

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO  
NÍVEL DOUTORADO

JANAÍNA KALSING

**JORNALISTAS METRIFICADOS E A PLATAFORMIZAÇÃO DO JORNALISMO**

Porto Alegre

2021

JANAÍNA KALSING

**JORNALISTAS METRIFICADOS E A PLATAFORMIZAÇÃO DO JORNALISMO**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Comunicação, pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Orientadora: Profa. Dra Ana Cláudia Gruszynski

Coorientadora: Profa. Dra. Marcia Benetti

Porto Alegre

2021

### CIP - Catalogação na Publicação

Kalsing, Janaína  
Jornalistas metrificados e a plataformização do  
jornalismo / Janaína Kalsing. -- 2021.  
240 f.  
Orientadora: Ana Cláudia Gruszynski.

Coorientadora: Marcia Benetti.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e  
Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação  
e Informação, Porto Alegre, BR-RS, 2021.

1. Jornalismo digital. 2. Jornalista. 3. Métricas  
de audiência. 4. Plataformização. 5. Racionalidade  
neoliberal empreendedora. I. Gruszynski, Ana Cláudia,  
orient. II. Benetti, Marcia, coorient. III. Título.

JANAÍNA KALSING

**JORNALISTAS METRIFICADOS E A PLATAFORMIZAÇÃO DO JORNALISMO**

Tese apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Comunicação, pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Ana Cláudia Gruszynski (Orientadora) – PPGCOM/UFRGS

---

Profa. Dra. Marcia Benetti (Coorientadora) – PPGCOM/UFRGS

---

Profa. Dra. Virginia Pradelina da Silveira Fonseca – PPGCOM/UFRGS

---

Prof. Dr. Marcelo Träsel – PPGCOM/UFRGS

---

Profa. Dra. Laura Storch – POSCOM/UFSM

---

Prof. Dr. Carlos Eduardo Franciscato – POSCOM/UFS

## AGRADECIMENTOS

Esta tese, além de representar a pesquisa, a ciência, também é atravessada pela imensa força do feminino. Durante os quatro anos e meio desta caminhada no doutorado, três mulheres incríveis seguraram firmemente minhas mãos em momentos distintos, assegurando a construção da Janaína pesquisadora e deste estudo. **Luciana Mielniczuk** (*in memoriam*), umas das pioneiras nos estudos de jornalismo digital no Brasil, por vislumbrar uma potencial pesquisadora em mim e por todas nossas bonitas (e agora saudosas) trocas. **Ana Cláudia Gruszynski**, por me acolher de forma tão amorosa e dedicada quando a Luti nos deixou. Ela é inspiração, uma fonte inesgotável de admiração. Agradeço às deusas pela bonita amizade que construímos. **Marcia Benetti**, por me acolher de forma muito amorosa na reta final do doutorado. Aos pouquinhos, tenho conhecido um lado divertidíssimo dessa pesquisadora que sempre admirei a distância. É muito bom poder estar pertinho, agora.

Também nutro um sentimento de gratidão imenso a pessoas e instituições. São elas:

- a) Professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) da UFRGS, pelos ensinamentos e pela gentileza;
- b) Coordenação de Pessoal de Nível Superior (Capes), pelo financiamento que permitiu me dedicar à pesquisa;
- c) Colegas jornalistas que dedicaram tempo de suas vidas para conversar comigo sobre inquietações abordadas nesta tese;
- d) Professores da banca, Virginia Pradelina da Silveira Fonseca, Marcelo Träsel, Laura Storch e Carlos Eduardo Franciscato, pela generosidade em avaliar a minha tese e contribuir com minha formação. Também agradeço imensamente ao professor Rafael Grohmann, por ter participado da etapa de qualificação e ter aberto um horizonte de novos autores e novas ideias;
- e) Três grupos de pesquisa dos quais participo: Laboratório de Edição, Cultura e Design da Fabico (LEAD), Grupo de Pesquisa em Jornalismo Digital (Jordi) e Núcleo de Pesquisa em Jornalismo (Nupejor). Compostos por pesquisadores e amigos que admiro profundamente, são espaços de intensa troca de ideias, pesquisa, acolhimento (terapia, por vezes) e boas risadas;

- f) Interlocutores muito especiais: Liana Haygert Pithan, pelas trocas, pelos artigos, por contribuir com minha formação como pesquisadora; Cristiane Lindemann, pela amizade e leitura atenta deste manuscrito; Vivian Augustin Eichler e Barbara Nickel, pelo coleguismo, pelos cafés e pelo incentivo constante; Hélder Rafael Regina Nunes, meu irmão de alma, pelas longas conversas ao telefone e pela ajuda na organização de ideias; Francisco Amorim, o Chico das Tabelas, por me ensinar tanto sobre o processo científico; Carol Pilger e Carol Brandão, duas colegas sempre empenhadas em contribuir com minha pesquisa (e acalmar meu coração inquieto); e Anna Cláudia Fernandes, uma querida ex-colega de redação que tanto ajudou a pensar minha pesquisa;
- g) Rossana Silva, minha irmã de alma, pela amizade, parceria em projetos paralelos, presença e luta feminista;
- h) Minha amada irmã, Karina Kalsing, por ser minha grande amiga, por ter cuidado do nosso velho pai com enorme dedicação nos últimos meses, permitindo que eu conseguisse concluir esta etapa;
- i) Meu querido irmão, João Paulo Kalsing, pela dedicação junto a nossos pais;
- j) Meus amados e queridíssimos pais, João Idalcio Kalsing e Shirley Tischer Kalsing, por permitirem e incentivarem meus voos;
- k) Ariel Camargo Cris da Silva, por contribuir com tantos tijolinhos para a nossa construção;
- l) Amigos e familiares que tanto torcem e vibram por mim.

Vale à pena lembrar com alguma solenidade que uma sociedade não é apenas um sistema de mercados; as sociedades humanas são também quebra-cabeças a serem compreendidos, com experiências diferentes a serem tornadas visíveis, injustiças a serem questionadas, metas compartilhadas a serem identificadas. O jornalismo não pode administrar todas estas questões e os jornalistas nem sempre merecem elogios pela sua capacidade ou determinação de enfrentá-las. Mas, mesmo chamada de ‘sociedade da informação’, um mundo sem jornalistas seria mais impenetrável, mais difícil de compreender, mais aberto à manipulação. (NEVEU, 2010, p. 53).

## RESUMO

A sociedade contemporânea está imersa em um amplo processo de plataformização (VAN DIJCK; POELL; DE WALL, 2018) e dataficação (VAN DIJCK, 2014). E o jornalismo digital, área de concentração desta tese, deve ser pensado dentro deste contexto, tendo em vista que o uso intenso de dados vem impactando a natureza e a forma dos produtos jornalísticos. Nesse sentido, há pouco mais de uma década, o uso de softwares para medir o comportamento dos leitores em sites de jornais tem transformado o significado e as práticas do jornalismo. A popularização dessas ferramentas, acessadas por meio de programas como *Chartbeat* e *Google Analytics*, modifica fluxos, altera rotinas e aciona questionamentos sobre valores fundamentais do jornalismo, como decidir o que é notícia e o que merece ser destacado. A partir dessa problemática, esta tese investiga a percepção dos jornalistas sobre as métricas de audiência e sua influência nas rotinas de produção e nos valores jornalísticos. Para responder aos objetivos propostos, além da revisão bibliográfica, foi adotada a combinação de dois métodos: a entrevista de tipo qualitativa semiestruturada e a análise de conteúdo. O corpus da pesquisa é composto por 12 entrevistas semiestruturadas com profissionais que atuam ou tenham trabalhado nas redações digitais de *Folha de S.Paulo*, *O Estado de S. Paulo*, *O Globo* e *Zero Hora/GaúchaZH*. Os resultados apontam para a existência de um “jornalista metrificado”, profissional que monitora de forma instantânea, incessante e rotineira o comportamento da audiência e, a partir disso, mobiliza esforços de reportagem e edição para alcançar o maior número possível de leitores. Esses índices de audiência alteram critérios, caso da pauta, edição e reportagem, e valores-notícias são ressignificados. Ainda, há uma transferência de responsabilidades, com o jornalista se corresponsabilizando pelo sucesso ou fracasso comercial do veículo. O profissional, à procura de seguir e superar metas, coloca-se como “empreendedor de si” (DARDOT; LAVAL, 2016), competindo dentro do próprio ambiente da redação e consigo mesmo. Além do impacto emocional, tanto de sofrimento como de satisfação, valores do jornalismo e dos jornalistas são alterados, gerando conflitos, relações de trabalho degeneradas e alteração na percepção do profissional em relação a si próprio.

**Palavras-chave:** jornalismo digital; jornalista; métricas de audiência; plataformização; racionalidade neoliberal empreendedora.

## ABSTRACT

Contemporary society is immersed in an extensive platformisation (VAN DIJCK; POELL; DE WALL, 2018) and datafication process (VAN DIJCK, 2014). And digital journalism, the focus of this thesis, must be regarded within this context, considering that the intense use of data has been impacting the nature and form of journalistic products. In this sense, for just over a decade, the use of software to measure reader behavior on newspaper websites has transformed the meaning and practices of journalism. The popularization of these tools, accessed via programs such as *Chartbeat* and *Google Analytics*, modifies flows, alters routines and triggers questions about the fundamental values of journalism, such as deciding what is news and what deserves to be highlighted. Based on this issue, this thesis investigates journalists' perception of audience metrics and their influence on production routines and journalistic values. To meet the proposed goals, in addition to the literature review, a combination of two methods was adopted: semi-structured qualitative interviews and content analysis. The corpus of the research consists of 12 semi-structured interviews with professionals who work or have worked in the digital newsrooms of the *Folha de S.Paulo*, *O Estado de S. Paulo*, *O Globo* and *Zero Hora/GaúchaZH* newspapers. The results point to the existence of a “metrified journalist”, a professional who instantly, ceaselessly, and routinely monitors the behavior of the audience and based on that, mobilizes reporting and editing efforts to reach the largest possible number of readers. These ratings change criteria, such as assignments, editing and reporting, and news values are re-signified. Furthermore, there is a transfer of responsibilities, with the journalist taking co-responsibility for the commercial success or failure of the news vehicle. The professional, looking to follow and fulfill goals, positions himself as a “entrepreneurial self” (DARDOT; LAVAL, 2016), competing within the newsroom environment and with himself. In addition to the emotional impact that arises from both suffering and satisfaction, the values of journalism and of journalists are changed, generating conflicts, degenerate work relationships and changes in the professional's self-perception.

**Key-words:** digital journalism; journalist; audience metrics; platformisation; entrepreneurial neoliberal rationality.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Linha do tempo mostra evolução da medição de audiência.....	65
<b>Figura 2</b> – Visão geral do relatório em Tempo Real do <i>Google Analytics</i> .....	67
<b>Figura 3</b> – Roteiro interno de um portal .....	67
<b>Figura 4</b> – Visão geral do relatório de público-alvo <i>Google Analytics</i> .....	68
<b>Figura 5</b> – Tabela de localização geográfica dos acessos no <i>Google Analytics</i> .....	69
<b>Figura 6</b> – Exemplo de painel principal do <i>Chartbeat</i> .....	70
<b>Figura 7</b> – Painel com dados gerais do <i>Chartbeat</i> .....	71
<b>Figura 8</b> – Painel com dados de assinantes e não assinantes do <i>Chartbeat</i> .....	72
<b>Figura 9</b> – Painel com dados de frequência de visitação do <i>Chartbeat</i> .....	73
<b>Figura 10</b> – Painel com dispositivo de acesso do <i>Chartbeat</i> .....	73
<b>Figura 11</b> – Painel com distribuição do <i>Chartbeat</i> .....	74
<b>Figura 12</b> – Painel com localização do <i>Chartbeat</i> .....	74
<b>Figura 13</b> – Gráfico principal do <i>Chartbeat</i> .....	75
<b>Figura 14</b> – Gráfico com performance do <i>Chartbeat</i> .....	75
<b>Figura 15</b> – Lista de reportagens do <i>Chartbeat</i> .....	76
<b>Figura 16</b> – Sinal de <i>acquiring</i> do <i>Chartbeat</i> .....	76
<b>Figura 17</b> – Sinal de Facebook e Twitter do <i>Chartbeat</i> .....	76
<b>Figura 18</b> – Fontes de tráfego do <i>Chartbeat</i> .....	77
<b>Figura 19</b> – Referências de tráfego do <i>Chartbeat</i> .....	78
<b>Figura 20</b> – Detalhamento da reportagem publicada do <i>Chartbeat</i> .....	78
<b>Figura 21</b> – Painel “offsite social” do <i>Chartbeat</i> .....	79
<b>Figura 22</b> – Relatório de histórico do <i>Chartbeat</i> .....	79
<b>Figura 23</b> – Comparação de tempo de engajamento do <i>Chartbeat</i> .....	80
<b>Figura 24</b> – Relatório histórico por editoria do <i>Chartbeat</i> .....	80
<b>Figura 25</b> – Funcionamento do HUD .....	81
<b>Figura 26</b> - Fluxo de acesso e performance do HUD .....	82
<b>Figura 27</b> – Competências profissionais exigidas no <i>Wall Street Journal</i> .....	115
<b>Figura 28</b> – Competências profissionais exigidas na <i>BBC News</i> .....	116
<b>Figura 29</b> – Linhas gerais do uso das métricas nos veículos.....	132
<b>Figura 30</b> – Três fases da Análise de Conteúdo .....	136

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Características dos entrevistados.....	129
<b>Quadro 2</b> – Roteiro de entrevista.....	134
<b>Quadro 3</b> – Matriz de categorização do tema “Mudanças nas práticas jornalísticas”.....	139
<b>Quadro 4</b> – Matriz de categorização do tema “Critérios editoriais” .....	156
<b>Quadro 5</b> – Matriz da categorização do tema “Valores da profissão” .....	172

