

PERSPECTIVAS PARA O MERCADO DE JORNALISMO: uma análise das tendências de inovação em gestão de mídia

NEWS INDUSTRY PERSPECTIVES: an analysis of innovation trends in media management

PERSPECTIVAS PARA EL MERCADO DE PERIODISMO: un análisis de las tendencias de innovación en la gestión de medios

Francisco Rolfsen Belda

Doutor em Engenharia de Produção e Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP) e graduado em Jornalismo pela Pontifícia Universidade Católica (PUC) de Campinas. Professor do Departamento de Comunicação Social da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design (FAAC) da Universidade Estadual Paulista (UNESP) - Câmpus de Bauru. Docente e pesquisador permanente do Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia (PPGMiT) da FAAC-UNESP. francisco.belda@unesp.br.

 0000-0001-6350-7026

Jonas Gonçalves

Doutorando bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) do PPGMiT da FAAC-UNESP, atuando na linha de pesquisa Gestão Midiática e Tecnológica. Mestre em Produção Jornalística e Mercado pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM) de São Paulo e graduado em Jornalismo pela Cásper Líbero. jonas.goncalves@unesp.br.

 0000-0001-9189-8626

Correspondência: Avenida Engenheiro Luiz Edmundo Carrijo Coube, 14-01 - Vargem Limpa - CEP 17033-360 - Bauru/SP - Brasil.

Recebido: 26.06.2021.

Aceito: 20.08.2021.

Publicado: 01.10.2021.

RESUMO

O presente artigo examina tendências de inovação em gestão organizacional no mercado de jornalismo em âmbito global. O método adotado para a etapa inicial do trabalho foi o de revisão sistemática de literatura, cotejando fontes acadêmicas e mercadológicas que tratam do assunto a partir de dois termos-chave: “gestão de mídia” e “inovação no jornalismo”. A partir dessa revisão, foram examinados exemplos de dois veículos jornalísticos brasileiros, *A Gazeta* e *Poder360*, considerando como e até que ponto as tendências de inovação e gestão identificadas na literatura refletem-se em práticas de transformação e adequação de seus processos e produtos ao contexto digital. Como resultado, são estabelecidas premissas para a elaboração de uma taxonomia específica para a categorização de diferentes tipos de empreendimentos jornalísticos no cenário contemporâneo, considerando seus suportes legados de distribuição e o modo de organização da produção noticiosa.

PALAVRAS-CHAVES: jornalismo; transformação digital; gestão de mídia; tendências; inovação.

“Ser capaz de mudar, de transformar, é um esquema mental, não é um projeto de seis meses. Estamos em uma indústria que vai continuar evoluindo. As habilidades e a tecnologia vão mudar, mas para que a organização não tenha problemas no futuro, é preciso ensinar a mudar”. (Anita Zielina, Diretora de Iniciativas Estratégicas da Craig Newmark Journalism School/CUNY)

Introdução

Os modelos e as práticas de gestão de organizações jornalísticas — e mais especialmente a administração de seu centro nervoso, as redações — transformaram-se intensamente, nos últimos anos, a perseguir um ideal de inovação concebido como

resposta ao desafio de se adaptar os processos e os produtos do jornalismo a demandas de um sistema de meios digitais cada vez mais volátil e com fluxos informacionais em franca aceleração. Mais recentemente, somou-se a esse cenário a imposição da modalidade de trabalho “remota” como reflexo da pandemia de Covid-19, decretada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em março de 2020, alterando ainda mais o *modus operandi* dessas empresas e de suas redações, sem que haja, ainda, soluções definitivas sobre como reorganizar o trabalho jornalístico nas circunstâncias atuais e nas que estão por vir.

Mesmo ainda sem o recomendável distanciamento histórico para exercícios analíticos desse tipo, dado o atual contexto de crise do jornalismo (CHRISTOFOLETTI, 2019), faz-se necessário examinar o impacto dessas transformações na gestão das atividades e equipes dedicadas à produção e distribuição de notícias no jornalismo digital, ou ciberjornalismo, no momento em que se assiste ao desenvolvimento de alternativas para a hibridização dos regimes de trabalho presencial e remoto, não apenas nas organizações jornalísticas, mas em diferentes setores da economia, conforme atestam levantamentos feitos pela consultoria KPMG desde o início da pandemia. Na sexta e mais recente pesquisa da série (KPMG, 2021), feita nos meses de julho e agosto de 2021 e divulgada em setembro do mesmo ano, 85% dos 287 empresários entrevistados afirmam optar, mesmo com o avanço da vacinação contra a Covid-19, por ainda manter um sistema híbrido, variando entre o *home office* e o trabalho presencial, sendo que 58% dos respondentes indicaram que a frequência de comparecimento à redação seria de duas ou três vezes por semana (cada uma das opções atingiu um percentual de 29%).

