa forma, as equipes dos *sites* dos jornais, trabalham pelo crescimento de suas operações digitais. Esses profissionais estão diariamente expostos aos dados de audiência, diferentemente dos jornalistas de outras mídias. Como observou a editora Liana Pithan no depoimento a Marocco (2012, p, 190): “O repórter de on-line tem muita noção do que ele custa para a empresa.”.

Mas o que verificamos na pesquisa de campo é que os jornalistas têm a noção do valor seu do trabalho e da audiência e que atuam para manter ou fazer crescer esta audiência. Contudo, estão focados, antes de tudo, no noticiário. Fazer jornalismo vem antes da busca de resultados.

Então, assim como Canavilhas, Torres e Luna (2016) verificaram em sua pesquisa da influência do *web analytics* nas redações que há um equilíbrio entre decisões editoriais e decisões orientadas pelas métricas de audiência, também observamos nos dois veículos analisados um equilíbrio entre fazer o trabalho jornalístico (dar a notícia) e gerar audiência. Ainda não nos tornamos reféns de uma *cultura do clique*.

Por outro lado, o jornalismo sofre uma série pressões. Os editores têm de lidar com equipes cada vez menores, com profissionais jovens e inexperientes e com cada vez menos tempo disponível para executar as múltiplas tarefas e lidar com as muitas ferramentas exigidas pelo jornalismo digital.

Como Anderson, Bell e Shirky (2013, p. 50) observam no artigo-manifesto *Jornalismo pós-industrial*, “Identificar com franqueza alvos e metas, saber distinguir dados relevantes de irrelevantes e reagir ao retorno recebido são parte do jornalismo sustentável [...]”. Eis aqui uma possível ironia relacionada aos sistemas de *web analytics*: escondido dentro dos relatórios de audiência pode estar o caminho para a sustentabilidade das operações dos *sites* de notícias. Nas empresas jornalísticas, no entanto, os editores parecem não ter tempo disponível para interpretar esses dados.

REFERÊNCIAS

- AGNEZ, Luciane Fassarella. **A Convergência digital na produção da notícia:** reconfigurações na rotina produtiva dos jornais tribuna do norte e extra. 2011. 156 f. Dissertação (Mestrado em Estudos da Mídia) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2011.
- ALVES, R. P. A. S. **O radiojornalismo nas redes digitais** (um estudo do conteúdo informativo em emissoras presentes no ciberespaço). 2004. 165 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura Contemporâneas) - Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2004.
- ANDERSON, C. W. **Breaking journalism down:** work, authority, and networking local news, 1997-2009. 2009. 326 f. Tese (Doutorado em Comunicação) - Columbia University, Nova York, 2009.
- _____, C. W. Deliberative, agonistic, and algorithmic audiences: journalism's vision of its public in an age of audience transparency. **International Journal of Communication**, Los Angeles, v. 5, p. 529-547, 2011.
- ANDERSON, C. W.; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. Jornalismo pós-industrial: adaptação aos novos tempos. **Revista de Jornalismo ESPM**, São Paulo, n. 5, p. 30-89, abr.-maio 2013.
- ANTUNES, Paulo Serpa. Web analytics no jornalismo digital: o que sabemos sobre o assunto?. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DA COMUNICAÇÃO, 13., 2015, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <<http://www.projetos.eusoufamecos.net/sic2015/wp-content/uploads/2016/03/ESTUDOS-EM-JORNALISMO.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2017.
- _____, Paulo Serpa. Desprezo e dependência: o que dizem as pesquisas etnográficas sobre a relação entre o jornalismo digital e a audiência. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 39., 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2016. Disponível em <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2016/resumos/R11-2524-1.pdf>>. Acesso em 21 nov. 2016.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS JORNAIS. Brasília, 21 set. 2013. **Grupo Sinos inaugura parque gráfico e redação multimídia**. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/2013/09/21/grupo-sinos-inaugura-parque-grafico-e-redacao-multimidia/>>. Acesso em: 04 fev. 2017.
- _____. Brasília, [2016]. **Maiores jornais do Brasil**. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/maiores-jornais-do-brasil/>>. Acesso em: 04 fev. 2017.
- BACCIN, Alciane; TORRES, Vitor. “Perde-se em poesia, ganha-se em eficiência”: o sistema de mensuração na configuração de narrativas jornalísticas. In: CASTRO, Maria Guilhermina; CAIRES, Carlos Sena; RIBAS, Daniel; PALINHOS, Jorge (Org.).