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2 O JORNALISMO</b> .....	<b>20</b>
<b>2.1 Do industrial ao pós-industrial</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2 A plataformização</b> .....	<b>34</b>
<b>2.2.1 À sombra do empreendimento</b> .....	<b>42</b>
<b>3 A AUDIÊNCIA</b> .....	<b>56</b>
<b>3.1 Uma audiência potente</b> .....	<b>57</b>
<b>3.2 Métricas</b> .....	<b>63</b>
<b>3.2.1 Google Analytics</b> .....	<b>66</b>
<b>3.2.2 Chartbeat</b> .....	<b>70</b>
<b>3.3 Métricas nas redações jornalísticas</b> .....	<b>82</b>
<b>3.4 Transformações da indústria e busca por alternativas</b> .....	<b>94</b>
<b>4 OS JORNALISTAS</b> .....	<b>98</b>
<b>4.1 Os compromissos e valores</b> .....	<b>98</b>
<b>4.2 As atividades e rotinas</b> .....	<b>109</b>
<b>4.3 A precarização profissional</b> .....	<b>116</b>
<b>5 OS JORNALISTAS METRIFICADOS</b> .....	<b>125</b>
<b>5.1 Procedimentos metodológicos</b> .....	<b>125</b>
<b>5.1.1 Entrevista</b> .....	<b>127</b>
<b>5.1.2 Análise de interpretação dos dados</b> .....	<b>135</b>
<b>5.2 O que dizem os jornalistas</b> .....	<b>138</b>
<b>5.2.1 Mudanças nas práticas jornalísticas</b> .....	<b>138</b>
<b>5.2.1.1 Ferramentas de métricas</b> .....	<b>140</b>
<b>5.2.1.1.1 Implementação</b> .....	<b>143</b>
<b>5.2.1.1.2 Novas tarefas</b> .....	<b>145</b>
<b>5.2.1.1.3 Cobranças</b> .....	<b>149</b>
<b>5.2.1.1.4 Impacto emocional</b> .....	<b>151</b>
<b>5.2.2 Critérios editoriais</b> .....	<b>156</b>
<b>5.2.2.1 Índices de audiência</b> .....	<b>157</b>
<b>5.2.2.1.1 Mudanças de critérios</b> .....	<b>159</b>
<b>5.2.2.2 Escolha de assuntos</b> .....	<b>164</b>
<b>5.2.2.2.1 Valores-notícia</b> .....	<b>165</b>

<b>5.2.2.2.2 Atuação das equipes de SEO .....</b>	<b>166</b>
<b>5.2.2.3 Transferência de responsabilidades.....</b>	<b>167</b>
<b>5.2.2.3.1 Empreendedor de si.....</b>	<b>168</b>
<b>5.2.3 Valores da profissão .....</b>	<b>171</b>
<b>5.2.3.1 Valores do jornalismo .....</b>	<b>172</b>
<b>5.2.3.1.1 Conflitos.....</b>	<b>173</b>
<b>5.2.3.2 Valores do jornalista .....</b>	<b>178</b>
<b>5.2.3.2.1 Competências .....</b>	<b>180</b>
<b>5.2.3.2.2 Perspectivas .....</b>	<b>185</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>189</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>196</b>
<b>APÊNDICE A – LEVANTAMENTO DO ESTADO DA ARTE .....</b>	<b>215</b>
<b>APÊNDICE B – DOCUMENTOS SUBMETIDOS E APROVADOS JUNTO AO COMITÊ DE ÉTICA .....</b>	<b>226</b>

## 1 INTRODUÇÃO

“Se tenho duas notas de peso igual, vamos realizar a que vai me dar clique, meu. Não vou ficar fazendo um negócio de 130 cliques, porque é **perda de tempo**”.

“[O repórter já vai] com a pauta na cabeça do jeito que acha que vai **bombar**”.

“**O jornalista é uma ave de rapina que só quer clique, não tem nenhuma ética ou moral [...] O jornalista não tem compromisso social nenhum. Ele tem compromisso com audiência, clique e *hard news* [...] O jornalismo não tem nenhum resultado social. Absolutamente nada.** Eu só dei clique, eu só gerei notícia, eu só gerei publicidade e dinheiro para uma família que já não precisa de dinheiro”.

“Às vezes, tu entra numa **síndrome do impostor** e pensa: cara, eu não consigo nunca fazer algo que dê audiência [...]. Quando tu obtém, é uma **injeção de dopamina imediata**. Tu vê que as pessoas estão querendo. E se tu vê que as pessoas estão querendo, tu te sente realizado, tu te sente **abraçado por aqueles cliques, realizado, tu te sente aceito. E tu quer mais**”.

As aspas que abrem a introdução desta tese foram proferidas por jornalistas de redações de veículos tradicionais do Brasil e dão, de certa forma, o tom da discussão em torno da percepção desses profissionais em relação às métricas de audiência no jornalismo – a origem é do termo em inglês *web metrics*. Também chamada de *web analytics*, a métrica é utilizada para monitorar hábitos de consumo e desempenho de produtos.

Há pouco mais de uma década, o uso de softwares para medir o comportamento dos leitores em sites de jornais tem transformado o significado e as práticas do jornalismo – atividade marcada por profundas modificações no período pós-industrial, envolta pela atual plataformização do jornalismo. A popularização dessas ferramentas, acessadas por meio de programas como *Chartbeat* – software pago de exibição de métricas em tempo real, utilizado especialmente para monitorar a homepage de sites jornalísticos – e *Google Analytics* – serviço gratuito de recursos analíticos para sites e empresas que criam conta em sua plataforma – modifica fluxos, altera rotinas e aciona questionamentos sobre valores fundamentais do jornalismo, como decidir o que é notícia e o que merece ser destacado. A medição instantânea das ações da audiência e a rápida adaptação de práticas editoriais para instrumentalizar as métricas em busca de receita para as empresas jornalísticas podem ser entendidas como manifestações do contexto pós-industrial, explicitado por Anderson, Bell e Shirky (2013). Conforme os pesquisadores norte-americanos, o jornalismo migra para um modelo pós-

industrial e, para se adaptar ao novo ambiente de mídia, a profissão precisa ter novas estruturas organizacionais, táticas atualizadas e reformular sua auto concepção.

Os autores não propõem reformular a função do jornalismo, mas sim buscar formas de cumprir sua especificidade comunicativa de modo mais qualificado e diferenciado da de amadores e máquinas, mesmo que seja necessário ampliar as reivindicações jurisdicionais:

Será preciso ter mais abertura a parcerias, um maior aproveitamento de dados de caráter público; um maior recurso a indivíduos, multidões e máquinas para a produção de informação em estado bruto; e até um uso maior de máquinas para produzir parte do produto final. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 32).

É em um ambiente de transformações, de luta contra a irrelevância e de negação da perenidade de valores que os números da audiência aparentam ser um critério seguro para basear decisões editoriais (PITHAN, KALSING, EICHLER, 2020). O tema já vem sendo estudado desde meados dos anos 2000, especialmente no exterior. São pesquisas que abordam o uso de dados de métrica de audiência como desencadeante de uma “revolução sutil” (MACGREGOR, 2007, p. 295), uma vez que essas ferramentas refinam práticas profissionais existentes, guiam práticas sociais emergentes e definem tensões no jornalismo. Autores, ainda, inter-relacionam a crise do modelo de negócio, o trabalho dos profissionais e os valores do jornalismo, em ambiente no qual o nível de audiência se apresenta como principal critério valorativo do conteúdo (ANDERSON, 2011a, 2011b; NAPOLI, 2012; TANDOC JR., 2014, 2015). Tandoc Jr. (2014) é enfático ao afirmar que a análise de métricas não está livre de ambiguidades: ao mesmo tempo em que permite ao jornalismo compreender melhor os hábitos de leitura e os interesses do público, seu uso está atrelado à ideia de “mudar ou morrer” (TANDOC JR., 2014, p. 9), mostrando que a adaptação tem em vista a apreensão com o futuro do negócio.

Mensurar a audiência ou incorporar o *feedback* do público na tomada de decisões editoriais não é um fenômeno novo (ZAMITH, 2018; VIEIRA, 2018), sequer uma manifestação de tempos de intenso uso de tecnologias da informação e da comunicação (TANDOC JR.; THOMAS, 2015). Conforme ponderam Lee, Lewis e Powers (2014), se pudessem olhar por cima dos ombros dos leitores e acompanhar quais matérias eram lidas, os editores dos *penny papers*<sup>1</sup>, dos anos 1830, usariam isso para tomar decisões sobre futuras coberturas. Contudo, além da abundância de dados que podem ser mensurados a partir da

---

<sup>1</sup> Relaciona-se à *Penny Press*, que marcou a passagem do jornalismo de opinião para o de informação, no século XIX, nos Estados Unidos, período no qual jornais eram vendidos ao equivalente a um centavo.

navegação dos usuários, o rastreamento do comportamento da audiência atingiu níveis sem precedentes (VU, 2014).

Falar em “atingir níveis sem precedente” faz refletir sobre a necessidade de se pensar o jornalismo não isoladamente, de se debruçar sobre a dinâmica social para compreender as profundas transformações do campo. A sociedade contemporânea está imersa em um amplo processo de plataformização (VAN DIJCK; POELL; DE WALL, 2018) e dataficação (VAN DIJCK, 2014). Trata-se de uma nova fase do capitalismo, chamado de capitalismo de dados ou de vigilância (ZUBOFF, 2015), cuja dinâmica está vinculada a cinco grandes empresas – Google, Amazon, Facebook, Apple e Microsoft. São gigantes que controlam a economia digital por meio de suas poderosas plataformas. E não é tão difícil compreender como acontece a plataformização da sociedade, basta pensar na última curtida no Facebook, na última vez em que acessou o Google Maps para procurar um endereço, na última vez que comprou um livro pela Amazon. Aparentemente, nada fora da trivial, não fosse o uso que essas plataformas vão fazer dos dados inseridos pelo usuário e a posterior inferência sobre o comportamento, que, como consequência, gera ações. A essa coleta de dados dá-se o nome de dataficação – diferente de digitalização, que consiste, em linhas gerais, em transformar objetos analógicos em digitais.

Desta forma, o jornalismo e o trabalho do jornalista também se tornam plataformizados, com a crescente dependência de infraestruturas digitais e suas empresas, para que a atividade jornalística e o trabalho, de maneira geral, consiga ser desenvolvido. Não existe trabalho jornalístico fora das relações com as *Big Tech*, o que afeta desde os modelos de negócios até as narrativas e os modos de consumir jornalismo. Isso tudo se relaciona às intensas transformações operadas no interior da sociedade capitalista, na qual o neoliberalismo opera como uma nova forma de racionalidade, capaz de direcionar os trabalhadores à noção de empreendedores de si (DARDOT; LAVAL, 2016). Nessa lógica, sucesso e fracasso são determinados especialmente pelo esforço individual. “A gestão neoliberal da empresa, interiorizando a coerção de mercado, introduz a incerteza e a brutalidade da competição e faz os sujeitos assumi-las como um fracasso pessoal, uma vergonha, uma desvalorização” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 363). O sujeito neoliberal passa a ser, então, o homem competitivo, também denominado pelos autores como “sujeito empresarial”, “sujeito unitário”, “sujeito neoliberal” ou, simplesmente, “neossujeito”. Empreendedor de si<sup>2</sup>, o sujeito se conduz em constante competição, buscando maximizar seus

---

<sup>2</sup> Dardot e Laval (2016) ancoram-se na ideia de governabilidade apresentada por Foucault, que significa diferentes formas pelas quais homens buscam conduzir a conduta de outros homens, isto é, governá-los.

resultados. Nessa lógica de trabalho corrosiva, a lucratividade do capital se dá à “custa do bem-estar mental, emocional e físico dos trabalhadores que ele emprega” (HARVEY, 2016, p. 121). O jornalista, à procura de seguir e superar metas, coloca-se, assim, como empresa de si, competindo dentro do próprio ambiente da redação e consigo mesmo.

Este cenário de intensas transformações tensiona a profissão, levando profissionais a reinterpretar e reinventar suas atividades, desenvolvendo novas formas de trabalhar, bem como habilidades e estratégias para lidar com um novo paradigma tecnológico – embora sem abandonar a herança construída durante um longo período de jornalismo, no qual prevaleceu uma estrutura hierárquica vertical nas redações, a partir um de modelo de trabalho que pouco se alterou por praticamente três séculos.

A presença marcante das tecnologias digitais e as mudanças estruturais provenientes de um contexto de plataformização e dataficação vêm impactando a natureza e a forma dos produtos jornalísticos, movimento que traz uma série de dificuldades, desafios e oportunidades para seus profissionais. Além disso, o sistema econômico e social, as organizações e as rotinas produtivas eclodem na esfera do trabalho do jornalista, problematizando o atual campo como uma arena de mutações em movimento incessante (RODRIGUES DE SOUZA, 2017).

Tendo em vista esse panorama, entender como as estruturas estão se adaptando à nova realidade social, econômica e tecnológica envolve, também, conhecer como seus profissionais vêm exercendo suas atividades no processo de produção do jornalismo digital e como se percebem dentro desse contexto. A pesquisa aqui realizada tem como tema o entendimento dos jornalistas sobre a utilização de métricas de audiência na rotina produtiva, levando em consideração o recente cenário de plataformização do jornalismo. Nele, as plataformas deixam de ser meros canais de distribuição e passam a determinar o que o público vê, quem é remunerado por essa audiência e até que formato e gênero de jornalismo emplacam (BELL, OWEN, 2017).

A partir do entendimento de que estamos inseridos em ambiente de plataformização do jornalismo, levantou-se o seguinte **problema de pesquisa**: Como o uso das métricas de audiência interfere nas rotinas de produção jornalística e altera valores da profissão?

O **objetivo geral** da pesquisa é identificar e analisar as implicações do uso de métricas de audiência sobre as rotinas produtivas dos jornalistas e sobre os valores da profissão. Como **objetivos específicos**, definiu-se:

- 1) Avaliar as mudanças na atividade jornalística decorrentes do processo de plataformização do jornalismo;
- 2) Descrever os critérios de decisão associados às métricas de audiência;
- 3) Compreender e analisar como os valores que emergem da plataformização e do uso de métricas se relacionam com os valores da profissão na perspectiva dos jornalistas.

Os dados desta pesquisa foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas com doze jornalistas que atuam em quatro grandes veículos das regiões Sul e Sudeste do Brasil: *Folha de S.Paulo, Estadão, O Globo e Zero Hora*.

O interesse por esse tema de pesquisa surgiu a partir de minhas vivências profissionais. Comecei a trabalhar em redação em 2005, em um jornal popular de grande circulação em Porto Alegre (RS). Na época, atuava em um setor que recebia cerca de 200 ligações por dia (em dia de chuva, na Capital e na Região Metropolitana, esse número praticamente duplicava). Esse dado ilustra que uma das formas primordiais de contato com o leitor/audiência era por meio do telefone. Havia intenso fluxo de informações. Uma ligação raramente encerrava-se após ter sido feita a reclamação sobre buracos e alagamentos provocados pelo aguaceiro, porque os leitores tinham, com frequência, outras inúmeras denúncias a fazer. Em 2007, fui contratada como repórter de Esportes em um veículo de referência do Rio Grande do Sul, no qual pude acompanhar a implementação de sites, o nascimento de iniciativas – como o Conselho do Leitor –, e a morte de outras, tais como cadernos impressos. Também vivenciei o enxugamento dos postos de trabalho na redação, as constantes mudanças de rotas e a inclusão de telas gigantes no centro da redação, que monitoram, de forma instantânea, o comportamento da audiência.

Em meados de 2018, lembro ter ouvido uma frase emblemática, que, de certa forma, reforçou minha desconfiança de que a utilização de ferramentas de medição de audiência provocava alguma alteração na redação, embora não conseguisse mensurá-la e compreendê-la de forma ampla. “Colegas, parem as máquinas! Quem diria, minha matéria é a mais lida do site neste momento”. A fala, em alto e bom tom, foi dita por um colega repórter que estava acomodado em frente ao seu computador, ao acompanhar de forma instantânea o desempenho de uma nota de política que havia publicado cerca de 20 minutos antes. O profissional apresentava um misto de alegria e ansiedade, intercalava o acesso à ferramenta de medição à ida à rua para fumar cigarros. Ora, “parem as máquinas” é um jargão comum no jornalismo, mas significa parar a impressão do jornal abruptamente, graças à obtenção de um furo que

precisa ser inserido naquela edição, de qualquer jeito. Não era o caso.