O entendimento desse novo panorama pode, a nosso ver, receber uma contribuição importante a partir do cotejamento e da articulação de conhecimentos produzidos sobre o campo jornalístico a partir de dois âmbitos complementares: o da academia (representada por publicações recentes de pesquisadores cujo trabalho se produz, principalmente, a partir de universidades, programas de pós-graduação e centros de pesquisa independentes) e o do mercado (identificado por meio de associações empresariais e entidades representativas das organizações econômicas e das categorias profissionais que atuam no setor). Partindo dessa premissa, o presente trabalho procura estabelecer uma análise de conjuntura e contribuir para a atualização do estado da arte sobre os desafios que se impõem à gestão dessas organizações na atualidade.

Ciente desses desafios, o próprio mercado jornalístico tem intensificado nos últimos anos um esforço para incrementar seus próprios meios de produção de

conhecimento e, com isso, favorecer sua capacidade de adaptação aos processos de “transformação digital”, termo ademais impreciso, mas que tem sido usado como mote principal dos ciclos de mudanças no meio jornalístico verificados desde o início dos anos 2010. Evidências desse movimento podem ser observadas, por exemplo, em um amplo conjunto de documentos, relatórios, eventos e publicações realizadas por instituições como a World Association of News Publishers (WAN-IFRA), a associação mundial de jornais e editores de notícias, conforme é detalhado adiante.

Outra fonte de fundamentação sobre o tema é anuário intitulado *Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions*, publicado pelo Reuters Institute for the Study of Journalism, vinculado à Universidade de Oxford, e que integra o *Digital News Project*, iniciativa atualmente liderada pelo jornalista e pesquisador Nic Newman, que, logo no sumário executivo, já assinala: “2021 será um ano de profundas e rápidas mudanças digitais após o choque causado pela Covid-19” (NEWMAN, 2021, p. 5, tradução nossa).

Salienta-se que o cotejamento de visões do mercado e da academia não se dá, aqui, com o intuito de estabelecer qualquer tipo de confrontação ou antagonismo. Essas diferentes esferas de ação intelectual podem ser entendidas como complementares e, em determinados aspectos, até mesmo simbióticas, dado o grau de interação que ocorre em trabalhos de campo ou mesmo em cursos ou eventos que congregam profissionais atuantes nas empresas jornalísticas e pesquisadores de centros especializados, cuja base científica advém, em muitos casos, de informações obtidas por meio de estudos de caso e entrevistas de profundidade junto a jornalistas e executivos responsáveis pela gestão dos fluxos de trabalho no âmbito editorial. O objetivo, em suma, é reunir essas visões de um modo sintético e perspectivo, com foco nos problemas comuns a esses âmbitos.

Visões da academia

De acordo com García-Avilés *et al.* (2019, p. 2), a pesquisa sobre inovações jornalísticas intensificou-se de modo considerável na última década, passando a englobar uma maior variedade de objetos e perspectivas, a saber: estratégias de gestão; novas tecnologias e serviços; mudanças nos processos de produção; interação com a audiência; modelos de negócio; e cultura de redação.

Ao mesmo tempo, perspectivas sobre o que Flores-Vivar (2020) e outros autores chamam de “ciberjornalismo” são delineadas em diversos estudos, tendo como um dos pontos de ênfase mais comuns a inerente aceleração dos processos jornalísticos no ambiente *online*. “Na atualidade, todos percebemos a prodigiosa velocidade com que

muda o panorama no mundo virtual e tecnológico, o que passa pelo estudo de um novo paradigma no processo de comunicação que permeia o ambiente dos chamados cibermeios e a consolidação do ciberjornalismo” (FLORES-VIVAR, 2020, tradução nossa).

Contudo, não se trata apenas de uma mudança conceitual no fazer jornalístico. As estruturas físicas e tecnológicas dos veículos de mídia também têm sido impactadas de forma significativa para atender às demandas da contemporaneidade. Um dos aspectos mais significativos desse processo é a chamada “integração” de diferentes redações. Como atesta Flores-Vivar (2020, p. 54, tradução nossa), “a convergência de meios e formatos que deu lugar ao multimídia obrigou a uma nova definição dos meios”. Os periódicos deixaram de ser empresas jornalísticas para se converter em organizações de notícias”.