Cartografias das fronteiras da narrativa audiovisual. Universidade Católica Editora, Porto, 2016. p. 70-80.

BARBOSA, Suzana. **Jornalismo Digital em Base de Dados (JDBD):** um paradigma para produtos jornalísticos digitais dinâmicos. 2007. 331 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporâneas) - Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

BARSOTTI, Adriana. **Transformações contemporâneas nas práticas jornalísticas :** o jornalista on-line como mobilizador de audiência. 2012. 272 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Departamento de Comunicação Social do Centro de Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

BARSOTTI, Adriana; AGUIAR, Leonel. O silêncio da primeira página no jornalismo on-line. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL MUDANÇAS ESTRUTURAIS NO JORNALISMO, 3., 2015. **Anais...** Florianópolis: Centro de Comunicação e Expressão da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <<http://mejor2015.sites.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/05/merged-51.pdf>>. Acesso em: 6 fev. 2017.

BERTOLINI, Jeferson. O novo título jornalístico: dez categorias do ambiente digital. **Ação Midiática**, Curitiba, n. 9, 2015.

BOLAÑO, César. A economia política da internet e da chamada convergência. In: BOLAÑO, César et al. **Economia política da internet.** São Cristóvão: UFS, 2006. p. 21-109.

_____, César. **Indústria cultural, capitalismo e informação.** São Paulo: Hucitec; São Paulo: Pólis, 2000. 282 p.

BOWMAN, Shane; WILLIS, Chris. **We Media:** how audiences are shaping the future of news and information. Reston: The Media Center at the American Press Institute, 2003, 64 p. Disponível em: <http://www.hypergene.net/wemedia/download/we_media.pdf>. Acesso em: 21 jun. 2016.

BOYER, Dominic. **The life informatic:** newsmaking in the digital era. Ithaca and London: Cornell University Press, 2013. 213 p.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **Pesquisa participante.** São Paulo: Brasiliense, 1981, 216 p.

CANAVILHAS, João et al. Jornalistas e tecnoatores: dois mundos, duas culturas, um objetivo. **Esfemas** - Revista Interprogramas de Pós-graduação em Comunicação do Centro Oeste, Brasília, n. 5, 2015.

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

CORRÊA, Elizabeth Saad. Convergência de mídias: metodologias de pesquisa e delineamento do campo brasileiro. In: NOCI, Javier Díaz; PALÁCIOS, Marcos (Org.). **Metodologias para o estudo dos cibermeios: estado da arte & perspectivas**. Salvador: Edufba, 2008. p. 29-50.

COSTA, Caio Túlio. Um modelo de negócio para o jornalismo digital. **Revista de Jornalismo ESPM**, São Paulo, n. 9, p. 51-115, abr./jun. 2014.

CUNHA, Karen Sica da. **A reambientação do jornalismo popular no meio digital: uma análise do Diário Gaúcho e do Extra**. 2015. 274 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

DIÁRIO Gaúcho aposta em conteúdos digitais. **Coletiva.net**, 11 jan. 2016. Disponível em: <<http://coletiva.net/noticias/2016/01/diario-gaucha-aposta-em-conteudos-digitais/>>. Acesso em: 4 fev. 2017.