Aliado a isso, percebia que havia mudanças nada sutis na minha rotina laboral em razão, especificamente, das métricas de audiência. Durante a jornada de trabalho como editora, ainda em 2019, recebia cerca de três e-mails diários com “alertas”, que poderiam ser amarelos, verdes ou vermelhos. Essas mensagens indicavam como estava o desempenho do site no ambiente digital, de acordo com o *Chartbeat*, e quais assuntos poderiam ser as apostas naquele momento. Não raro, abandonava-se uma matéria em que se estava trabalhando para investir em outra, em razão do que o número de cliques indicava. O editor responsável pela seção alertava sobre a circulação no momento, a avaliava em relação ao mesmo dia da semana anterior e listava uma série de matérias nas quais poderíamos investir.

Ao mesmo tempo, chegava à minha caixa de e-mail um relatório diário, com metas de audiência divididas por editorias. Junto, havia o desempenho do dia anterior e o acumulado do mês (percentual de atingimento da meta). O e-mail trazia gráficos, dicas e um texto contendo os top 5 daquele dia. Como sugestão, havia matérias que poderiam vir a ser prioridade ou, então, elogios pelo conteúdo produzido e formas de ampliá-lo, visando a ganhar leitores. Também eram enviados relatórios semanal e mensal de audiência, com gráficos e texto. Havia, ainda, mensagens de e-mail que celebravam metas de audiências atingidas ou, então, indicavam práticas adotadas pelas editorias que estavam rendendo “bons frutos” e poderiam ser replicadas pelas demais seções do jornal. Tudo tinha como alvo constante a audiência e seus desdobramentos dentro da nossa rotina.

Outra prática contínua era o envio de e-mails para atualizar a lista de *tags* (palavras-chave) e instruções de boas práticas no ambiente digital, com dicas de SEO<sup>3</sup>, a fim de que os conteúdos publicados fossem mais bem indexados pelo Google e, então, pudessem ser encontrados mais facilmente pelos leitores. Igualmente, o trabalho exercido pela equipe de redes sociais era socializado via e-mail com todos da redação. Relatórios diários apontavam o total de postagens, o número de cliques, as matérias que apresentaram melhor desempenho nas redes. Nessa conjuntura, repórteres e editores eram instigados a “vender” seus conteúdos aos capistas do site e à equipe de redes sociais, para que as matérias pudessem ganhar destaque.

Além de todos esses processos, que incluíam reuniões com editorias e com a redação, de forma geral, cada jornalista tinha de atingir uma meta individual. O processo avaliava o

---

<sup>3</sup> *Search Engine Optimization* ou otimização de sites, em tradução livre, são técnicas para aumentar os acessos do site, melhorando o posicionamento de seu conteúdo nos resultados orgânicos (não pagos) dos mecanismos de busca.

profissional com notas que o habilitavam ou não para concorrer a novas vagas e pleitear aumento salarial. Em 2019 – meu último ano na redação –, a meta estipulada causou medo e preocupação não só em mim como em outros colegas, afinal, eram números ousados, os quais não dependiam exclusivamente do profissional para serem atingidos. Não raras vezes, em conversas de corredor, lamentávamos: “nos tornamos jornalistas metrificados”.

Entre a edição de uma matéria e outra, sob a pressão de atingir metas pessoais, frequentemente eu pensava: onde ficam os meus valores enquanto jornalista? Por outro lado, entendia que a empresa precisava se adaptar cada vez mais ao ambiente digital, procurar novas formas de aporte financeiro, e números elevados de audiência poderiam ser uma alternativa para obter mais anunciantes. Enfim, há neste relato breve exemplificação de como a incorporação de métricas de audiência em sites de jornais se insere nas condições laborais de profissionais. Todos esses aspectos serviram de gatilho para delinear este estudo, pois interessa a mim saber quais os entendimentos de colegas jornalistas sobre o seu trabalho neste contexto.

Soma-se a isso o fato de a utilização de métricas no jornalismo e os impactos no exercício profissional ainda serem um terreno pouco desbravado por pesquisadores brasileiros – estudos começam a se debruçar sobre o tema no país de forma mais profunda a partir de 2017. A perspectiva do trabalhador em relação às métricas é abordada, muitas vezes, de forma sutil, conforme análise de publicações dos últimos 10 anos. O Apêndice A traz o estado da arte desta pesquisa.

Esta pesquisa está dividida em seis capítulos, incluindo esta introdução. A seguir, o segundo capítulo apresenta o jornalismo em um cenário de intensas transformações, que inclui a passagem de sistema industrial para pós-industrial, o processo de plataformização e a lógica racional neoliberal empreendedora na qual está inserido. No terceiro capítulo, é apresentada a evolução do entendimento de audiência, e a mensuração é abordada para compreender seus impactos no jornalismo e nas práticas profissionais, assim como softwares são desnudados para apreender suas dinâmicas. Na sequência, são abordados compromissos e valores dos jornalistas, atividades e rotinas e o ambiente de precarização a que estão expostos. É no quinto capítulo que a metodologia utilizada é destrinchada e, após, são apresentadas as percepções dos jornalistas sobre a utilização de métricas de audiência nas redações, assim como os resultados da pesquisa. No sexto capítulo, são feitas as considerações finais que fecham esta tese.

## 2 O JORNALISMO

Entendo que o jornalismo está inserido em um ecossistema de constante evolução, e nele mudanças significativas ocorreram nos últimos anos, especialmente relacionadas ao advento da Internet. Perguntas como “o que significa ser jornalista?” e “quais os papéis do profissional na sociedade agora, tendo em vista alterações relacionadas aos públicos?” são recorrentes. As transformações são múltiplas e variadas e a questão não é se o jornalismo mudou, porque isso é fato, mas como está mudando.

Entendo também que o jornalismo precisa ser compreendido sob dois ângulos<sup>4</sup>: como forma de conhecimento<sup>5</sup> e como uma ação social (FONSECA, 2016). Enquanto forma de conhecimento, atua como agente construtor de sentidos sobre o mundo. Não produz apenas o próprio discurso sobre a realidade, mas também reproduz conhecimento formado por outras instituições sociais. Como afirma Meditsch (1998, p. 26), “o jornalismo é, sim, uma forma de produção de conhecimento; contudo, pode, na prática, tanto servir para reproduzir outros saberes, quanto para degradá-los, e por vezes faz os dois simultaneamente”.

A compreensão do jornalismo como uma ação social tem perspectiva weberiana<sup>6</sup>: ele deve ser entendido quanto a finalidades – por estar inserido em uma lógica capitalista, na qual a notícia é a mercadoria – e valores, uma vez que também é guiado por valores, crenças e uma deontologia profissional (FONSECA, 2016). Além dessas definições, compreendo o jornalismo como parte da sociedade, sendo (re)construído a partir da participação contínua de diferentes atores sociais (indivíduos, instituições, conceitos e abstrações) que interagem de acordo com um conjunto de normas e convenções, responsáveis pela coordenação das atividades vinculadas a essa prática (PEREIRA, 2010).

O jornalismo também passa por uma mudança estrutural. Diferentemente de “mudanças conjunturais e micro inovações que afetam aspectos específicos de uma prática

---

<sup>4</sup> Vale ressaltar que o jornalismo pode ser lido por diferentes pontos de vista, mas, nesta pesquisa, me ateno a apenas estes dois ângulos.

<sup>5</sup> Tomamos jornalismo como forma de conhecimento nos termos propostos inicialmente por Robert Park (1940) e desenvolvidos, mais adiante, por outros pesquisadores.

<sup>6</sup> O sociólogo alemão Max Weber, considerado um dos fundadores da sociologia, construiu um modelo de investigação da ação social. Para ele, não só fatores econômicos são relevantes e motivadores de mudanças, mas também as ideias, as opiniões e os valores – seriam as forças por trás das transformações. Para Weber, a sociologia deveria concentrar-se no estudo das ações, e não da estrutura social, visto que os indivíduos agem livremente e conforme sua própria consciência, moldando a sociedade como um todo. Ou seja, o que forma as estruturas sociais são as ações das pessoas, sendo que, de acordo com Weber, “por ‘ação’ entende-se [...] um comportamento humano (tanto faz tratar-se de um fazer interno ou externo, de omitir ou permitir) sempre que e na medida em que o agente ou os agentes o relacionem com um *sentido subjetivo*. Ação ‘social’, por sua vez, significa uma ação que, quanto a seu sentido visado pelo agente ou os agentes, se refere ao comportamento de outros, orientando-se por este em seu curso” (2014, grifos do autor, apud FONSECA; SEIBT, 2015, p. 642).

social”, a mudança estrutural é abrangente e profunda, a ponto de alterar “radicalmente o modo como determinada atividade é praticada e simbolicamente reconhecida/definida pelos atores” (ADGHIRNI; PEREIRA, 2011, p. 42). Por exemplo, a introdução de softwares certamente altera o modo como o jornalismo é praticado, “mas dificilmente pode ser o estopim de um processo de mudanças estruturais”, caso da Internet ou de uma crise generalizada nas empresas de comunicação.

Pereira e Adghirni (2011) sistematizaram as transformações vistas por eles em três eixos: 1) mudanças estruturais na produção da notícia: aceleração dos fluxos de produção e disponibilização da notícia, proliferação de plataformas para conteúdo multimídia e alterações no processo de coleta de informação e da relação com as fontes; 2) mudanças estruturais no perfil do jornalista: aumento da precarização do trabalho e a consequente ocupação de outros espaços, que não os veículos tradicionais; e 3) novas relações com os públicos: passam a produzir conteúdo e colaborar, impondo suas próprias normas e seus próprios valores. Para os autores brasileiros, essas mudanças estruturais no jornalismo contemporâneo implicam alterações abrangentes e profundas na maneira como a prática é simbolicamente reconhecida e definida. Porém, não se trata de transformações absolutas, visto que alguns valores, métodos e técnicas são preservados.

É necessário ficar atento, igualmente, ao entendimento do jornalismo enquanto instituição e organização, conceitos com fronteiras ainda pouco nítidas nos estudos de Jornalismo. Para Guerra (2005), a instituição refere-se aos princípios e à função da atividade jornalística, por meio da qual é possível identificar se uma atividade é ou não jornalística; portanto, às características universais do jornalismo. Já a organização é relativa ao grupo de pessoas e meios dedicados a dar vida à instituição jornalística. A instituição representa uma ideia de “dever-ser”, enquanto a organização representa o “ser” propriamente dito desta instituição. É a organização que enfrenta as dificuldades práticas e rotineiras da implementação do “dever-ser” da atividade jornalística (GUERRA, 2005).

No jornalismo, conforme Deuze e Witschge (2018, p. 166, tradução minha<sup>7</sup>), os pesquisadores tendem a responder às transformações de duas formas: “esforçando-se por trazer coerência e estabilidade (de volta) ao campo”, com base em definições sobre o que o jornalismo faz e quem são jornalistas; ou mergulhando no caos da era pós-industrial, de forma que, com gêneros, formatos e tipos emergentes, exploram os limites do campo e a mobilidade das fronteiras. Diante dessas duas opções, optei por mergulhar no caos da era pós-industrial,

---

<sup>7</sup>No original: “[...] put significant effort in bringing coherence and stability (back) to the field”.

caracterizada pela convergência, entre outros fatores próprios deste novo tempo. Entretanto, nesta pesquisa, não há pretensão de se dar uma resposta, mas sim traçar o contexto dessas transformações<sup>8</sup>. Para isso, em um primeiro momento, descrevo as novas configurações do campo, passando de um jornalismo industrial a um modelo pós-industrial (seção 2.1), no qual a convergência jornalística se apresenta como uma particularidade do período. Em seguida, discorro sobre o processo de plataformação do jornalismo (seção 2.2), no qual há uma adaptação da lógica de produção jornalística às lógicas de funcionamento das plataformas. Por último, trato das organizações e das práticas jornalísticas, sob a ótica da racionalidade neoliberal empreendedora (seção 2.3).

## 2.1 Do industrial ao pós-industrial

Profundas mudanças tecnológicas, culturais e sociais marcaram a transição do século XX para o XXI, e o jornalismo ainda sente as consequências dessas transformações, que seguem em curso – fase entendida como a passagem de um período industrial para um pós-industrial (ANDERSON, BELL, SHIRKY, 2013<sup>9</sup>).

Embora o modelo compreendido como jornalismo industrial remonte ao século XIX, nos Estados Unidos, no Brasil foi implementado apenas no século XX, de forma tardia, consolidando-se a partir dos anos 1960 – e sob vigilância e controle do Estado, durante o período da ditadura militar (FONSECA, 2005)<sup>10</sup>. É nesse período, também, que o jornalismo se consolida como negócio, lucrativo e rentável, conseguindo independência econômica em

---

<sup>8</sup>Pesquisadores americanos como Reinardy (2011) e Mcchesney (2016) utilizaram o termo “crise” no jornalismo, contudo, autores brasileiros, como Pereira e Adghirni (2011) e Lückman (2018), embora admitam alterações profundas no campo, sugerem cautela na adoção desse discurso. Para Lückman (2018, pp. 12-13), por exemplo, “nessa perspectiva, a atitude mais coerente é analisar os desafios e as transformações do jornalismo na atualidade a partir da ótica das mudanças estruturais, evitando perspectivas normativas ou saudosistas. Dessa forma, entende-se que a pesquisa na área pode contribuir de forma mais efetiva na construção do conhecimento e na intervenção sobre a realidade”. Sendo assim, nesta pesquisa, não será utilizada a expressão “crise” para fazer referência ao período de incertezas e de transformações que assola o jornalismo na atualidade, por acreditar que o termo é simplificador e generalizante, assim como não parece contribuir efetivamente para um aumento da compreensão dos desafios enfrentados e tende a sedimentar a ideia de que o momento é transitório. Ou, implicaria acreditar que o modelo anterior era estável.

<sup>9</sup>Vale ressaltar que o campo jornalístico passou por várias modificações, passados sete anos da publicação deste dossiê. No entanto, permanece atual o argumento central, de que “as organizações noticiosas estão com problemas para mudar suas práticas profissionais de modo a acomodar a realidade digital e que novas organizações noticiosas estão desestruturadas” (ANDERSON, 2014, p. 9). O que mais parece ter mudado, de lá para cá, é o dinheiro empregado por empresas do Vale do Silício no ecossistema noticioso.