Nesse sentido, especialmente visando suprir uma sociedade hiperconectada, os meios também devem passar por uma “infomorfose”, que consiste no:

(...) processo de mudança ou transformação da forma como se criam, processam e são produzidas as notícias ou outros tipos de conteúdos informativos, independentemente do suporte (web, podcast, blogs, telefonia etc.) próprio dos novos meios, combinando diferentes formatos multimídia (textos, imagens, vídeos, gráficos, áudios) com características hipertextuais. (FLORES-VIVAR, 2020, p. 49, tradução nossa)

Entre os resultados obtidos por meio do levantamento do Reuters Institute for the Study of Journalism (*Digital News Report*), salienta-se o impulso dado pela pandemia a processos de mudança por parte de veículos jornalísticos. “Três quartos (76%) de nossa amostragem de editores, CEOs e líderes digitais declararam que a Covid-19 acelerou os seus planos para uma transição digital. Os planos de negócio incluem mais trabalho remoto e uma mudança mais rápida para modelos de negócio focados no leitor” (NEWMAN, 2021, p. 5, tradução nossa).

Criar uma cultura organizacional que tenha um grau mais elevado de inovação foi uma das preocupações centrais manifestadas por entrevistados no levantamento do *Digital News Report*, sendo que as referências mais apontadas para a geração de ideias inovadoras variam entre *insights* provenientes da audiência e de dados (escolhidos por 74% dos gestores consultados), equipes multidisciplinares (68%) e o aprendizado a partir das experiências de outras companhias de mídia (fonte citada por 48%), todas com índices muito superiores ao das próprias lideranças das redações (lembradas por apenas 26% dos entrevistados).

Com a pandemia de Covid-19, “a mudança mais óbvia na prática jornalística tem sido a adoção forçada de práticas de trabalho remoto, utilizando ferramentas de colaboração online como Zoom e Slack” (NEWMAN, 2021, p. 8, tradução nossa). Seguindo para um espectro mais amplo, o relatório assinala que a experimentação se tornou mais radical e acelerada nas redações, pois “as empresas foram forçadas a pensar fora da caixa em uma variedade de questões, desde o trabalho *online* até o desenvolvimento de novos formatos” (NEWMAN, 2021, p. 16, tradução nossa).

Visões do mercado

A publicação *Queimem os Navios - Guia para ativar a mudança cultural nos meios de informação* (WAN-IFRA & FJP, 2021) condensa as quatro principais lições aprendidas por líderes da indústria jornalística no âmbito do *Cultural Change Ignition Program for Latin American News Publishers* (promovido de outubro de 2020 a janeiro de 2021). São as seguintes: 1) colocar o usuário no centro; 2) adotar uma mentalidade de produto; 3) implementar uma liderança efetiva; e 4) criar uma estratégia baseada em dados. Tais eixos são considerados fatores críticos de sucesso para a superação dos desafios do cenário atual, que é contextualizado pelo guia:

Durante as últimas duas décadas, os meios de comunicação conviveram com as profundas mudanças que a internet trouxe na medida das suas possibilidades. Mas a transformação digital exige muito mais do que apostas e tentativas, exige uma nova mentalidade, que entenda que a mudança não é a exceção e sim a regra no mundo em que vivemos. A mudança cultural, como nos contam os que já estão percorrendo o novo território, não pode ser feita por partes ou pela metade. É tão radical quanto queimar os navios, para garantir que a única saída é seguir em frente. (p. 2)

Assim como organizações tradicionais de outros setores, as empresas jornalísticas que já haviam se estabelecido antes do advento da internet (década de 1990) têm buscado empreender nos últimos anos movimentos bem-sucedidos de transformação digital, conceito que pode ser compreendido a partir das considerações de Rogers (2017):

As tecnologias não se limitam a transformar somente um aspecto da gestão de negócios, mas praticamente todos os aspectos. Elas estão reescrevendo as regras referentes a clientes, competição, dados, inovação e valor. A resposta a essas mudanças exige mais que uma abordagem de varejo ou fragmentária; requer um esforço integrado total — um processo de transformação digital holística em todo o âmbito da organização. (p. 34-35)

Uma das tendências atuais mais relevantes nesses processos de transformação digital aplicados ao jornalismo foi apontada durante o LATAM Media Leaders eSummit 2021, evento organizado pela já citada associação mundial de jornais e editores de notícias, a WAN-IFRA. Em sua apresentação, Anita Zielina, responsável pelo Programa de Inovação e Liderança em Meios da Craig Newmark Graduate School of Journalism, vinculada à City University of New York (CUNY), salientou que:

Uma das chaves é formar líderes na intersecção de três áreas, a editorial, a de negócio e a tecnológica, e voltar o enfoque destas para a criação de produtos. A liderança nos meios, indica Zielina, “tem a ver com sermos capazes de estar nessa intersecção. Ainda que você seja um líder editorial, deve compreender o lado tecnológico e o lado do negócio da transformação, visando impulsionar mudanças no âmbito dos produtos”. (FUNDACIÓN LUCA DE TENA, 2021, tradução nossa)

Zielina também aponta como “um pilar importante no roteiro de transformações digitais” o foco na gestão orientada para o produto, considerando que muitas redações não têm clareza suficiente sobre o que venha a ser um produto jornalístico especificamente voltado a meios digitais. “De 100 pessoas em uma redação a quem você pergunta qual é o produto, você obterá 100 respostas diferentes”, diz. “A indústria de tecnologia tem sido orientada para o produto por muitos anos, mas para os editores de notícias isso é algo novo” (idem).