DORNELES, Felipe Rigon; FROEMMING, Lurdes M. S. As tecnologias e os processos de produção em grupos de comunicação. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE CIBERJORNALISMO, 5., 2014. **Anais...** Campo Grande: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, 2014. Disponível em: <<http://www.ciberjor.ufms.br/ciberjor5/files/2014/07/felipedorneles.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Governadora inaugura novo parque gráfico do Grupo Editorial Sinos**. Porto Alegre, 24 mar. 2009. Disponível em <<http://www.estado.rs.gov.br/conteudo/136821/governadora-inaugura-novo-parque-grafico-do-grupo-editorial-sinos>>. Acesso em: 04 fev. 2017.

ETCHICHURY, Carlos. **Depoimento sobre o uso do web analytics no Diário Gaúcho** [3 jan. 2017]. Entrevistador: Antonio Paulo Serpa Antunes. Porto Alegre, 2017.

FERREIRA, Sueli Mara; CUNHA, Alexandre Silva. Portal Revcom & Google Analytics: Acessando a caixa-preta da informação. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 14, n. 1, p. 41-61, jan./jun. 2008.

FONSECA, Virginia Pradelina da Silveira. **O jornalismo no conglomerado de mídia: reestruturação produtiva sob o capitalismo global**. 2005. 349 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

_____, Virginia Pradelina da Silveira. A economia política e os estudos de comunicação. **Verso e Reverso**, São Leopoldo, v. 21, n. 48, 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/versoereverso/article/view/5761/5219>>. Acesso em: 21 abr. 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 200 p.

GRUPO RBS. Relações com a imprensa. **Site do Diário Gaúcho bate recorde de audiência em um único dia.** Porto Alegre, 25 jun. 2015. Disponível em: <<http://www.gruporbs.com.br/noticias/2015/06/25/site-do-diario-gaucha-bate-recorde-de-audiencia-em-um-unico-dia/>>. Acesso em: 04 fev. 2017.

GRUPO RBS. Relações com a imprensa. **Grupo RBS mobiliza suas marcas para ação a favor da segurança no Estado.** Porto Alegre, 26 ago. 2016. Disponível em: <<http://www.gruporbs.com.br/noticias/2016/08/26/grupo-rbs-mobiliza-suas-marcas-para-acao-a-favor-da-seguranca-no-estado/>>. Acesso em: 04 fev. 2017.

GRUPO SINOS. **História.** Novo Hamburgo, 2017. Disponível em: <<http://www.gruposinos.com.br/empresa/historia.html>>. Acesso em: 04 fev. 2017.

GRUPO SINOS. **Veículos e Produtos.** Novo Hamburgo, 2017b. Disponível em: <<http://www.gruposinos.com.br/veiculos-e-produtos.html>>. Acesso em: 04 fev. 2017.

GRUPO Sinos demite jornalistas e extingue cargos. **Sindicato dos Jornalistas Profissionais Do RS**, 14 nov. 2014. Disponível em <<http://www.jornalistas-rs.org.br/index.php/item/352-grupo-sinos-demite-jornalistas-e-extingue-cargos/352-grupo-sinos-demite-jornalistas-e-extingue-cargos.html>>. Acesso em: 28 jan. 2017.

GRUPO Sinos reestrutura equipe. **Coletiva.net**, 15 dez. 2015. Disponível em: <<http://coletiva.net/noticias/2015/12/grupo-sinos-reestrutura-equipe/>>. Acesso em: 13 dez. 2016.

GRUPO Sinos segue em reestruturação e demite mais colaboradores. **Coletiva.net**, 3 jun. 2016. Disponível em: <<http://coletiva.net/noticias/2016/06/grupo-sinos-segue-em-reestruturacao-e-demite-mais-colaboradores/>>. Acesso em: 13 dez. 2016.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna.** São Paulo: Edições Loyola, 1992. 349 p.