<sup>10</sup> Em sua tese de doutorado, Fonseca (2005) caracteriza esse período como “jornalismo de indústria cultural” e propõe uma periodização que destaca o aspecto econômico na história do jornalismo brasileiro. Segundo a pesquisadora, a atividade desenvolvida junto à indústria cultural no Brasil, principalmente a partir da década de 1960, corresponde a um jornalismo de natureza industrial, que mantém características do modelo fordista de produção de bens culturais. Portanto, consideramos que os aspectos abordados por Fonseca (2005) condizem com o “jornalismo industrial”, período abordado no relatório de Anderson, Bell e Shirky (2013).

relação aos subsídios políticos que dominavam a imprensa em seus primórdios (TRAQUINA, 2005), acompanhando o desenvolvimento e a consolidação de outras indústrias culturais. Esse jornalismo de natureza industrial tinha, entre suas características, a subordinação do conteúdo editorial à lógica capitalista de produção das empresas de comunicação.

Nesse período, houve intensa concentração de propriedade, capital e tecnologia, o que permitiu o surgimento de conglomerados de mídia. Tanto que, nas primeiras décadas do século XX, os jornais brasileiros eram produzidos por organizações empresariais. São apontados como exemplos os casos de *O Estado de S. Paulo*, em 1875, e do *Jornal do Brasil*, em 1891, periódicos fundados no final do século XIX e que chegam ao século seguinte organizados como empresas. O modo de produção dos conteúdos nesse período guarda semelhança com o processo fordista de produção industrial – produção em massa para consumo de massa (FONSECA, 2005). Esse modelo teve implicações diretas sobre o produto jornalístico.

Criou-se uma organização da atividade e modificaram-se, gradativamente, as relações e o processo de produção interno das redações. Fatores que resultaram na profissionalização do jornalismo, na divisão e na especialização do trabalho nos jornais. As mudanças fizeram com que a atividade começasse a se constituir e se organizar como grande empresa, onde a informação passa a ser uma mercadoria, com alto valor de troca. Essa mudança interfere diretamente sobre a produção e a organização dentro das redações. Diante dessas condições, é preciso que a informação chegue cada vez mais rápido e com precisão. Há um esforço para tornar a notícia mais palatável e mais leve, a fim de agradar ao consumidor.

O modelo estadunidense de jornalismo estava a todo vapor no Brasil: textos eram construídos no formato de pirâmide invertida, havia planejamento gráfico e os conceitos de objetividade e imparcialidade passavam a ser utilizados em nome da neutralidade do conteúdo. Ou seja, por aqui, se reproduzia um *modus operandi* de jornalista norte-americano orientado para o factual, “construído à volta de uma transmissão de fatos, separando informação e comentário” (NEVEU, 2005, p. 17).

Começa a ganhar força a ideia do jornalismo como profissão voltada para os interesses do mercado, colocando em xeque o ideal romântico do jornalismo, idealização do jornalista como aquele que se envolve em lutas políticas em busca da informação em prol do público. Como afirma Pereira (2004, p. 10), “o jornalista perde a aura de herói e identifica-se, cada vez mais, como simples operário de um sistema de produção taylorizado<sup>11</sup>”.

---

<sup>11</sup> No taylorismo, cada trabalhador desenvolve uma atividade específica no sistema produtivo da indústria. O indivíduo é monitorado de acordo com o tempo de produção, e cada tarefa deve ser cumprida no menor tempo

Também são características do jornalismo industrial, impulsionado pelas máquinas e pelo desenvolvimento tecnológico e social, estruturas hierarquizadas similares à produção industrial. As redações funcionam no modelo fordista, reproduzindo rotinas e processos industriais necessários para a realização de produtos de informação. Nesse período, “palavras como descentralização, flexibilidade e mobilidade – que de certa forma se impuseram na maneira como a sociedade produz e consome notícias – são praticamente proibidas no funcionamento da indústria da informação” (RODRIGUES, 2013, p. 138).

A rotina de trabalho aumenta e, como em um “sistema fabril” de elaboração da notícia, há “necessidade de jornalistas que exerçam especificamente a função de pauteiros, editores, subeditores, repórteres, redatores, fotógrafos, editorialistas, copidesques, secretários de redação, diretores de redação, etc.” (FONSECA, 2005, p. 128). Havia redações com maior fragmentação do trabalho – exigindo, portanto, o emprego de diversos jornalistas, com divisão de funções, etapas de produção e prazos reduzidos de apuração, verificação e produção de conteúdo. O jornalista, por sua vez, transformou-se em trabalhador assalariado, com jornada e salário fixo. A engrenagem do “negócio” tem a integração de setores (administrativo, editorial e industrial), e é a publicidade quem define espaços reservados ao jornalismo nas editorias. Ou seja, eram mudanças profundas, que permeavam a infraestrutura de produção da notícia, mas sem afetar fortemente a credibilidade da imprensa, no papel de pautar a sociedade e informá-la sobre os acontecimentos cotidianos. Nesse período, as instituições eram estáveis e tinham papel central, uma vez que era preciso ter grande estrutura e recursos para se fazer jornalismo. Os jornalistas e o conteúdo, no entanto, estavam condicionados às regras impostas pelo patrão. A lógica estava relacionada ao liberalismo, que preconizava a divisão no trabalho como essencial para o crescimento do mercado e a livre concorrência, fazendo com que donos de empresas ampliassem a produção, melhorassem seus produtos e baixassem os custos ao máximo. Adam Smith, na obra *A Riqueza das Nações* (1776), sustenta que o Estado não deve intervir na economia e no mercado, o qual deve se autorregular. O Estado, nesse caso, só atuaria para fornecer condições mínimas, que são essenciais para o livre crescimento do cidadão.

Voltando ao jornalismo, especificamente, o processo de distribuição do conteúdo passava por um processo linear: repórteres e editores colhiam fatos e observações e transformavam em notícia, que era então registrada em papel ou transmitida por ondas de rádio ou televisão para ser consumida pelo público. A audiência, por sua vez, era considerada

---

possível, sendo premiados aqueles que se sobressaem. Isso provoca a exploração do proletário, que tem de se “desdobrar” para cumprir o tempo cronometrado.

receptora do conteúdo: “a notícia era algo que recebíamos, não algo que usávamos. Se quiséssemos tornar pública a nossa própria opinião, precisávamos pedir permissão a profissionais” (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 70). A opinião do público que os autores mencionam se daria por meio da seção de cartas ou em um espaço limitado em programa de rádio ou televisão aberto à participação do público. Ou seja, profissionais de um lado, amadores de outro. Esse formato ainda opera em algumas organizações, mas o novo “ecossistema jornalístico”<sup>12</sup> que se avizinha está bem distante desse formato.

Nas últimas décadas do século XX e nos anos 2000, um novo ambiente emerge impactando a sociedade e a sua forma de consumir e produzir conteúdo. As notícias locais e do mundo inteiro ultrapassam a grade de programação das emissoras de rádio, TV, das edições dos jornais e revistas, ficando acessíveis a partir da sociedade em rede (CASTELLS, 2015). Os avanços tecnológicos, o acesso à Internet, as redes telemáticas e as mídias sociais são fatores de intervenção e mudança em diversos segmentos produtivos, reconfigurando antigas rotinas e demandando práticas que poucos anos antes eram inexistentes. Estas mudanças impactam o jornalismo com profissionais multitarefas, ampliação do acesso a informações, capacidade de cobertura, análise da informação e um ambiente de convergência que afeta a cadeia produtiva do jornalismo: conteúdo, profissão, ambiência empresarial e tecnológica (SALAVERRÍA; NEGREDO, 2008).

Floresce o jornalismo pós-industrial, no qual há um modelo “que já não é organizado segundo as regras da proximidade do maquinário de produção” (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, pp. 37-38). Ou seja, há a superação de um modelo: o jornalismo não segue mais a lógica industrial – embora ainda hoje empresas trabalhem com grande escala de produção. Em 2001, a expressão “jornalismo pós-industrial” foi proferida pelo jornalista americano Doc Searls, a fim de identificar o que ele, à época, classificou de “jornalismo sem rotativas” ou não mais organizado de acordo com a lógica do maquinário de produção. O termo ganhou nova roupagem em 2013, com a publicação do dossiê de Columbia.

O jornalismo pós-industrial parte do princípio de que instituições atuais irão perder receita e participação de mercado e que, se quiserem manter ou mesmo aumentar sua relevância, terão de explorar novos métodos de

---

<sup>12</sup> A adoção do termo “ecossistema jornalístico” é proposta por Anderson, Bell e Shirky (2013) para refletir sobre uma configuração em que há interdependência e influência mútua entre os principais atores envolvidos na produção e circulação de informações jornalísticas. No caso das organizações jornalísticas, elas seriam afetadas por mudanças em outras partes do ecossistema. “Hoje, é imperativo que a instituição tenha a capacidade de estabelecer parcerias (formais e informais) possibilitadas pelo novo ecossistema” (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 76), o que significaria ampliar sua aproximação com outras organizações e atuação nas redes sociais digitais.

trabalho e processos viabilizados pelas mídias digitais. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 38).

Especialmente nas duas últimas décadas, é neste ambiente de profundas transformações, provocadas principalmente pelo avanço de novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), que ganha força a convergência jornalística. Apesar de a convergência só ser mais bem compreendida e explorada na última década, em *Technologies of Freedom* (1983), o cientista político Ithiel de Sola Pool, do Massachusetts Institute of Technology (MIT), “profetizou” a convergência midiática e foi além: previu a transição midiática, marcada por decisões táticas e consequências inesperadas, sinais confusos e interesses conflitantes e, acima de tudo, direções imprecisas e resultados imprevisíveis. Ou seja, naquela época, Pool definiu o conceito de convergência como um poder de transformação dentro das indústrias midiáticas.

Por convergência, Jenkins (2009, p. 29) refere-se:

[...] 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.

A convergência jornalística está atrelada a um macrofenômeno, resultado de um processo sociocultural mais amplo, chamado de globalização, conforme Jenkins (2009). Por outro lado, Salaverría, Avilés e Masip (2010) apostam que uma definição muito aberta se mostra pouco operativa para a prática jornalística e propõem uma aproximação mais concreta e adequada aos meios de comunicação. Para os autores, a teoria da convergência no jornalismo tem evoluído e é possível identificar três fases distintas: 1) começa atrelada ao *produto*, no qual o processo de confluência da tecnologia é propiciado pela digitalização, mas não considera possíveis implicações em aspectos relativos à configuração da empresa ou do perfil dos jornalistas; 2) depois, ao *sistema*, sendo a concepção sistêmica conectada à esfera tecnológica, com foco em aspectos instrumentais; e, por fim, 3) ao *processo*, sendo a definição vigente e central para compreensão do fenômeno na comunicação.

A convergência jornalística é um processo multidimensional que, facilitado pela ampla implementação de tecnologias de telecomunicações digitais, afeta o ambiente tecnológico, comercial, profissional e editorial da mídia, levando à integração de ferramentas, espaços, métodos de trabalho e linguagens

anteriormente desagregados, a fim de que os jornalistas preparem o conteúdo distribuído em várias plataformas, usando as linguagens de cada uma delas. (SALAVERRÍA, AVILÉS; MASIP, 2010, p. 59, tradução minha<sup>13</sup>).

Reconfigurações em redações de empresas jornalísticas iniciaram-se em países nórdicos e com experiências pontuais nos Estados Unidos. No entanto, foram as unificações das redações implementadas pelo jornal americano *The New York Times*, em 2005, e pelo inglês *Daily Telegraph*, em 2006, que deram impulso à onda de reestruturações ocorridas em jornais de todo o mundo. No Brasil, experiências vêm se desenvolvendo desde 2007, em jornais como *O Globo* e *Zero Hora* (BARBOSA, 2009).

Antes de avançar neste tema, é preciso dar breve passo atrás, especificamente, para localizar o jornalismo digital no Brasil. A prática teve início nos anos 1990, com a primeira geração de jornais na Internet. Tratava-se da transposição do conteúdo impresso para o ambiente digital (PAVLIK, 2001; MIELNICZUK, 2003) – a experiência pioneira deu-se com o *Jornal do Brasil*, ao colocar no ar, em 1995, um site no qual eram disponibilizados arquivos em PDF da versão impressa do periódico. A segunda geração explora recursos específicos do ambiente digital, como o hipertexto<sup>14</sup>; a terceira é marcada pela ampliação do acesso e pela produção específica para o suporte digital, levando em consideração suas especificidades, como hipertexto, multimídia (texto, áudio, vídeo, imagens estáticas), atualização contínua, personalização, memória e interatividade (PALACIOS, 2002); a quarta geração (BARBOSA, 2007) faz uso de banco de dados com frequência e o público é inserido no processo de produção da notícia, tendo em vista a ampla gama de possibilidades decorrentes da Web 2.0<sup>15</sup>, por fim, a quinta geração caracteriza-se pelo uso de mídias móveis, aplicativos e produtos autóctones (BARBOSA, 2013).

No cenário em constante transformação da convergência jornalística, cada ambiente se move de forma distinta. Salaverría, Avilés e Masip (2010) classificam os diferentes graus de complexidade em estágios, indo desde a integração plena, na qual a infraestrutura para a produção multiplataforma é disposta em uma única redação, controlada mediante um sistema central de notícias e gestão do fluxo informativo, até a convergência de conteúdo, na qual a

---

<sup>13</sup> No original: “La convergencia periodística es un proceso multidimensional que, facilitado por la implantación generalizada de las tecnologías digitales de telecomunicación, afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios de comunicación, propiciando una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas, mediante los lenguajes propios de cada una”.

<sup>14</sup> Permite relacionar textos, imagens, vídeos, áudio e/ou outros sites por meio de *links* (ligações), gerando escrita não sequencial. Com isso, o leitor pode criar seu próprio percurso, acessando o conteúdo conforme seus interesses.

<sup>15</sup> O termo refere-se, de acordo com Primo (2007), à segunda geração de serviços na rede, caracterizada por ampliar as formas de produção cooperada e compartilhamento de informações online.

convergência narrativa (*storytelling*) incide naquilo que os jornalistas polivalentes devem produzir, levando em consideração as possibilidades multimídias e interativas oferecidas pelas tecnologias.

Faz-se importante ressaltar que as integrações<sup>16</sup> implementam-se de forma diversa, tendo em vista as culturas geográficas implicadas no processo. Como advertem Salaverría, Avilés e Masip (2010), nenhum desses modelos existe de forma pura e nenhuma das organizações analisadas cumpre totalmente os requisitos. Como resultado, a integração “realmente consiste na criação de uma nova cultura jornalística, um método de trabalho que reflete tanto as possibilidades tecnológicas como as demandas de um público cada vez mais treinado e interessado nos meios” (SALAVERRÍA; NEGREDO, 2008, p. 50, tradução minha<sup>17</sup>).

Ao comparar o processo de convergência a uma orquestra, destacam Salaverría e Negredo (2008, p. 46, tradução minha<sup>18</sup>): “se o que se deseja conseguir é um processo harmônico e coordenado, é preciso modular distintos conjuntos de instrumentos – corda, metal, percussão”. A analogia é para explicitar o caráter multidimensional da convergência, uma vez que não basta apenas mudar mesas de lugar ou reorganizar o trabalho dos jornalistas. Nesse caso, é preciso pensar a convergência como um processo que atua em quatro dimensões: tecnológica, empresarial, profissional e editorial.