Proposta metodológica para pesquisa de redações

A busca por compreender os processos de transformação dos ambientes e de inovação das práticas de trabalho no jornalismo implica definir um percurso metodológico que permita um entendimento holístico dessas mudanças, inserindo-as em uma estrutura de análise especificamente concebida para esta finalidade¹.

A proposta encontra respaldo em García-Avilés (2021, p. 6), que considera este campo de pesquisa ainda um “âmbito incipiente” e cujo desenvolvimento científico deve ainda ser perseguido:

As inovações específicas desenvolvidas pelos meios ou os estudos de casos são frequentemente analisadas em um país, geralmente baseados em entrevistas com amostras reduzidas de pessoas, mas os fatores em nível macro e sua influência são pouco pesquisados, tornando difícil fazer generalizações sistemáticas e elaborar teorias com

¹ Esta proposta encontra-se em desenvolvimento pelos autores, responsáveis por uma pesquisa de doutorado em andamento no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design (FAAC), do câmpus de Bauru da Universidade Estadual Paulista (UNESP).

rigor. No entanto, a quantificação tanto dos gastos de pesquisa e desenvolvimento (*inputs* da inovação) como dos volumes reais de inovação (resultados da inovação) em termos de fatores individuais e de resultados globais, não pode basear-se somente em parâmetros como o número de patentes registradas em um setor durante um período específico (Bleyen *et al.*, 2014). Portanto, o desenho metodológico merece uma atenção especial no sentido de propor uma investigação sólida que se baseie em conhecimentos científicos comuns sobre inovação jornalística e possa ser estendida a distintos países, mercados e contextos. (GARCÍA-AVILÉS, 2021, p. 6, tradução nossa)

Esse autor é precedido em tal entendimento por outros como Bleyen *et al.* (2014) e Lowrey (2011), para quem “inovação midiática parece ser mal definida e capturada de forma precária por métodos puramente quantitativos baseados apenas em estatísticas” (apud GARCÍA-AVILÉS, 2021, p. 6, tradução nossa). Também Schmitz-Weiss e Domingo (2010, p. 1158) já argumentam, há pouco mais de dez anos, em prol da necessidade de se dispor de um “arcabouço teórico mais profundo”, sobretudo quando a inovação passou a se tornar um ativo crucial para a sobrevivência da indústria da mídia.

Com o objetivo de definir os recursos mais adequados para atender a essa demanda de pesquisa sobre mudanças no sistema de trabalho de organizações jornalísticas, foi realizado um levantamento preliminar por meio de revisão bibliográfica do estado da arte, na qual foi constatada a predominância de alguns métodos e técnicas de pesquisa aplicados ao longo do tempo nas investigações desses espaços de atuação. Nesse esforço, revisamos 17 artigos publicados entre 2008 e 2021, usando as bases de dados de indexação Academia.edu e ResearchGate. Verificou-se que metodologias qualitativas são as mais frequentemente utilizadas, a saber: 1) estudo de casos; 2) pesquisa de campo etnográfica e 3) análise documental, na maioria das vezes de forma conjugada. Com relação às técnicas, constatou-se uma tendência de abordagem mista (qualitativa e quantitativa), com o predomínio do uso de questionários e de entrevistas semiestruturadas como formas complementares de coleta de dados.

Propõe-se que os métodos citados sejam conjugados em uma triangulação para viabilizar um estudo sobre os efeitos das recentes transformações empreendidas em face da pandemia de Covid-19, que teve como principal desdobramento a implementação, em larga escala, de ambientes de trabalho virtuais: em um primeiro momento, a quase totalidade das equipes dos veículos jornalísticos passou a atuar remotamente (em regime de teletrabalho ou *home office*); posteriormente, com a consolidação de protocolos sanitários e o avanço da imunização coletiva contra o novo coronavírus, muitas empresas aderiram a um modelo híbrido, que concilia rotinas presenciais nos escritórios e virtuais, com as interações sendo mediadas por aplicativos especializados.

Além dos métodos e técnicas, a pesquisa também terá como ferramenta uma taxonomia que auxilie na categorização dos diferentes tipos de redação jornalística no cenário contemporâneo, de modo a definir o posicionamento dos veículos diante dos movimentos de mutação anteriormente descritos.