HOHLFELDT, Antonio. A pesquisa norte-americana. In: HOHLFELDT, Antonio, MARTINO, Luiz C. e FRANÇA, Vera Veiga (Org.). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências.** Petrópolis: Vozes, 2013. pp. 187-240

HOLIDAY, Ryan. **Acredite, estou mentindo: confissões de um manipulador da mídia.** São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2014, 262 p.

ITO, L. L.; VENTURA, M. DE S. A reportagem multimídia interativa: inovação, produção e monetização. **Brazilian Journalism Research**, v. 12, n. 3, p. 140–159, dez. 2016.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência.** 2. ed São Paulo: Aleph. 2009. 428 p.

KISCHINHEVSKY, Marcelo. Convergência nas redações: mapeando os impactos do novo cenário midiático sobre o fazer jornalístico. In: RODRIGUES, Carla (Org.). **Jornalismo on-line: modos de fazer.** Rio de Janeiro: PUC-Rio; Porto Alegre: Editora Sulina, 2009. p. 57-74.

LIMA, Venício Artur de. **Mídia: teoria e política.** 2. ed. São Paulo: Fundação Perseu

Abramo, 2004. 365 p.

MACHADO, Elias; PALACIOS, Marcos. Um modelo híbrido de pesquisa. a metodologia aplicada pelo GJOL. In: LAGO, Cláudia; BENETTI, Marcia (Org.). **Metodologia de pesquisa em jornalismo**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 199–222.

MACGREGOR, Phil. Tracking the online audience: metric data start a subtle revolution. **Journalism Studies**, v. 8, n. 2, p. 280-298, 2007.

MARCHEZAN, Isabel. **Depoimento sobre o uso do web analytics no Jornal NH** [29 nov. 2016]. Entrevistador: Antonio Paulo Serpa Antunes. Porto Alegre, 2016.

MAROCCO, Beatriz. **O jornalista e a prática**. São Leopoldo: Unisinos, 2012. 245 p.

MATTELART, Armand; MATTELART, Michèle. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 1999. 220 p.

MESQUITA, Giovana. A audiência potente e as mudanças no jornalismo: um olhar para o espanhol lavanguardia.com e para o latino- americano diariodepernambuco.com. **Brazilian Journalism Research**, v. 12, n. 3, p. 160–177, dez. 2016.

MIELNICZUK, Luciana et al. Vinte anos de Zero Hora na internet (1995-2015). In: ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA DA MÍDIA, 10., Porto Alegre, 2015. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/10o-encontro-2015/historia-da-midia-digital/vinte-anos-de-zero-hora-na-internet-1995-2015/view>>. Acesso em: 29 maio 2015.

MORAES, Dênis de. **O planeta mídia: tendências da comunicação na era global**. Campo Grande: Letra Livre, 1998. 287 p.

MORETZSOHN, Sylvia. **Jornalismo em "tempo real": o fetiche da velocidade**. Rio de Janeiro: Editora Revan, 2002. 189 p.

_____, Sylvia. O "Novo Ritmo da Redação" de O Globo: a prioridade ao jornalismo digital e seus reflexos nas condições de trabalho e produção da notícia. **Parágrafo: Revista Científica de Comunicação Social da FIAM-FAAM**, v. 2, n. 2, p. 59-79, ago.-dez. 2014.

MOSCO, Vincent. **The political economy of communication**. 2nd. ed. London: Sage Publications, 2009. 280 p.

NATANSOHN, L. Graciela. O que há e o que falta nos estudos sobre recepção e leitura na web? **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação - E-Compós**, v. 10, 2007.

PALACIOS, Marcos; RIBAS, Beatriz. **Manual de laboratório de jornalismo na internet**. Salvador: Edufba, 2007. Disponível em <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ufba/142/4/Manual%20de%20Jornalismo.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2015.

REDAÇÃO de ZH recebe colegas do DG para nova fase de jornalismo. **Zero Hora**, Porto Alegre, 3 nov. 2016. Disponível em <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/opinioao/editor-zh/noticia/2016/11/redacao-de-zh-recebe-colegas-do-dg-para-nova-fase-de-jornalismo-8139575.html>>. Acesso em 28 jan. 2017.