- a) **Dimensão tecnológica:** corresponde às ferramentas e aos sistemas de produção e difusão. Essa dimensão tem relação com a capacidade de adquirir, processar, transportar e apresentar simultaneamente voz, dados e vídeo sobre uma mesma rede ou um terminal integrado. Nesta esfera, são incluídos os cidadãos que têm acesso, na palma da mão, a aparatos que permitem acessar conteúdos textuais e audiovisuais, a qualquer momento e em qualquer lugar.
- b) **Dimensão empresarial:** possibilita a criação de alianças, junções temporais, fusões, absorções ou novas empresas. As alianças e fusões horizontais acontecem para compartilhar riscos e para reunir competências complementares. As alianças verticais

---

<sup>16</sup> Destaca-se que convergência e integração não são a mesma coisa. Como bem explicam Salaverría e Negredo (2008), a primeira refere-se a um processo, enquanto a segunda diz respeito a um de seus possíveis resultados. A convergência torna-se inevitável, a integração não.

<sup>17</sup> No original: “[...] realmente consiste en la creación de una nueva cultura periodística, un método de trabajo que refleje tanto las posibilidades tecnológicas como las demandas de un público cada vez más adiestrado e interesado en los medios”.

<sup>18</sup> No original: “Si se desea conseguir un resultado armónico y coordinado, hay que modular distintos conjuntos de instrumentos – cuerda, metal, percusión”.

apoiam-se na convergência para penetrar em outros segmentos da cadeia de valor e criar economias de escala.

- c) **Dimensão profissional:** os profissionais caracterizam-se pela polivalência, com objetivo de produzir conteúdo para vários suportes. Há dois tipos de polivalência: funcional e midiática. A primeira é quando o profissional passa a realizar tarefas muito distintas da sua especialidade. A segunda se refere à capacidade de gerar conteúdo que abasteça diferentes canais de um mesmo grupo jornalístico.
- d) **Dimensão editorial:** é a difusão dos mesmos conteúdos através de meios distintos. Esta modalidade coincide com o fenômeno multiplataforma, mas a interpretação vai ao encontro da ideia de multimídia – pois corresponde à criação de uma linguagem jornalística derivada da combinação de textos, sons e imagens tanto fixas quanto em movimento, recursos que são explorados especialmente por meio da Internet, e que planeja a abordagem de acordo com a característica de cada meio.

Sábada et al. (2008) agregam duas outras dimensões: a) dos meios, sendo que cada um deles possui linguagem e características específicas; e b) das audiências, por entenderem a participação ativa do público, que deve ser envolvido através de canais de interatividade. A inclusão do público na produção noticiosa também é apontada por Domingo et al. (2007) como característica do processo de convergência e envolve, ainda, produção integrada, jornalistas com perfis polivalentes e distribuição multiplataforma. A convergência sob a perspectiva do usuário se dá de duas formas: 1) os diferentes modos pelos quais o público passa a receber o conteúdo e interagir com ele; 2) a abertura de canais que permitam às audiências exercer papel ativo, colaborando, efetivamente, na construção de conteúdos.

Tendo em vista este cenário, Salaverría e Negrodo (2008) sustentam que a fórmula organizativa utilizada pelos gestores condicionará o trabalho diário dos jornalistas na redação e o resultado final do produto informativo. Os autores ainda ponderam que os processos de convergência não se esgotam com a fusão de duas ou mais redações que trabalham para suportes distintos. O processo é mais complexo, tanto que os pesquisadores reuniram algumas das principais modalidades de convergência, tendo em vista as escalas geográfica e midiática.

Segundo Salaverría (2010), a fusão de redações atende a dois objetivos principais: 1) modernização das estruturas de produção, com intuito de atender melhor às demandas de audiências, cada vez mais multiplataformas e 2) um incremento na produtividade. Essas modificações também impuseram uma série de adaptações aos jornalistas, que agora precisam

demonstrar novas destrezas e formas de organização. É neste contexto que emerge a necessidade de profissionais polivalentes, capazes de assumir distintas tarefas e com versatilidade para trabalhar nos diferentes meios.

Ao mesmo tempo em que é preciso uma renovação das organizações jornalísticas, os profissionais devem se modernizar. Eles não podem operar meios do século XXI com rotinas do século XX. Segundo Salaverría (2015, p. 82), “trata-se de redefinir os modos de informar para seguir cumprindo uma função que a sociedade precisa. E essa redefinição também cabe aos jornalistas, que têm sua parte a fazer”.

Uma série de pesquisadores investigou as redações sob o processo de convergência jornalística (BARDOEL; DEUZE, 2001; SALAVERRÍA; NEGREDO, 2008; JORGE; PEREIRA, 2009; ADGHIRNI; PEREIRA, 2011; RENAULT, 2013; KOLODZY, 2013; SEIBT, 2014; DEIRO, 2014; SALAVERRÍA, 2015; CARNEIRO, 2015; AVELAR, 2015; PINHEIRO, 2015; LENZI, 2017; FREIRE, 2018; LIALI, 2018) e evidenciou que um dos principais desdobramentos desses modelos de redação e de produção está relacionado à rotina produtiva e ao perfil profissional.

Jorge e Pereira (2009, p. 61), ao refletirem sobre o perfil do profissional multimídia no Brasil, foram prescritivos ao assinalar que o processo de convergência precisava ser observado sob três perspectivas: 1) do ponto de vista das empresas: devem ser capazes de organizar os profissionais em times ou grupos e gerenciar o trabalho em formato colaborativo e entre as diferentes seções; 2) dos jornalistas: a identidade profissional do jornalista multimídia ainda está em processo de negociação e avaliação, e sofre a influência de vários fatores. “O que está em jogo é a identidade profissional do jornalismo, num *environment of service* em mutação onde se questionam princípios de hierarquia e autoria”; 3) dos acadêmicos/professores: sabendo que o mercado não se interessa apenas por indivíduos com formação técnica, e sim com profissionais que saibam empreender e capacidade de enfrentar desafios, compreender a lógica de “introduzir a crítica em todos os aspectos do ensino das disciplinas ligadas à multimídia e permitir que a convergência seja contestada”.

Kolodzy (2013, p. 3, tradução minha<sup>19</sup>) afirma que, mesmo no ambiente convergente, o jornalista não tem valores e habilidades tradicionais substituídos, mas é preciso “fundi-los com o senso de inovação e emoção do século XXI”. Para isso, a autora prescreve que praticar o jornalismo convergente requer que o jornalista esteja centrado no público, seja criterioso no

---

<sup>19</sup> No original: “[...] melding with a sense of innovation and excitement for the twenty-first century”.

uso de ferramentas – mesmo existindo inúmeras delas à disposição –, oriente as histórias e seja profissional – no sentido de exercer bem a sua profissão.

Salaverría (2015) aponta quatro aspectos nos quais os jornalistas devem se renovar: 1) destreza tecnológica: dominar as tecnologias para obter resultados informativos de qualidade; 2) tratamento da informação: ainda que o jornalista siga com a função principal de trazer à luz assuntos desconhecidos, cada vez mais é importante selecionar, hierarquizar e interpretar a informação com verdadeiro valor; 3) meios e linguagens: explorar o potencial hipertextual, interativo e multimídia da atividade; e 4) processos editoriais: os jornalistas precisam redefinir as suas rotinas e os fluxos de trabalho, o que inclui, por exemplo, repensar os gêneros para cada tipo de informação, organizar as equipes de um modo eficiente, reconsiderar os filtros editoriais e buscar formas de aproveitar a interatividade com os leitores.

Um dos desafios impostos pela convergência é equacionar o respeito a regras em um ambiente que exige cada vez mais polivalência e, ao mesmo tempo, no qual há redução de pessoal e aumento de demanda de trabalho. O pesquisador espanhol alerta que o enxugamento de redações não é algo recente e que veio a reboque da primeira crise econômica, que coincide com a profunda depressão financeira, com a qual, desde 2007, sofrem os países ocidentais (SALAVERRÍA, 2015). Nesse contexto, houve redução do poder aquisitivo das pessoas, fazendo com que elas tomassem decisões com mais cuidado sobre onde gastar seu dinheiro. O autor complementa: “nesta atitude ficam especialmente prejudicados os produtos culturais como os oferecidos pelos meios de comunicação: entre o pão e o jornal, o dinheiro vai para o pão” (SALAVERRÍA, 2015, p. 80). Também houve queda no investimento publicitário, dobrando a redução nas contas de ingresso das empresas jornalísticas.

A segunda crise é mais profunda e decorre da transformação tecnológica à qual, desde os anos 1990, foi submetida a indústria da comunicação:

Trata-se de verdadeira reconversão industrial que traz à lembrança aquela que em seu tempo enfrentaram as indústrias pesadas como a da siderurgia, da mineração ou dos grandes estaleiros, os da construção naval. À semelhança daquelas indústrias ineficientes, as empresas jornalísticas estão sendo obrigadas a evoluir a partir de um modelo analógico, fortemente condicionado pelo suporte de distribuição, para o digital, onde as regras do jogo e a escala de valores mudaram por completo. (SALAVERRÍA, 2015, p. 81).

É nesse ambiente de transformações, principalmente por causa dos aspectos financeiros, que os veículos jornalísticos precisam descobrir como monetizar a notícia na Internet. Cresce a cobrança dos profissionais por pautas que garantam bons acessos e

produção em menor tempo, o que pode levar a uma perda de qualidade do jornalismo, tendo em vista que o profissional multiplataforma precisa estar focado, além da produção, na distribuição do conteúdo e nos índices de audiência.

Se, de um lado, as antigas rotinas se adaptam às novas formas de produzir notícia e lidar com a audiência, de outro lado o jornalismo enfrenta, de forma não menos importante, a necessidade de revisão do seu modelo de negócio e do seu papel na sociedade.

A lógica básica da Internet, ou seja, a reprodução digital, disponível universalmente, sem divisão de participantes em produtores e consumidores – bate de frente com os princípios organizadores da produção jornalística desde o século XVII. A abundância cria mais ruptura do que a escassez; quando todo mundo de repente passa a ter muito mais liberdade, toda relação no velho modelo – no qual o meio de comunicação cobrava para “operar o gargalo” – passa a ser questionada. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, pp. 72-73).

São mudanças que afetam tanto a rotina diária como a autoimagem de todos os envolvidos na produção e distribuição de notícias. Sem isso, no entanto, a redução dos fundos disponíveis para a produção do jornalismo faria com que no futuro a única opção fosse fazer menos com menos (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013). Os autores são enfáticos ao afirmar que não há solução capaz de preservar o velho modelo, por isso, a única maneira de garantir a sobrevivência do jornalismo é explorando novas possibilidades.

Graças a fenômenos como o movimento da transparência e a disseminação de redes de detecção, um jornalista hoje em dia tem acesso a muito mais informação do que antes. Tem novas ferramentas para transmitir a informação de forma visual e interativa. Tem muito mais maneiras de fazer seu trabalho chegar ao público – a ubiquidade da busca, a popularização de fontes constantemente atualizadas (o *Facebook* com sua linha do tempo, o *Twitter* em sua totalidade), o *Wiki* como formato para a inserção de novas informações. Tudo isso faz o público ter muito mais meios de obter e processar notícias. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 38).

Na mesma linha, Galán Gamero (2014) descreve o momento como favorável a outros formatos de produção de conteúdo e inovação, além de novos modelos de negócios para o jornalismo. Segundo o autor, o novo modelo “terá de se basear em três considerações prévias: multiplicidade de canais para transmitir e receber informação; ruptura do mercado único da informação e facilidade na participação dos consumidores” (GALÁN GAMERO, 2014, p. 97,

tradução minha<sup>20</sup>). E são as plataformas que fazem com que o jornalismo enfrente nova onda de transformação tecnológica, na qual o processo de plataformização é um dos mais desafiadores. Para Bell e Owen (2017, p. 49), o impacto de plataformas sociais e empresas de tecnologia no jornalismo americano está “sendo maior do que o da migração do impresso para o digital”. Essa onda se dá a partir do momento em que gigantes como Facebook, Snapchat, Google e Twitter assumem cada vez mais “funções de meios de comunicação tradicionais, o que levanta sérias dúvidas sobre a sobrevivência financeira do jornalismo no futuro”. Agora, essas plataformas não exercem apenas o papel de canal de distribuição: elas determinam o que o público vê, quem é remunerado por essa audiência e até que formato e gênero de jornalismo emplacam. De acordo com os autores,

[...] editores continuam a transferir a maior parte do jornalismo que produzem a plataformas de terceiros, mesmo sem a garantia de que o investimento vá dar retorno. Em certas organizações jornalísticas, a publicação deixou de ser a principal atividade – tendência que deve seguir firme à medida que mais meios abrem mão do papel tradicional de editor. (BELL; OWEN, 2017, p. 49).

Uma melhor compreensão do que significa esse contexto de plataformização do jornalismo será apresentado no tópico a seguir. Até aqui, foi apresentado o jornalismo sob a ótica pós-industrial, que aponta para a ressignificação do jornalismo e do jornalista. O relatório de Columbia inicia um diálogo amplo e complexo sobre práticas jornalísticas que vão além da procura de um novo modelo de negócio. Mas isso, por si, não é suficiente. Como bem pontuou Siapera (2013, tradução minha<sup>21</sup>), mudanças pelas quais passam o jornalismo e a sociedade “não podem sustentar um modelo de jornalismo que permanece vinculado a normas obsoletas e, hoje, em grande parte irrelevantes, concebidas para um tipo de sociedade que já não existe”. Portanto, a sobrevivência do jornalismo no período pós-industrial passa também por compreender seu papel em uma sociedade que se torna, cada vez mais, diversificada, desigual e plataformizada.

---

<sup>20</sup> No original: “[...] tendrá que basarse en três consideraciones previas: multiplicidad de canales para transmitir y recibir información; ruptura del mercado único de la información y facilidad en la participación de los consumidores”.

<sup>21</sup> No original: “[...] cannot sustain a model of journalism that remains wedded to old and currently largely irrelevant norms conceived for a kind of society that no longer exists”.

## 2.2 A plataformização

Em um intervalo que compreende os últimos 20 anos, o modelo de negócios e de distribuição do jornalismo “sofreu três mudanças importantes: a migração do analógico para o digital, o advento de mídias sociais e, hoje, a primazia do mobile” (BELL; OWEN, 2017, p. 49). Nessa última virada, plataformas digitais como Facebook e Google passaram a dominar o mercado em termos de audiência e obrigaram meios de comunicação a repensar processos e estruturas.

Mas o que são, afinal, plataformas digitais? De maneira ampla, a plataforma digital é um negócio baseado em tecnologia, que tem como objetivo conectar pessoas e estabelecer relações de troca, comerciais ou não. Nos dias atuais, utilizam-se plataformas digitais de maneira trivial e corriqueira, por vezes sem dar-se conta disso. Quando se pesquisa no Google sobre um determinado assunto ou se navega pelo Facebook para saber o que amigos ou familiares estão compartilhando, usa-se plataformas digitais sem finalidade comercial. Mas quando se pede um motorista pelo Uber para ir a determinado local ou se compra um livro pelo site da Amazon, essas plataformas digitais conectam pessoas efetivamente a produtos e serviços.