O problema da categorização organizacional para a distinção de operações jornalísticas, assim como a busca pelo estabelecimento de uma nomenclatura adequada para designar veículos jornalísticos em diferentes etapas do processo de transformação digital, foi tratado por Salaverría (2020):

Há um quarto de século, quando as primeiras publicações de notícias surgiram na Web, o rótulo impreciso “nova mídia” foi amplamente usado para designar todos os tipos de publicações digitais. Nos anos recentes, entretanto, acadêmicos e profissionais de jornalismo começaram a fazer uma distinção entre publicações digitais ‘de legado’, referindo-se àquelas derivadas de marcas jornalísticas consolidadas, e novas publicações online, caracterizadas por sua natureza digital e origem recente. (p. 1, tradução nossa)

Assim, levando-se em conta esses elementos, as atuais redações jornalísticas podem ser divididas, de modo geral, em duas categorias principais (*Tabela 1*): as de legado digitais (que ainda conservam e conciliam plataformas da mídia de legado com operações digitais emergentes) e as nativas digitais (voltadas exclusivamente e desde o seu início para os cibermeios, sobretudo através da internet).

A fim de permitir um entendimento mais completo do assunto, propõe-se a divisão de cada uma delas em duas subcategorias. No caso das redações de legado digitais, a plataforma de origem (dada a sua especificidade) é tida como fator determinante para a diferenciação: aquelas oriundas de jornais e revistas são classificadas como sendo de “matriz impressa”, enquanto que emissoras de rádio e televisão compõem a “matriz audiovisual”.

Quanto às nativas digitais, estas são categorizadas de acordo com o tipo de empreendimento: *hubs* de conteúdo são vinculados a grupos empresariais (não necessariamente tendo o jornalismo como atividade-fim), ao passo que *startups* autônomas são aquelas criadas a partir de iniciativas próprias de jornalistas.

Tabela 1 Tipos de redação jornalística.

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	PLATAFORMA DE ORIGEM
	Matriz Impressa	Jornal/Revista

Legado Digital	Matriz Audiovisual	Rádio/Televisão
Nativa Digital	<i>Hub</i> de Conteúdo	Website
	<i>Startup</i> Autônoma	Website

Fonte: elaboração própria.

Dois casos exemplares, um na categoria de legado digital e outro nativo digital, serão brevemente contextualizados a seguir, a partir de uma análise documental, a fim de se demonstrar como as tendências apresentadas por analistas do mercado e da academia, sejam estas relativas à transformação digital (pré-pandemia) ou a mudanças estruturais e de rotinas devido a contingências (a exemplo do novo coronavírus), refletem-se na realidade de empreendimentos jornalísticos brasileiros nos últimos anos, independentemente de seu porte ou da abrangência de sua cobertura noticiosa.

Ciclos de transformação em veículos jornalísticos brasileiros

A frequência de mudanças estruturais em redações de legado digitais e redações nativas digitais brasileiras tem aumentado de forma significativa nos últimos anos. Entre os veículos de legado de matriz impressa, destacam-se como exemplos, nos últimos cinco anos, os casos de projetos de integração das redações dos jornais *O Globo*, *Extra* e *Expresso*, do Rio de Janeiro (2017²); a reconfiguração da *Gazeta do Povo* (2017³); o *Estadão*, com seu projeto *Estadão 21* (2019⁴) e o caso dessa categoria abordado neste *paper*, o *TDigital*, que envolveu veículos da Rede Gazeta, grupo de comunicação do Espírito Santo. Já entre as redações de matriz audiovisual, vale mencionar o projeto que integrou equipes de televisão e internet que produzem o *Jornal Nacional*, da TV Globo (2017⁵); e a estruturação da atual sede da rádio CBN, em São Paulo (2018⁶).

Fundado em 1928, o jornal diário impresso *A Gazeta*, do Espírito Santo, teve a sua periodicidade alterada para semanal em setembro de 2019. Mais do que um reflexo dos tempos atuais, marcados por constantes quedas nas tiragens de publicações e por

² Mais informações em: <<https://oglobo.globo.com/brasil/o-globo-extra-expresso-se-integram-em-uma-redacao-multimedia-20840004#ixzz5I97wOoVB>>

³ Mais informações em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/gazeta-apresenta-seu-novo-projeto-editorial-ao-mercado-cq2q3xmwls1i83hjdpmadoz6s>>

⁴ Mais informações em: <<https://www.estadao.com.br/infograficos/economia,estadao-inicia-nova-fase-e-avanca-em-sua-transformacao-digital,1030420>>

⁵ Mais informações em: <<https://g1.globo.com/economia/midia-e-marketing/noticia/jornal-nacional-inaugura-estudio-no-centro-de-nova-redacao-integrada-da-globo.ghtml>>