ROSEN, Jay. The People Formerly Known as the Audience. in MANDIBERG, Michael (org). **The Social Media Reader**. Nova York: NYU Press, 2012. Disponível em: <<https://archive.org/details/TheSocialMediaReader>>. Acesso em: 21 jun. 2016.

SALAVERRÍA, Ramón. Convergencia de los medios. **Chasqui - Revista Latinoamericana de Comunicación**, Quito, v. 81, p. 32-39, mar. 2003.

SALAVERRÍA, Ramón; NEGREDO, Samuel. **Periodismo integrado: convergencia de medios y reorganización de redacciones**. Barcelona: Editorial Sol 90, 2008.

SANTOS, Suzy; CAPPARELLI, Sérgio. Coronelismo, radiodifusão e voto: a nova face de um velho conceito In: BRITTOS, Valério Cruz; BOLAÑO, César Ricardo Siqueira (Org.). **Rede Globo: 40 anos de poder e hegemonia**. 1 ed. São Paulo: Paulus, 2005, v.1, p. 77-101.

SILVA, Ana Gabriela Faria; TONUS, Mirna. SEO e jornalismo: conhecendo as técnicas aplicáveis a conteúdos noticiosos. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE CIBERJORNALISMO, 5, 2014. **Anais...** Campo Grande: Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, 2014. Disponível em: <<http://www.ciberjor.ufms.br/ciberjor5/files/2014/07/mirna.pdf>>. Acesso em: 18 nov. 2015.

SILVA, J. A. B. E. **Agenda-setting assente em bases de dados e algoritmos: bases conceituais e metodológicas para operacionalizar a relevância de temas, predicados e agendas entre usuários da web**. 2010. 268 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporâneas) - Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2010.

SOUZA, Danielle A. A internet como suporte jornalístico em Aracaju: adaptação dos jornais impressos à nova realidade tecnológica e econômica da mídia. **Revista Eptic**, v. 8, n. 2, maio-ago. 2006.

TANDOC JR, E. C. Journalism is twerking? How web analytics is changing the process of gatekeeping. **New Media & Society**, v. 16, n. 4, p. 559–575, 2014.

TRÄSEL, Marcelo. **Entrevistando planilhas: estudo das crenças e do ethos de um grupo de profissionais de jornalismo guiado por dados no Brasil**. 2014. 314 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

VIEIRA, Lívia de Souza. **Parâmetros éticos para uma política de correção de erros no jornalismo online**. 2014. 259 f. Dissertação (Mestrado em Jornalismo) - Programa de Pós- Graduação em Jornalismo, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

VIEIRA, Lívia de Souza; CHRISTOFOLETTI, Rogério. Métricas, ética e “cultura do clique” no jornalismo online brasileiro: o caso de resistência do nãofo.de. **Dispositiva**, Belo Horizonte, v. 4, n. 1, p. 74–87, 2015. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/dispositiva/article/view/11346>>. Acesso em: 7 ago. 2016.

WEB ANALYTICS ASSOCIATION. **Web Analytics Definitions**. Wakefield, 22 set. 2008. Disponível em: <http://www.digitalanalyticsassociation.org/Files/PDF_standards/WebAnalyticsDefinitions.pdf>. Acesso em: 2 abr. 2016.

GLOSSÁRIO

Log: expressão utilizada em computação para descrever o processo de registro de eventos relevantes num sistema computacional. Um arquivo de *log* pode ser utilizado para auditoria ou diagnosticar problemas em sistemas computacionais. Do termo *log* se deriva temos como *login* e *logout* – usados para descrever o acesso e a saída do usuário um sistema.

Page Impressions ou Pageviews: número de vezes que um documento da internet é visualizado em algum programa de navegação na *web*.–

Search Engine Optimization: ou SEO, é o conjunto de técnicas usadas para melhorar o posicionamento e a indexação de *websites* em sistemas de busca na internet, como o Google e o Bing.