Em uma representação teórica, as plataformas digitais podem ser entendidas como infraestruturas digitais baseadas em dados, organizadas por algoritmos e governadas por relações de propriedade, com normas e valores inscritos em suas arquiteturas (VAN DIJCK; POELL; DE WAAL, 2018; SRNICEK, 2017). Cada uma delas fica à mercê de variadas formas de trabalho humano, com distintas maneiras de extração de valor. Logo, plataformização refere-se a um processo de transformação social no qual a plataforma digital assume papel central nas interações entre pessoas e organizações. “Setores sociais inteiros estão se transformando como resultado de uma mútua moldagem” (VAN DIJCK; POELL; DE WAAL, 2018, p. 19, tradução minha<sup>22</sup>).

Deriva dessa ideia o conceito de plataformização do jornalismo (JURNO; D’ANDREA, 2020), que ocorre quando organizações ou indivíduos produtores de conteúdo jornalístico abandonam os métodos tradicionais de difusão e passam a fornecer seus produtos e serviços por meio das plataformas digitais. Ou seja, há uma adaptação da lógica de produção jornalística às lógicas de funcionamento das plataformas.

---

<sup>22</sup> No original: “Platformization then refers to the way in which entire societal sectors are transforming as a result of the mutual shaping of online connectors and complementors”.

[...] as próprias empresas jornalísticas – das empresas de renome e credibilidade pública às produtoras de desinformação – passam a enxergar e buscar nessas plataformas uma oportunidade de distribuição e monetização de conteúdo. E, a fim de obter o máximo de retorno dessa aposta, tendem a contar cada vez mais com os serviços infraestruturais das grandes plataformas e a moldar sua produção aos formatos estimulados por elas. (JURNO; D’ANDREA, 2020, p. 184).

No contexto do jornalismo, plataformas digitais como Facebook e Google assumiram, em curto espaço de tempo, “o papel de editores, ou *publishers*, deixando organizações jornalísticas perdidas quanto ao próprio futuro” e, “mantida a convergência” nesse ritmo atual, “a publicação – distribuir, hospedar e monetizar – deve deixar de ser uma atividade central de mais e mais veículos de imprensa” (BELL; OWEN, 2017, p. 49). Acontece um processo de “infomediação” (SMYRNAIOS, 2018), com amplo controle da seleção, da priorização e da organização da oferta e distribuição da informação por parte das plataformas. Neste sentido, Winkes (2020), que pesquisou mediação algorítmica e recepção no contexto das plataformas digitais por integrantes da Igreja Universal do Reino de Deus e do Sindicato dos Trabalhadores em Educação Pública do Paraná, sustenta que há uma espiral do silêncio que se manifesta especialmente por meio do silenciamento de acontecimentos de interesse público ocasionado por essas mediações.

Fato é que a competição entre plataformas está ajudando veículos de comunicação a atingir um público maior do que nunca (BELL, OWEN, 2017). Porém, é difícil avaliar as vantagens de cada plataforma, uma vez que, em contrapartida, há consequências negativas para as empresas jornalísticas, como diminuição do valor da marca, ausência de controle e acesso a dados sobre o público-alvo e migração da receita publicitária para outros veículos ou mesmo para a própria plataforma.

De especial importância para esta tese é o fato de essas plataformas digitais influenciarem até mesmo o modo de produção jornalística, uma vez que, ao incentivar o emprego de formatos específicos de conteúdo ou ditar padrões gráficos aos veículos, assumem um papel nitidamente editorial (BELL; OWEN, 2017). Soma-se a isso o fato de o sistema de distribuição do conteúdo das plataformas ser baseado em algoritmos, isto é, uma programação computacional que se baseia no comportamento online recente do internauta para determinar qual conteúdo é mais relevante, controlando as informações que serão apresentadas ou não.

Nesse sentido, entende-se que as plataformas teriam de mostrar mais transparência e *accountability*<sup>23</sup>, uma vez que

embora o jornalismo hoje chegue a mais gente do que nunca, esse público não tem como saber como ou por que recebeu certo conteúdo, como os dados que está fornecendo às plataformas são usados ou como sua atividade na Internet é manipulada. Já os meios estão produzindo mais conteúdo do que nunca, mas sem saber a quem essa informação está chegando, nem como. Estão à mercê do algoritmo. (BELL; OWEN, 2017, p. 50).

É de se pensar também que as empresas detentoras de plataformas digitais ditam o fluxo de informações e são movidas por interesses privados, não públicos. Ou seja, o jornalismo com valor cívico – que vigia os detentores do poder ou que fala a estratos menos favorecidos da sociedade – é preterido por um sistema que preza por escala e *shareability*<sup>24</sup> (BELL; OWEN, 2017). “A eficiência com que as plataformas chegam a públicos muito maiores e mais segmentados é o maior benefício para organizações e profissionais do jornalismo” (BELL; OWEN, 2017, p. 60). Essa escala é viciante, apontam os pesquisadores, e o número de *likes* e compartilhamentos é priorizado em detrimento de valores tradicionais do jornalismo, como o interesse público e o compromisso com a verdade.

A título de ilustração, pode-se citar o *Instant Articles* (IA)<sup>25</sup>, do Facebook, para compreender como a plataforma aproxima suas lógicas internas das lógicas da produção jornalística. Jurno e D’Andréa (2020), ao discutirem as negociações e as tensões entre o Facebook e as instituições jornalísticas a partir da implementação do IA, descobriram nuances das disputas de poder entre os diferentes atores envolvidos na operação. Segundo os pesquisadores, para convencer os veículos a aderir ao formato, a plataforma oferece opções de monetização, formatos interativos e rápido carregamento, além de dados sobre o comportamento da audiência. Mas, como contrapartida, requer que os veículos passem por um processo de adaptação do conteúdo antes que ele seja veiculado. Por exemplo: a plataforma exige que os veículos personalizem *templates* – aqui entendido como um modelo visual padronizado de uma página – que reflitam a identidade visual do Facebook e que os conteúdos tenham uma URL própria no site do veículo na web.

<sup>23</sup>No sentido de prestação de contas.

<sup>24</sup>Termo pode ser entendido como “compartilhabilidade”, ou seja, histórias com grande potencial de compartilhamento nas redes sociais.

<sup>25</sup>Lançado em 2015 para facilitar a criação de “artigos rápidos e interativos”, este recurso pode ser considerado um marco nos esforços do *Facebook* para se tornar uma infraestrutura técnica e econômica para as publicações jornalísticas (JURNO; D’ANDRÉA, 2020).

O *Facebook* também oferece opções de monetizar os conteúdos publicados, mas há uma série de diretrizes e regras decididas pela plataforma. A circulação do conteúdo é feita via Feed de Notícias, portanto é feita sob a lógica de funcionamento dos seus algoritmos, que não é divulgada pela empresa e pode sofrer alterações. As métricas de audiência, acesso e interação também são produzidas pelo *Facebook* (e empresas parceiras), mas os veículos ficam sujeitos às métricas da plataforma – e a eventuais erros de programação e mudanças nos algoritmos. (JURNO; D’ANDRÉA, 2020, p. 193).

Os veículos não têm controle sobre circulação e visualização do conteúdo, formatação, desempenho da audiência, lógica dos algoritmos e monetização. Todas essas ações são mediadas pela plataforma, que age a partir de políticas de conhecimento privado e restrito. No entanto, ressaltam Jurno e D’Andréa (2020), essas políticas são frequentemente alteradas para se adaptar melhor aos interesses dos veículos parceiros, anunciantes, usuários e aspirações comerciais da própria empresa.

Como bem lembram Bell e Owen (2017), antes mesmo da chegada do Facebook, os veículos de comunicação online já adotavam estratégias para atrair tráfego e compartilhamento. Esse comportamento teve papel importante na definição das métricas que moldaram o atual ecossistema. Vale destacar que a integração do jornalismo à trama das plataformas digitais remonta a 2009, quando o Facebook lançou uma ferramenta de programação (*plug-in*) para hospedar comentários de sites em sua plataforma, “liberando organizações jornalísticas da necessidade de lidar com a cara e complicada tarefa de moderar comentários” (BELL; OWEN, 2017, p. 63). Para os veículos, “foi um alívio poder repassar a atividade que consideravam menos gratificante – a interação com o leitor – para uma comunidade com tarimba na área”, no entanto, isso também denotaria que o “formato dessa interação social seria regido pelas normas do Facebook” (p. 63) – como ter um perfil no Facebook.

Durante muito tempo, os veículos de comunicação viveram cercados de dados sobre o público – mas não tinham capacidade ou motivação para imaginar o que fazer com toda aquela informação. Agora que a ciência de dados virou parte indissociável do sucesso no mundo editorial, meios de comunicação percebem que perderam algo que valia tanto quanto dinheiro. As plataformas, que nasceram usando dados para criar, lançar, aprimorar e monetizar produtos, sempre estarão em imensa vantagem, por sua própria natureza e pela vasta escala que possuem. (BELL; OWEN, 2017, p. 65).

Para fazer uma leitura crítica de plataformas no ecossistema jornalístico, é preciso ter muito claro que elas não são apenas intermediárias que veiculam conteúdo. Afinal, utilizam “protocolos codificados que parecem ‘mediar’ as atividades sociais das pessoas, enquanto, na

verdade, direcionam o tráfego social” (VAN DIJCK, 2013, p. 145, tradução minha<sup>26</sup>). Portanto, as notícias acessadas por meios digitais passam a ser influenciadas, cada vez mais, pela interação entre plataformas, usuários e empresas jornalísticas (VAN DIJCK; POELL; DE WAAL, 2018).

Este ambiente propício para o florescimento da plataformização do jornalismo também está intimamente ligado à crise do modelo de negócio/financiamento (NAPOLI, 2012; ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013) e à consequente busca de alternativas de monetização. Afinal, a necessidade de circular conteúdos jornalísticos na Internet faz com que veículos de comunicação dependam, cada vez mais, de “ferramentas, receitas publicitárias e padrões de dados e de governança” (NIEBORG; POELL, 2018, p. 3, tradução minha<sup>27</sup>) das grandes plataformas, levando a uma produção de conteúdo condicionada a elas. Segundo os pesquisadores, o impacto da introdução de normas e regras das plataformas no processo de produção jornalística é controverso, uma vez que “as políticas das plataformas globais tendem a ignorar valores e sensibilidades históricas, culturais e políticas, centrais para a produção de notícias” (NIEBORG; POELL, 2018, p. 11, tradução minha<sup>28</sup>). Para Van Dijck, Poell e De Waal (2018, p. 50, tradução minha<sup>29</sup>), as plataformas têm se debruçado na tarefa de se tornarem peças fundamentais na produção, circulação e mercantilização das notícias, mas são ações “desprovidas da necessária expertise jornalística e, eventualmente, do interesse nos princípios do jornalismo profissional para desempenhar adequadamente esse papel”.

Embora haja um movimento por parte das plataformas digitais em controlar o fluxo de informações, também há um movimento das empresas jornalísticas detentoras de veículos digitais, no sentido de buscar nelas uma oportunidade de distribuição e monetização do conteúdo. A fim de obter retorno financeiro, essas empresas acabam aderindo aos ditames das plataformas, moldando a sua produção aos formatos propostos por elas. Van Dijck, Poell e de Waal (2018, p. 62, tradução minha<sup>30</sup>) avaliam que, diante da pressão por encontrar novas fontes de receita, os veículos “desenvolveram uma série de táticas de mercantilização orientadas às plataformas que entram em conflito com os valores do jornalismo independente e com uma cobertura de notícias abrangente”. E isso tem um custo elevado, uma vez que

---

<sup>26</sup> No original: “More precisely, platforms run on account of coded protocols that appear to ‘mediate’ people’s social activities, while in fact steering social traffic”.

<sup>27</sup> No original: “[...] tools, advertising revenue, and data and governance standards”.

<sup>28</sup> No original: “Global platform policies tend to ignore historical, cultural, and political values and sensitivities, central to news production”.

<sup>29</sup> No original: “[...] lacking the necessary journalistic expertise and possibly interest in the principles of professional journalism to adequately fulfill this role”.

<sup>30</sup> No original: “[...] news organizations have developed a range of platform-oriented commodification tactics, which conflict with the values of independent journalism and comprehensive news coverage”.

essas gigantes tomam das empresas jornalísticas o controle da seleção das notícias, algo que pode até ameaçar o valor simbólico do jornalismo profissional no contexto social (VAN DIJCK; POELL; DE WAAL, 2018).

A título de caracterização, a *Folha de S.Paulo* anunciou, em fevereiro de 2018, que pararia de publicar conteúdos no Facebook. Entre as justificativas, afirmou em editorial que “o algoritmo da rede passou a privilegiar conteúdos de interação pessoal, em detrimento dos distribuídos por empresas, como as que produzem jornalismo profissional” (FOLHA deixa..., 2018). Também não aderiu ao IA, serviço que, como visto, faz com que o conteúdo abra dentro do Facebook, acelerando o carregamento da página. Por questões técnicas, o IA não conta para o *paywall*<sup>31</sup>, ou seja, os leitores teriam acesso livre a tudo o que a *Folha* publicasse por meio desse serviço. Assim, a motivação principal, aparentemente, foi a sustentabilidade financeira.

No artigo “Quanto custará ao jornalismo aceitar o dinheiro de Google e Facebook?”, Christofolletti (2020) alerta que há pelo menos duas razões para que o jornalismo olhe com desconfiança para as duas gigantes: 1) elas contribuíram para tornar mais aguda a sua crise financeira e 2) elas ajudam a disseminar notícias falsas e discursos de ódio.

Google e Facebook drenaram grande volume daquilo que era a principal forma de sustentar jornais, revistas, sites e emissoras de rádio e televisão mundo afora. Não é, portanto, exagerado dizer que Google e Facebook colaboraram com a crise, ajudando a quebrar muitos negócios no setor. Alguém poderá dizer que os serviços de anúncios que eles criaram vêm viabilizando também parte do mercado, mas não vamos tapar o sol com a peneira: depois de Google e Facebook, o mercado jornalístico encolheu em tamanho e pluralidade, seus ganhos reduziram e as “oportunidades” criadas não reverteram a crise (...) Para além disso, é cada vez mais claro que as *big techs* são os motores mais potentes para difusão de notícias falsas, discursos de ódio e teorias conspiratórias (...) Google e Facebook vivem à base do uso de suas plataformas e da disseminação de conteúdos viralizantes, independente se são verdadeiros ou não, se são socialmente inflamatórios ou não. (CHRISTOFOLETTI, 2020, n.p.).