⁶ Mais informações em: <cbn.globoradio.globo.com/editorias/pais/2018/03/02/CBN-GANHA-NOVA-SEDE-100-DIGITAL-EM-SAO-PAULO.htm>

contenções de custos crescentes com impressão e distribuição, a mudança fez parte de um processo de reestruturação denominado *TDigital*, iniciado em 2017. O projeto passou por diversas etapas, com destaque para a integração das redações de *A Gazeta* com a da rádio CBN de Vitória (pertencente ao mesmo grupo empresarial, a Rede Gazeta), e também a implantação nesse novo ambiente de trabalho de uma “mesa de performance”, que conta com uma equipe multidisciplinar dedicada a elaborar estratégias de distribuição de conteúdo, formada por jornalistas e profissionais especializados em *Search Engine Optimization* (SEO), marketing e análise de dados. Em busca de atualização e aperfeiçoamento desse modelo, *A Gazeta* foi um dos veículos que tiveram seus executivos a participar do *Cultural Change Ignition Program for Latin American News Publishers*, promovido pela WAN-IFRA em conjunto com o Facebook Journalism Project de outubro de 2020 a janeiro de 2021.

Quanto aos empreendimentos nativos digitais, observa-se que estes se notabilizam por apresentarem ciclos de transformação mais curtos, com um menor intervalo entre cada uma das etapas, e movimentos mais rápidos de experimentação sobre novos processos e produtos, o que denota maior flexibilidade e versatilidade desses veículos em relação a redações de legado digitais. Entre os *hubs* de conteúdo, preponderam desafios relacionados aos modelos de financiamento e de gestão, incluindo questões relativas à sua autonomia e sustentabilidade em âmbito local, especialmente quando se trata de sucursais de veículos estrangeiros. O *HuffPost Brasil*, lançado em janeiro de 2014 como resultado de uma parceria entre a AOL (então proprietária do *HuffPost* nos Estados Unidos de América) e o Grupo Abril, pode ser tomado como exemplo nesse sentido: o veículo passou por modificações drásticas em sua administração em 2017, quando o grupo brasileiro deixou a sociedade. A AOL, que havia sido adquirida pela empresa norte-americana de telecomunicações Verizon, passou por um processo de fusão com o Yahoo (da mesma controladora), que resultou na criação da Oath. Esta empresa manteve o *HuffPost Brasil* até novembro de 2020⁷, quando o seu encerramento foi decidido após a venda da marca *HuffPost* nos EUA para o *BuzzFeed*, que também já havia encerrado as operações jornalísticas no Brasil em agosto do mesmo ano⁸.

No comparativo desses *hubs* com as chamadas *startups* autônomas —isto é, que não estão vinculadas a grupos econômicos pré-existentes de mídia tradicional — estas

⁷ Mais informações em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/11/huffpost-encerra-atividades-no-brasil.shtml>>

⁸ Mais informações em: <<https://www.poder360.com.br/midia/buzzfedd-news-encerra-operacoes-no-brasil/>>

últimas têm apresentado, ao menos entre os casos de maior visibilidade no mercado brasileiro, um maior grau de estabilidade organizacional. O site *Poder360*, aqui tomado como um caso de referência, foi criado em novembro de 2016 pelo jornalista Fernando Rodrigues, ex-repórter e colunista da *Folha de S. Paulo* e do *UOL*. Com sede em Brasília (DF), seu faturamento provém da comercialização de *newsletters* (tendo o *Drive* como carro-chefe), da venda de anúncios e da publicação de conteúdo patrocinado no jornal digital, além de patrocínio a eventos e realização de pesquisas de opinião (via PoderData, uma divisão interna da empresa dedicada a esse serviço). Em abril de 2021, passou a ter como acionista o empresário Frederico Trajano⁹, que adquiriu 25% do jornal digital (os demais sócios são os jornalistas Fernando Rodrigues e Mariângela Gallucci, que dividem os 75% restantes do controle acionário).

O *Poder360* tornou-se um dos sites especializados em Política mais acessados do Brasil, com uma audiência consolidada de 41 milhões de usuários únicos registrada em 2020 (PODER360, 2021). Em março do mesmo ano, a fim de evitar contágios pelo novo coronavírus, sua equipe passou a trabalhar no sistema de *home office* e a empresa instalou, nas residências de jornalistas, computadores similares aos usados na redação. Meses depois, a partir de julho de 2020, investiu em uma nova sede sob a orientação de médicos, engenheiros e arquitetos, visando garantir maior segurança sanitária à equipe no processo de retorno gradual ao trabalho presencial, em esquema de rodízio. Além de um espaço mais amplo para garantir o distanciamento social recomendado, *displays* de acrílico e *dispensers* de álcool gel para higienização das mãos foram instalados para aumentar a proteção contra a Covid-19.