Spam: termo usado na área de tecnologia da informação para o envio não solicitado de mensagens em massa, geralmente conteúdo com objetivo publicitário. Os provedores de internet costumam combater esta prática e banir empresas e servidores que a executam.

Traffic Whoring: o termo apareceu pela em uma postagem do editor do *weblog* Gawker, A. J. Dalerio, em 2012, anunciando aos leitores que seus redatores passariam se revezar em um experimento para gerar conteúdos que trouxessem mais tráfego ao *site*. No texto ele cita como exemplo procurar vídeos de gatos dançando ou brigas no banheiro do Burger King. Para o Urban Dictionary, *traffic whore* consiste em copiar de conteúdos de outras fontes, sem o conhecimento da fonte original. Numa tradução livre, seria se perverter para gerar audiência.

Unique Browsers: um dispositivo identificado que acessa páginas no servidor.

Antigamente se usava o termo *unique visitor* (visitante único), mas o termo caiu em desuso quando passou a se perceber que uma mesma pessoa pode estar acessando um mesmo *site* em diferentes aparelhos (no computador de casa, no computador do trabalho, no celular, etc.).

Visits: o termo registra uma interação de um dispositivo identificado em um *website* em um determinado período de tempo, de geralmente 30 minutos. Uma visita geralmente consiste em um ou mais *page impressions*. Visitas também são conhecidas como *sessions* (sessões).

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Item 1 – Identificação do entrevistado e trajetória profissional

- Nome, idade
- Formação acadêmica
- Experiências anteriores (trabalhou sempre em webjornalismo ou veio de outro veículo)
- Experiência na atual empresa (tempo de empresa, cargos e funções)
- Cargo atual

Item 2 – Informações da empresa

- Qual o tamanho da equipe que você gerencia?
- Qual o grau de integração da empresa entre online e off-line?
- Qual o grau de integração com os outros jornais do grupo?

Item 3 – Usos da Ferramenta

- Quais são as ferramentas de medição de audiência que a empresa usa?
- Faz parte de tua atividade acompanhar os números de audiência do site?
 - Quanto tempo você dispõe para fazer isto?
 - Você acha que o tempo que dispõe para isto é o suficiente?
 - Existe uma rotina ou um momento diário dedicado à consulta dos dados da audiência?
 - Os programas ficam abertos o tempo todo aberto no computador ou são abertos apenas ocasionalmente?
- Que tipo de dados você (ou a empresa) extrai do programa?
 - O principal interesse é saber qual o tipo de conteúdo tem mais leitura?
 - Você acha que com o *analytics* é possível para traçar um perfil do leitor do *site*?

Item 4 – Processos e técnicas profissionais

- Saber que tipos de notícias geram mais audiência e quais não gera, provocou alguma mudança nos critérios de seleção da notícia do site?

- Minha pesquisa reúne relatos de sites internacionais onde alguns temas deixaram de ir pra capa do site ou de virar manchete, porque geravam poucos *pageviews*. Vocês tem alguma experiência assim, de um assunto deixar de ganhar destaque por não atrair grande interesse?
 - Você se lembra de alguma situação que lembres associada com esse procedimento?
- E o contrário? Você se lembra de algum conteúdo que passou a virar manchete porque gera grande audiência (e que por critérios tradicionais de seleção da notícia talvez não fosse ter destaque)?
 - Você se recorda de algum exemplo ou situação desse tipo?
- Pra você o *analytics* vai influir só na construção da capa, ou ele pode gerar alguma mudança nos critérios de definição **da pauta** do *site*? Por exemplo, tem algum assunto que deixou de ser coberto, porque gera poucos cliques?
 - Você se lembra de algum exemplo ou situação desse tipo?
- E por outro lado, tem algum conteúdo que passou a ser pautado porque gera grande audiência (mas que por critérios tradicionais de seleção da notícia talvez não seria de interesse do *site* cobrir?)
 - Você se lembra de algum exemplo de quando isto aconteceu?
- E na redação de notícias, a medição de audiência mudou alguma coisa?
- Por exemplo, vocês se preocupam com *search engine optimization* a indexação das notícias no Google?
- Faz parte da rotina de trabalho do repórter inserir *tags* na notícia ou fazer a descrição dele, pensando no acesso por buscadores?
- Você acha que faz parte do trabalho do repórter saber fazer um título bom para a web e cuidar desta normatização do conteúdo?
- Você acha que é possível afirmar que a linha editorial do site vai mudando por conta do *feedback* e dos que as ferramenta que acompanham a audiência geram?
Em caso positivo, perguntar:
 - Isto pra você é positivo ou negativo?