Há um movimento global para criar regras para remuneração de conteúdo pelas gigantes de tecnologia. Em 2019, a União Europeia aprovou uma diretiva sobre direitos autorais, que está sendo transposta para a legislação dos países do bloco. Em julho de 2020, a Austrália colocou em consulta pública o texto de um código de conduta que determina a

---

<sup>31</sup> Trata-se de uma restrição na qual os visitantes de um site que desejam acessar o conteúdo devem pagar por isso. Geralmente, o *paywall* funciona em modelo de assinatura, ou seja, o usuário paga uma mensalidade fixa para ter acesso ao conteúdo, total ou em partes. Há várias formas de aplicar o *paywall*, e muitos veículos utilizam essa solução para aumentar as receitas, caso de *Folha de S.Paulo*, *Estado de S. Paulo*, *O Globo* e *Zero Hora/GaúchaZH*.

remuneração de veículos de mídia por conteúdo exibido por plataformas como Google e Facebook. Em agosto de 2020, no Brasil, uma coalizão de 27 entidades representativas do setor da comunicação protocolou na Câmara dos Deputados uma carta em que defendem a remuneração de conteúdos jornalísticos e maior transparência no financiamento de publicidade na Internet. Para as organizações, todo material jornalístico utilizado pelas plataformas deve ser remunerado às empresas e aos profissionais, se por eles autorizado.

O Google rebateu a afirmação de que os serviços de busca e redes sociais têm avançado sobre a atuação do jornalismo profissional, ao monopolizar a audiência digital, e apresentou argumentos contra a proposta de remunerar empresas jornalísticas pelo conteúdo exibido em suas plataformas. “Os maiores beneficiados com os resultados de busca para notícias são as próprias empresas que as produzem: a Pesquisa do Google direciona cerca de 24 bilhões de cliques por mês para sites de notícia em todo o mundo” (JORNAL ANJ ONLINE, 2020, n.p.). A gigante do Vale do Silício alega que proporciona uma audiência “sem precedentes” que poderia ser monetizada por meio de publicidade digital, e diz que a proposta de remuneração de veículos profissionais “desconsidera os arranjos comerciais existentes” e que poderia favorecer grandes veículos de forma desproporcional.

Embora fundamental, o viés econômico é insuficiente para compreender a crise do modelo de financiamento. Para Mick e Tavares (2017), é preciso, também, observá-la nas dimensões técnica, política, moral e organizacional, ao afetar radicalmente as relações entre o jornalismo e o público. Os autores sustentam a hipótese de que o jornalismo contemporâneo atravessa uma crise de governança<sup>32</sup>, derivada do esgarçamento das relações sociais entre as empresas jornalísticas e seus *stakeholders* (ou seja, as partes interessadas, que são audiências, fontes, anunciantes, assinantes, gestores, funcionários, sindicatos, comunidade etc.). A adoção do conceito de governança, sustentam os autores, ilumina aspectos que não têm ocupado lugar central na discussão do tema, “com destaque, por exemplo, para a estrutura organizacional do jornalismo (como empresa ou sob outra forma), sua *accountability* e a transparência de seus vínculos com fontes, anunciantes e investidores” (p. 129). A multiplicação das iniciativas jornalísticas que operam como cooperativas, coletivos, agências, associações, organizações não governamentais ou da sociedade civil é uma resposta a esse aspecto negligenciado da crise.

---

<sup>32</sup> Termo consolidado nas últimas décadas em áreas como administração, ciência política e relações internacionais, Mick e Tavares (2017, p. 128) entendem governança como “o conjunto de arranjos legais, culturais e institucionais que determinam o que as organizações podem fazer, quem as controla, como esse controle é exercido e como são distribuídos os riscos e retornos das atividades que envolvem”.

A superação da crise de financiamento dependeria também da repactuação de um contrato entre produtores e públicos sobre o jornalismo que se deseja:

A insatisfação dos públicos, a descentralização do poder sobre os meios de produção e canais de distribuição, as tecnologias de interação disponíveis aumentam a oportunidade para o surgimento de novos tipos de organizações e veículos jornalísticos, baseados numa relação honesta e direta entre jornalistas e os públicos. (MICK; TAVARES, 2017, p. 126).

Como pensar essa repactuação em um ambiente de plataformização do jornalismo, onde intenso fluxo de dados e algoritmos exigem mais dos jornalistas, forçando-os a atualizarem suas técnicas (ÖRNEBRING, 2010). Há uma série de desafios. Escolhas editoriais, até então nas mãos de jornalistas, agora são ditadas pelas plataformas, cujo funcionamento depende de formulações complexas a partir de parâmetros fornecidos por desenvolvedores e abastecidos por dados de comportamento dos usuários (SMYRNAIOS, 2018). Mais: as plataformas, que privilegiam conteúdo viral – pois estão interessadas, principalmente, em angariar o maior número possível de usuários ativos (BELL; OWEN, 2017) –, colocam em xeque valores do jornalismo, como interesse público, relevância e verificação (KOVACH; ROSENSTIEL, 2014).

Vale ressaltar que plataformas como Facebook, Twitter e Google estão fundamentadas sobre a lógica dos algoritmos. As informações exibidas respondem a códigos de programação, constantemente atualizados, com a promessa de entregar um conteúdo mais relevante e personalizado para o usuário, dentro do que a plataforma julga ser interessante para eles. Ou seja, a maior parte do que se vê em tais ambientes é ditada por softwares programados por grandes empresas.

Ao buscar explicar como as plataformas provocaram o que chamam de ruptura no modelo de jornalismo consolidado no século XX, Silva et al. (2020) afirmam que é preciso compreender o fenômeno a partir de três pilares: 1) modelos de negócio; 2) práticas jornalísticas; e 3) valores-notícia. Para os pesquisadores, a ruptura do modelo de negócio tradicional da indústria de notícias se dá pela perda da autoridade do jornalista como fonte principal da informação (participação), dependência das plataformas para alcançar a maior parte da audiência (distribuição) e perda gradual do subsídio fornecido principalmente pelos anúncios publicitários e classificados (fontes de receita). Os valores jornalísticos tradicionais são impactados tendo em vista o alcance em detrimento da qualidade e novos valores-notícia. Por último, sustentam que também há a ruptura de práticas jornalísticas tradicionais, com a

dataficação e o dataísmo<sup>33</sup> e a adequação às plataformas por meio de técnicas de SEO (que servem para adequar os conteúdos aos algoritmos dos mecanismos de busca, como o Google), visando também à multiplataformização, ou seja, necessidade de manter presença nas principais plataformas digitais (SILVA et al., 2020).

Entendo que o fenômeno da plataformização do jornalismo pode ser tão complexo quanto montar um grande quebra-cabeças, só que com um desafio extra: nem todas as peças estão disponíveis na mesa. Se por um lado há muitas empresas jornalísticas migrando suas operações para a Internet e até mesmo redefinindo a forma de produzir notícia para se adaptar às exigências do meio digital, por outro lado conhece-se as grandes corporações do mercado de plataformas digitais, mas não seus verdadeiros objetivos. Essas empresas fazem crer que seu principal propósito é conectar pessoas e organizações em prol do coletivo, mas é preciso reconhecer e evidenciar que elas atuam principalmente com vistas ao lucro. E esse lucro é baseado tanto na apropriação de enormes conjuntos de dados fornecidos pelos internautas, como no direcionamento do fluxo de informações que circulam na Internet e o controle sobre o que o usuário poderá encontrar ou não em tais plataformas. A ambiguidade de intenções das plataformas digitais e a falta de transparência na definição da política de seus algoritmos são elementos que dificultam a compreensão do cenário como um todo e prejudicam a projeção dos eventuais benefícios ou prejuízos causados ao jornalismo no longo prazo.

### **2.2.1 À sombra do empreendimento**

O desejo de maximizar a produção habita o inconsciente coletivo da sociedade do desempenho do século XXI (HAN, 2017a) ou sociedade pós-industrial – no domínio sociológico, diferentes conceitos já foram elaborados para compreender as transformações sociais ocorridas desde os anos 1970 e 1980. Esse imperativo por aumento de produtividade está interiorizado de tal forma que leva à autoexploração no trabalho. Imerso em uma racionalidade neoliberal – que vai além de uma política econômica e uma ideologia, e passa a ser a razão de existir do capitalismo contemporâneo, justamente uma nova racionalidade –, o sujeito conduz-se em constante competição, buscando maximizar seus resultados (DARDOT; LAVAL, 2016). Nesse contexto também se insere o jornalista, que no esforço de superar metas e baseado em métricas coloca-se como empresa de si, competindo consigo mesmo e com os outros no ambiente da redação.

---

<sup>33</sup> Os dados são utilizados para medir e compreender o comportamento social e tornaram-se mercadoria valiosa da economia digital. Isso abastece o dataísmo, que considera a dataficação como a melhor alternativa possível para se interpretar a sociabilidade (VAN DIJCK, 2014).

Esse governo de si mesmo indica agir no espaço de liberdade dado aos indivíduos “para que estes venham a conformar-se por si mesmos a certas normas” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 19). Então, o sujeito neoliberal ou “neossujeito”, como definem os autores, é dotado de um espírito empreendedor, estando sempre conectado, informado, buscando a todo momento meios de superar a si e aos outros na corrida pelo lucro. A concorrência, a rivalidade e a competição não são mais efeitos de uma lógica de mercado, mas sim, as condições que promovem ascensão pessoal e profissional.

Esse espírito empreendedor é endossado por um dos editores entrevistados nesta pesquisa, à medida que, em sua redação, a frase “aquele fulano se vende muito bem” era recorrente, assim como os gestores sugerirem a subordinados “você tem que se vender mais”. Ou seja, a lógica do desempenho e da performance estão presentes nas narrativas.

Se tu tem um cenário em que teu desempenho é medido em relação ao do colega, ao dos demais colegas com quem tu trabalha, e não em relação a tua atividade individual, tu acaba sendo forçado a mostrar para o vetor de decisão que tu está tendo um desempenho melhor do que o colega. Mostrar não significa necessariamente ter, mas é uma propaganda, uma venda. (RAFAEL, informação verbal<sup>34</sup>, 2020).

Refletindo especificamente sobre os jornalistas, Rodrigues de Souza (2017) afirma que a capacidade de direcionar os trabalhadores à noção de empreendedores de si mesmos, cujo sucesso e fracasso parecem ser determinados unicamente pelo esforço individual, pode levar a um profissional alienado.

Impossível aqui fugir do conceito de alienação, pois os jornalistas isolados, instrumentalizados, individualizados, em constante competição e concorrência (enquanto produtos de valor de troca), são reduzidos a fragmentos em uma divisão do trabalho global cada vez mais corrosiva. (RODRIGUES DE SOUZA, 2017, p. 143).

Cohen (2017) caracteriza o jornalista como um indivíduo que pode traçar seu próprio caminho de sucesso. Um trabalhador neoliberal ideal, por ser flexível, desapegado e adaptável:

Ele abraça novas tecnologias e práticas “inovadoras” para reinventar o jornalismo como algo socialmente relevante, mas também lucrativo. Bem calibrado às necessidades do mercado, o jornalista empreendedor se envolve em perpétua autocomoditização e automarketing. Independentemente de

---

<sup>34</sup> Entrevista concedida por Rafael [2020]. Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2020. O nome do entrevistado foi preservado, usando um fictício.

qualquer empresa de mídia, ele constrói uma audiência em torno de sua marca pessoal, desenvolve, cria e promove conteúdo, e constantemente está à procura de trabalho. No modelo empreendedor, as lutas são reformuladas como oportunidades. Jovens jornalistas devem ser sagazes o suficiente para, através de relacionamentos sociais, conseguir um estágio e serem capazes de trabalhar sem remuneração, ao mesmo tempo que desenvolvem um site ou um aplicativo que pode atrair investidores ou ser vendido. (COHEN, 2017, p. 133).

Demissões em empresas de mídia e trabalho cada vez mais escasso e flexibilizado encorajam jornalistas a se tornar empreendedores, afirma Cohen (2017, p. 131). Os profissionais “são pressionados a promover a si mesmos e a seu trabalho para aumentar o número de leitores e a circulação” de suas matérias, “não apenas pelo aumento do capital social, mas também porque muitos jornalistas são agora pagos com base no número de pessoas que clicam em suas matérias e as leem” (COHEN, 2017, p. 131).

Na sociedade do desempenho descrita por Han (2017a), o desejo de maximizar a produção esbarra no esquema negativo da proibição, sendo que, para elevar a produtividade, propõe um esquema positivo do poder. Esse paradigma do desempenho, seria mais “eficiente”, superando o bloqueio que impediria o crescimento: é a positividade do poder no lugar da negatividade do dever. Os contemporâneos do século XXI seriam sujeitos de desempenho e produção, e não mais sujeitos de obediência, para Han (2017a) – ainda que o autor reconheça um controle por meio de um panóptico digital estabelecido pela transparência e pela hipercomunicação (HAN, 2017b).

Para alguns jornalistas, no entanto, caso de Lucas (informação verbal<sup>35</sup>, 2020, grifo meu), sua lógica de trabalho pode ser comparada a um modelo fordista de produção, tanto que se compara a operários vietnamitas e chineses que apertam parafusos:

Basicamente é uma editoria de operários, que gera manchetes, que faz com que o jornal tenha um x número de páginas, que coloca todos os fatos mais relevantes do dia dentro do jornal. Ou seja, que está correndo atrás do que é *hard news*, do que é noticiário relevante dentro daquele dia, dentro daquele horário. Então, se for comparar com um celular da Apple, é uma maravilha de design e tem um software brilhante, mas quem faz esse software brilhante e esse design maravilhoso funcionarem são os funcionários vietnamitas e chineses que apertam os parafusos e que colocam os metais juntos com os outros. Esses somos nós dentro da [nome da empresa oculto].

---

<sup>35</sup> Entrevista concedida por Lucas [2019]. Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2019. O nome do entrevistado foi preservado, usando um fictício.

O paradigma que orienta a sociedade do desempenho é o do projeto, da iniciativa e da motivação, e não mais o da proibição, do mandamento e da lei. Não são fabricados mais loucos e delinquentes, mas depressivos e fracassados. “O homem depressivo é aquele animal laborans que explora a si mesmo e, quiçá deliberadamente, sem qualquer coação estranha. É agressor e vítima ao mesmo tempo” (HAN, 2017a, p. 28). Isto é, não há necessariamente uma instância externa obrigando ao trabalho ou exercendo exploração. Mas isso não leva à liberdade, pelo contrário, faz com que liberdade e coação coincidam numa autoexploração em busca de mais desempenho. Jamais se alcança o ponto de repouso e gratificação, afirma o autor. Vive-se em constante carência e culpa, podendo chegar ao esgotamento psíquico, o *burnout*. “Problemática não é a concorrência entre os indivíduos, mas o fato de tomarem a si mesmos como referência e de aguçar neles, assim, sua concorrência absoluta” (HAN, 2017a, p. 99).