Considerações finais

Assim como foi pontuado pelo *Digital News Report*, é possível inferir que “o choque do coronavírus foi um catalisador para uma mudança muito necessária para o jornalismo, assim como para muitos outros setores” (NEWMAN, 2021, p.35, tradução nossa). Embora esta seja no momento uma situação conjuntural que se sobreponha a outros fatores de pressão transformadora (como a automação de processos, a adoção de novos sistemas de informação e a reconfiguração do perfil profissional dos jornalistas), não é esperado que a pandemia e suas decorrências venham a modificar definitiva e completamente o processo de produção jornalística, em essência baseado em métodos de seleção, apuração, verificação e edição de informação de atualidade e

⁹ Mais informações em: <<https://www.poder360.com.br/institucional-poder360/poder360-anuncia-parceria-com-empresario-frederico-trajano/>>

interesse público cuja consistência e integridade devem, em tese, manter-se em qualquer cenário ou contexto organizacional, seja numa redação física, híbrida ou virtual.

Comportando-se como “organismos adaptáveis”, as redações e seus fluxos de trabalho foram colocados à prova em uma crise sanitária, independentemente de sua posição categorial na taxonomia proposta. No entanto, este exercício de diferenciá-las para compreendê-las de forma holística pode contribuir para que futuros trabalhos acadêmicos sobre campo jornalístico ganhem contornos mais definidos. Como defende García-Avilés (2021), a pesquisa sobre inovações no jornalismo cresceu, em escopo e intensidade, de forma expressiva nas últimas duas décadas, mas ainda mantém um potencial de exploração científica considerável:

A pesquisa sobre inovação em jornalismo aumentou notavelmente nas últimas duas décadas, especialmente em gestão, difusão, cultura organizacional, tecnologia e modelos de negócio. No entanto, os pesquisadores podem ampliar seus interesses para abordar questões relacionadas à cultura profissional, à medida que ferramentas tecnológicas, condições econômicas e estruturas organizacionais continuam a transformar o jornalismo; gestão de projetos interdisciplinares, coordenação de equipes e transferência de conhecimento; liderança e eficácia; as fontes de influência, inovação e criatividade; processos de tomada de decisão; práticas profissionais inovadoras e sua influência nos valores jornalísticos. Essas questões oferecem um terreno fértil para estudos sobre inovação jornalística. (GARCÍA-AVILÉS, 2021, p. 16, tradução nossa)

Com o presente artigo, espera-se ter oferecido uma contribuição, ainda que inicial, para o entendimento das particularidades relativas aos processos de transformação estrutural no mercado de jornalismo em sua já avançada transição aos meios digitais. Ao conferir destaque a estudos e relatórios sobre essas tendências, procuramos indicar alguns dos parâmetros para se compreender a posição das organizações jornalísticas no cenário atual, conforme perspectivas disseminadas na academia e no mercado.

Observa-se que a análise ora apresentada possui, naturalmente, limitações metodológicas que limitam os resultados preliminares da pesquisa. Para seu aprofundamento, é prevista a realização de procedimentos mais detalhados de investigação a partir do emprego de técnicas estudo de caso e pesquisa etnográfica, de modo a complementar e contrastar as informações provenientes da análise documental aqui exposta, incluindo, por exemplo, a aplicação de questionários, a realização de entrevista com membros de cada organização pesquisada e observação de seus processos de produção em situações presenciais e/ou remotas, considerando seu hibridismo. A amostra de veículos estudados também deve ser ampliada, de modo a caracterizar diferenças e semelhanças entre veículos de cada uma das categorias

propostas, bem como verificar ou refutar a adequação dessa classificação taxonômica ao contexto organizacional do jornalismo brasileiro na atualidade.

Futuramente, será possível desenvolver essas premissas como parte de uma proposta metodológica de pesquisa específica para o campo jornalístico, tendo como diferenciais a elaboração de uma taxonomia ampliada acerca da categorização de novos empreendimentos do jornalismo, de modo alinhado com a realidade de um mercado dinâmico e com diversos processos de transformação digital ainda em curso; e, não menos importante, assim contribuir para a qualificação de iniciativas de mapeamento do setor, considerando as especificidades de cada modelo de redação jornalística e suas respectivas capacidades de convergência operacional e de estabilidade organizacional, fatores fundamentais para a garantia da sustentabilidade do jornalismo.