Item 5 – Mudança no perfil profissional

- A minha pesquisa levantou que, na “velha mídia”, os jornalistas não se preocupavam tanto com *feedback* e agora, no online, isto é uma questão que passa a fazer constante do trabalho de um editor. Você concorda com isto?
- Você acha que acompanhar (ou conhecer) os dados sobre a audiência do *site* te ajuda a ser melhor editor?
- Você acha que pra ser um bom editor hoje é preciso dominar estas ferramentas de *web analytics*?
- E, indo um pouco além do *feedback*. As ferramentas nos dão o desempenho do site e nos permite com isto saber o quanto ele fatura ou deixa de faturar. Você acha bom saber disto? Por quê?
- Saber o quanto vale o teu *site*, ou quanto vale o teu trabalho ou o trabalho da tua equipe, é uma informação útil para você? Por quê?

Item 6 – Convergência / integração / monetização

- Funcionários mais antigos: Você se lembra de quando este tipo de ferramenta foi introduzido na rotina da empresa?
- Funcionários mais novos: Você percebe que aumentou o interesse da direção da empresa em saber o desempenho do site?
- Em algumas redações se observa a presença de monitores, exibindo os dados do Google Analytics em tempo real. Como é na empresa?
- Os dados de audiência diária ou em tempo real são públicos? Ou ao menos compartilhados com mais pessoas?
 - Você gera algum tipo de relatório de audiência?
 - Este tipo de relatório é compartilhado com a redação?
 - E com outras áreas (marketing, comercial, direção)?
- Você consegue imaginar a operação de um site jornalístico sem o uso diário deste tipo de ferramenta?
- Você é cobrado ou estimulado a elevar ou manter índices de audiência?
 - No Diário Gaúcho, o crescimento da audiência é um item do PPR.
- Você cobra tua equipe para que crie conteúdo que gere mais audiência?
- Você usaria os dados do *analytics* para medir o desempenho de um funcionário? Ou como critério de seleção de pessoal?

- No atual cenário do jornalismo, você diria que deveria ser preocupação de todos os profissionais da empresa buscarem mais audiência e lucro? Ou isto só deveria ser preocupação de um determinado nível da empresa? Ou não deveria ser uma preocupação?
- Você acha que existe o risco, de nos preocuparmos demais com a audiência, deixarmos de lado valores da empresa ou valores da profissão?
- E há o risco de, para agradar o leitor, focarmos em outros temas, como o entretenimento, e esquecermos que o jornalismo tem uma função social?
- Você acha que há risco de direcionarmos a cobertura para capturar cliques e passarmos a praticar um jornalismo reativo?

Item 7 – Estratégias

- O Jornal NH começou a exigir um cadastro a partir de 5 acessos/mês. E exigir a assinatura após o 10º acesso. Quando foi levantado o paywall?
 - Você acha que o paywall veio para ficar?
 - O paywall tende a se tornar mais importante que a publicidade na captação de receitas?
- Jornal NH/Diário Gaúcho: Olhando os dados disponibilizados pelo IVC, a audiência era maior no início do ano. Como você interpreta esta queda?