Referências

- CHRISTOFOLETTI, Rogério. A crise do Jornalismo tem solução?. Barueri: Estação das Letras e Cores, 2019.
- FACHETTI, Eduardo. A Gazeta lança site mais moderno e reduz jornais impressos. A Gazeta, 31 jul. 2019. Disponível em: <<https://www.agazeta.com.br/es/gv/a-gazeta-lanca-site-mais-moderno-e-reduz-jornais-impressos-0719>>. Acesso em: 27 maio 2021.
- FLORES-VIVAR, Jesús Miguel. El Ciberperiodismo como Disciplina Profesional. In: MARTINS, Gerson Luiz & RIVERA, Diana (Orgs.). +25 Perspectivas do Ciberjornalismo. Aveiro: Ria Editorial, 2020. Disponível em: <<http://www.riaeditorial.com/index.php/25-perspectivas-do-ciberjornalismo/>>. Acesso em: 26 maio 2021.
- FUNDACIÓN LUCA DE TENA. Formar líderes en la intersección entre tecnología, negocio y contenidos, clave para la transformación de los medios. Laboratoriodeperiodismo.org, Madrid, 11 mai. 2021. Disponível em: <<https://laboratoriodeperiodismo.org/formar-lideres-en-la-interseccion-entre-tecnologia-negocio-y-contenidos-clave-para-la-transformacion-de-los-medios/>>. Acesso em: 13 maio 2021.
- GARCÍA-AVILÉS, José-Alberto. Review article: Journalism innovation research, a diverse and flourishing field (2000-2020). Profesional de la información, v. 30, n. 1, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.10>>. Acesso em: 26 maio 2021.
- GARCÍA-AVILÉS, J. A.; CARVAJAL-PRIETO, M.; ARIAS-ROBLES, F., & DE LARA-GONZÁLEZ, A. How journalists innovate in the newsroom. Proposing a model of the diffusion of innovations in media outlets. The Journal of Media Innovations, 5(1), 1-16, 2019. Disponível em: <<https://journals.uio.no/TJMI/article/view/3968>>. Acesso em: 24 maio 2021.
- KPMG. Pesquisa Covid-19: Como será o seu retorno aos escritórios. KPMG, 6. ed., set. 2021. Disponível em:

- <<https://home.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2021/09/retorno-escritorios-ago-21.pdf>>. Acesso em: 23 dez. 2021.
- LEMES, Rhayan & FACHETTI, Eduardo. A Gazeta inova e lança núcleo inédito no país para monitorar audiência. *A Gazeta*, 12 set. 2019. Disponível em: <<https://www.agazeta.com.br/es/gv/a-gazeta-inova-e-lanca-nucleo-inedito-no-pais-para-monitorar-audiencia-0919>>. Acesso em: 27 maio 2021.
- NEWMAN, Nic. Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions 2021. Reuters Institute for the Study of Journalism, Oxford, jan. 2021. Disponível em: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-01/Newman_Predictions_2021_FINAL.pdf>. Acesso em: 21 maio 2021.
- PODER360. Poder360 bate recordes, amplia alcance e muda identidade visual. Poder360, 06 jan. 2021. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/institucional-poder360/poder360-bate-recordes-amplia-alcance-e-muda-identidade-visual/>>. Acesso em: 27 maio 2021.
- ROGERS, David L. Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business, 2017.
- SALAVERRÍA, Ramón. Exploring Digital Native News Media. *Media and Communication*, v. 8, n. 2, p. 1-4., 16 abr. 2020. Disponível em: <<https://www.cogitatiopress.com/mediaandcommunication/article/view/3044>>. Acesso em: 26 maio 2021.
- WAN-IFRA & FACEBOOK JOURNALISM PROJECT. Queimem os Navios - Guia para ativar a mudança cultural nos meios de informação. Abr. 2021. Disponível em: <<https://mediatalks.uol.com.br/wp-content/uploads/2021/07/WAN-IFRA-Cultural-Change-Portugues.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2021.

ABSTRACT:

This article explores innovation trends in organizational management in the journalism market globally. The method adopted for the work's initial step was a systematic literature review, collating academic and marketing sources that deal with the subject from two keywords: "media management" and "innovation in journalism". From this review, examples from two Brazilian news media outlets, *A Gazeta* and *Poder360*, were examined considering how and to what extent the innovation and management trends identified in the literature are reflected in transformation and adaptation practices of its processes and products in the digital context. As a result, premises are established for the elaboration of a specific taxonomy for the categorization of two different types of journalistic endeavors in the contemporary scenario, considering its distribution legacy supports and the way of organizing news production.

KEYWORDS: journalism; digital transformation; media management; trends; innovation.

RESUMEN:

Este artículo examina las tendencias de innovación en la gestión organizacional en el mercado del periodismo a nivel mundial. El método adoptado para la etapa inicial del trabajo fue el de revisión sistemática de la literatura, comparando fuentes académicas y de mercado que abordan el tema desde dos términos clave: "gestión de medios" e "innovación en el periodismo". A partir de esta revisión, se examinaron ejemplos de dos vehículos periodísticos brasileños, *A Gazeta* y *Poder360*, considerando cómo y en qué medida las tendencias de innovación y gestión identificadas en la literatura se reflejan en prácticas de transformación y adaptación de sus procesos y productos al contexto digital. Como resultado, se establecen premisas para la elaboración de

taxonomía específica para la categorización de diferentes tipos de emprendimientos periodísticos en el escenario contemporáneo, considerando sus soportes de distribución heredados y la forma en que se organiza la producción de noticias.

PALABRAS-CLAVES: periodismo; transformación digital; gestión de medios; tendencias; innovación.