Para Dardot e Laval (2016), a concorrência generalizada, inclusive na esfera da subjetividade, instaura-se com o capitalismo financeiro. O avanço da racionalidade neoliberal construiu uma nova subjetividade econômica, que define o sujeito como capital humano que deve se valorizar cada vez mais. As lógicas de mercado rearranjaram a organização do trabalho e as formas de emprego da força de trabalho. O medo do desemprego e da precariedade, notadamente no jornalismo, tornam-se instrumentos de disciplina. A eficácia do controle das subjetividades e da gestão dos empregados por meio de metas, avaliação e desempenhos só se dá em um mercado de trabalho flexível, marcado pela ameaça constante do desemprego (DARDOT; LAVAL, 2016). Surge uma relação de causa e efeito: o contexto flexível põe no horizonte a ameaça de desemprego, o que fortalece o controle das subjetividades. A partir desse controle difunde-se o trabalho precário, à sombra de rótulos como “empreendedorismo<sup>36</sup>”.

Nesse sentido, Harvey (2016, p. 102) evidencia:

O controle sobre o processo de trabalho e o trabalhador sempre foi crucial para a capacidade do capital de sustentar a lucratividade e a acumulação de capital. Durante toda sua história, o capital inventou, inovou e adotou formas tecnológicas cujo principal objetivo é melhorar seu controle sobre o trabalho, tanto no processo de trabalho quanto no mercado de trabalho.

Ao se observar para além do jornalismo, identifica-se que as métricas se fazem presentes na maioria das profissões, sobretudo naquelas diretamente impactadas pela indústria

---

<sup>36</sup> Neste estudo, faço uma apropriação do conceito utilizando uma vertente antiliberal. Reconheço, no entanto, que existem outros sentidos de empreendedorismo, que podem se associar a questões positivas, especialmente em outros arranjos, como, por exemplo, cooperativas.

4.0<sup>37</sup>. Elas permeiam as mais distintas instâncias, desde a vida acadêmica – com quantificações que vão do sistema de avaliação da Capes ao Google Scholar, sem contar as bonificações por citações – até a área da saúde. Algumas empresas, para manter os trabalhadores motivados (e, de quebra, para aumentar a produtividade e o lucro), utilizam a bonificação por resultados. E esse sistema de recompensa não é necessariamente monetário.

No contexto da indústria 4.0, as métricas exercem papel de ferramentas que instrumentalizam as transformações advindas dessa revolução. Ou seja, é por meio das métricas que as empresas controlam suas variáveis como custos e produtividade de homens e máquinas. Elas estão inseridas nos mecanismos de controle de produtividade, como é o caso da plataforma Uber. É por meio da análise de oferta e demanda de serviços em uma determinada região – análise essa que é obtida por meio de algoritmos – que a empresa determina o valor a ser cobrado pelos motoristas que aderem ao aplicativo. Também a avaliação de conduta de determinado motorista pode ser “metrificada” pelas notas dadas pelos passageiros.

Para ficar no exemplo do Uber, pode-se descrever como era a definição de motorista de aluguel antes da popularização da plataforma. Basicamente, era um dono de táxi ou auxiliar de taxista que explorava o serviço em um ponto fixo na cidade, aguardando clientes por meio de chamadas telefônicas ou presenciais. A partir da chegada do aplicativo, a profissão foi radicalmente transformada. Primeiramente, perdeu o status de profissão – pelo menos o status que os taxistas detinham – para transformar-se em mera ocupação ou fonte de renda alternativa. Ainda que muitos condutores tentem viver exclusivamente com a renda obtida no Uber ou em plataformas semelhantes, eles estão sujeitos a uma realidade laboral totalmente diversa da experimentada pelos taxistas: não contam com estabilidade de renda nem proteção do governo, correm risco de serem banidos da plataforma por má conduta ou até mesmo má-fé dos clientes, não possuem regulamentação de suas funções, não contam com vínculo empregatício, não têm acesso às regras que definem os valores pagos por corrida, entre outros aspectos. Atualmente, a profissão de taxista é duramente afetada e corre risco de desaparecer, mas a ocupação que assumiu seu lugar no tecido social – o motorista de aplicativo – não necessariamente representa uma evolução sobre a profissão anterior, uma vez que há mais pontos negativos do que positivos sob a ótica do trabalhador.

---

<sup>37</sup> Também chamada de quarta revolução industrial, trata-se, em linhas gerais, de um novo paradigma de produção desenvolvido nas empresas, que se caracteriza pelo significativo avanço na relação entre homem e máquina. E essa indústria, que impulsiona uma série de avanços no processo produtivo, traz um aspecto mais elaborado em relação ao uso da tecnologia. Tendo em vista a íntima relação com atributos como conectividade, inteligência artificial, *big data* etc., essa indústria transforma a maneira como máquinas se comunicam e utilizam as informações para otimizar o processo de produção, tornando-o mais econômico, ágil e autônomo.

Em menor medida, mas não menos significativa, houve impactos causados pela quarta revolução industrial na profissão de jornalista – como detalhado no capítulo 4 desta pesquisa. Tal como ocorreu no exemplo do taxista *versus* motorista de aplicativo, também no jornalismo o status da profissão foi precarizado e deteriorado. São sinais dessa precarização: exigência de múltiplas tarefas, antes realizadas por diferentes profissionais, proliferação do regime informal de colaboradores, baixos salários, instabilidade no emprego e aumento do número de profissionais submetidos a variadas relações contratuais. Entendo que a ideia de obter prazer e satisfação pessoal na realização de determinadas atividades profissionais também é um instrumento de coerção da razão neoliberal, servindo para justificar a submissão a essas condições. O “prazer da atividade”, vale lembrar, já em 1955 foi apontado por Warren Breed (2016 [1955]) como um dos constrangimentos que levam o jornalista a se adequar à política editorial. Além disso, as métricas se fazem presentes como ferramentas de perpetuação do novo modelo neoliberal, uma vez que o desempenho da produção do jornalista é constantemente avaliado por parâmetros sobre os quais o trabalhador sequer tem acesso ou conhecimento.

Esse modelo que vincula remuneração a desempenho e competência, afirmam Dardot e Laval (2016), desfaz as lógicas de solidariedade e enfraquece o coletivo de trabalho. A empresa não é mais uma comunidade, mas um espaço de competição, lugar de inovações e mudança permanente para atender ao mercado em busca da excelência. Ao conduzir a si mesmo em busca de maximizar os resultados, o sujeito expõe-se aos riscos e sobre ele recai a responsabilidade por fracassos. O sujeito não vale por suas qualidades estatutárias, mas pelo valor de uso mensurável de sua força de trabalho. Tal mensuração é possibilitada pela comoditização das ações humanas demandada por esse paradigma neoliberal, que racionaliza cada aspecto da vida humana através de quantificações e padronizações a fim de lidar com a incerteza e despersonalizar as relações de negócios (GIANNONE, 2016).

Rafael (2020, informação verbal<sup>38</sup>) relatou que a redação onde atuava operava no sistema de metas de audiências. O colaborador recebia notas pelas metas, utilizadas para categorizar os funcionários em uma escala, que confere aos profissionais maiores ou menores chances de ascensão na editoria, “tanto do ponto de vista de ser promovido de cargo, quanto do ponto de vista de melhorar o seu desempenho, sob pena de ser demitido”. Na prática, contudo, a avaliação não garante estabilidade na vaga ou possibilidade de promoção. “No fim das contas era só um grande faz de contas, assim pra todo mundo ter que correr atrás daquilo

---

<sup>38</sup> Entrevista concedida por Rafael [2020]. Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2020. O nome do entrevistado foi preservado, usando um fictício.

ali, sempre ouvindo essa coisa de contrato de superação”, comenta Rafael. O jornalista relata casos de pessoas com nota alta ou máxima serem demitidos ou repreendidos, enquanto profissionais com péssimas notas seguiam em seus postos.

A fala de Rafael diagnostica o que Dardot e Laval (2016) indicam: a gestão por metas e o autocontrole são eficazes pela ameaça do desemprego que ronda e pela incerteza sobre o futuro profissional. A classificação dos jornalistas em escalas tem ainda um lado que Rafael qualifica como perverso. Os gestores são orientados a classificar os subordinados em uma curva ascendente, ou seja, não é possível colocar todos eles no topo; deve haver uma ordem de excelência. Mesmo que alguém tenha cumprido todas as tarefas designadas, essa pessoa pode ficar abaixo das demais.

Pra mim é completamente absurdo, mas eu só consigo associar isso com incentivar a competição interna, no limite. Tu faz com que as pessoas criem um sentimento de fazer melhor do que o colega, para não se ver nessa situação de, embora ter cumprido tudo, ter uma nota ruim. Gera uma competição interna, que é da natureza da meritocracia. (RAFAEL, informação verbal, 2020).

A intensificação dos sistemas de mensuração vale-se do fortalecimento das infraestruturas de dados, com o Big Data reformulando o mundo, os comportamentos humanos e as configurações de poder e tomada de decisões. Métricas são vistas como possibilidades de iluminar valores escondidos, ao mesmo tempo que definem o que é valorizado e desejado e permitem o desenvolvimento de estratégias objetivas e cálculos de riscos (BEER, 2016).

Segundo Srnicek (2017), a sociedade experimenta o “capitalismo de plataforma”, uma nova fase do capitalismo na qual a exploração econômica dos dados ocupa lugar central. Ele vai além: o papel de agente responsável por transportar a economia para esta nova fase coube às grandes empresas de tecnologia, com novo modelo de negócios adequado a um capitalismo voltado para a exploração econômica dos dados.

Na mesma linha, Van Dijck (2019, n.p.) sustenta a existência de uma “sociedade da plataforma”, que se refere “à inextricável relação entre plataformas online e estruturas sociais”. E isso não é restrito ao jornalismo, explica a autora: inúmeros segmentos da sociedade, como transporte, saúde e educação, têm se tornado quase inteiramente dependentes das infraestruturas digitais providenciadas pelas cinco grandes empresas de plataformas dos Estados Unidos: Google (Alphabet), Amazon, Facebook, Apple e Microsoft. São gigantes que arquitetaram suas infraestruturas – que não são neutras nem livres de valores – de acordo com

os mecanismos de plataforma: são alimentadas por dados, automatizadas e organizadas por meio de algoritmos (VAN DIJCK; POELL; DE WALL, 2018), dentro de um processo de financeirização, com tudo intimamente conectado ao sistema neoliberal.

O trabalho mediado por plataformas tanto obedece a lógicas algorítmicas quanto expressa modos de acumulação de riqueza e parte de uma racionalidade que sustenta politicamente o capitalismo. Os algoritmos são, por um lado, parte crucial de novos mecanismos de gerenciamento e controle do trabalho, mas, por outro, não podem ser explicados apenas em volta de si mesmos, sem considerar a imbricação financeirização-dataficação em meio à totalização de uma racionalidade neoliberal empreendedora. (GROHMANN, 2020, p. 108).

A crescente centralidade dos dados e dos algoritmos na vida cotidiana, com muitos aspectos da vida social que nunca foram quantificados sendo codificados – como amizades, interesses, respostas emocionais –, cria um ambiente favorável para dataficação da sociedade (VAN DIJCK, 2014) e, na compreensão de Grohmann (2020, p. 109), “no modo de produção capitalista, tanto em sua produção como em sua circulação, sendo, ao mesmo tempo, expressão de infraestruturas digitais, interações midiáticas e capital financeirizado”.

Podemos considerar, então, que a extração de dados não é mera coleta de informações, mas extração de valor e recursos, sendo, pois, os algoritmos e os dados uma antessala para o capitalismo de plataformas (SRNICEK, 2016<sup>39</sup>). Como afirma Sadowski (2019, p. 7), ‘quando os dados são tratados como uma forma de capital, o imperativo de coletar muitos dados a partir de muitas fontes intensifica práticas existentes de acumulação e leva à criação de novas’. A acumulação de dados é também financeira e uma expropriação de recursos de outrem, quando ‘os dados são obtidos sem consentimento e compensação justa para produtores e fontes desses dados’ (SADOWSKI<sup>40</sup>, 2019, p. 7). (GROHMANN, 2020, p. 109).

Nesse sentido, Zuboff (2015) alerta para uma nova lógica de acumulação baseada na vigilância massiva, cuja implicação é o engendramento de um “capitalismo de vigilância”. O expoente desta nova lógica é o Google, que protagonizou um modelo de negócio que dinamiza um ciclo de geração de valor sobre as informações dos usuários dos serviços e produtos da empresa. A extração massiva de dados dos usuários, o armazenamento, o processamento e a prestação de novos serviços e produtos engendram a dinâmica de exploração e geração de valor deste ciclo.

---

<sup>39</sup> SRNICEK, N. *Platform Capitalism*. London: Polity, 2016.

<sup>40</sup> SADOWSKI, J. *When data is capital: datafication, accumulation and extraction*. Big Data & Society, pp. 1-12, jan./jun. 2019.

Não é possível conceber o processo de dataficação sem o de financeirização, que, ao mesmo tempo, “é componente estrutural do modo de produção capitalista e atua como agente de circulação de sentidos para sedimentação e fixação da racionalidade neoliberal por todos os espaços” (GROHMANN, 2020, p. 110). O autor conclui: “se, então, dados e algoritmos são uma antessala para o capitalismo de plataformas – sendo um de seus mecanismos –, a financeirização é o seu próprio modo de acumulação de riquezas. Entre um e outro, encontram-se as plataformas”.

Ao sustentar que dataficação e financeirização estão enraizadas nos princípios neoliberais do capitalismo, onde dados são recursos transformados em mercadorias pelo processamento algorítmico, Van Dijck (2019, n.p.) afirma:

O problema é que os processos sociais e econômicos estão ocultos nos algoritmos, nos modelos de negócios e nos fluxos de dados que não estão abertos ao controle democrático. Assim, a ideologia do neoliberalismo define a arquitetura da nossa sociedade conectiva. Uma arquitetura que não deixa espaço para setores públicos, valores públicos e espaço público. E é a ausência de valores públicos e de espaço público que faz com que essa arquitetura entre em choque com sistemas ideológicos em outras partes do mundo, particularmente na Europa.

Fato é que, gradualmente, a dependência das pessoas em relação a determinadas infraestruturas permeia diferentes esferas da vida e da sociedade. Se no jornalismo as organizações dependem cada vez mais dos mecanismos de distribuição operados por Facebook e Google, escolas e universidades, por exemplo, começaram a reestruturar seus currículos a partir dos ambientes personalizados de aprendizado fornecidos por Google, Amazon, Facebook e Microsoft. A plataformização, definida como “a penetração de extensões econômicas, governamentais e infraestruturais de plataformas digitais nos ecossistemas da Web e de aplicativos” (NIEBORG; POELL, 2018, p. 4276), também estaria afetando setores como produção cultural, saúde pública, educação, transporte urbano e o próprio jornalismo (VAN DIJCK; POELL; DE WAAL, 2018).

No jornalismo, o crescimento das plataformas tem afetado profundamente as dimensões econômicas e tecnológicas do setor no mundo todo. Nesse sentido, diz Van Dijck (2019, n.p.), em coro com Bell e Shirky (2017), plataformas operadas por Facebook e Google “assumiram a distribuição de notícias sem assumir as responsabilidades que vêm tradicionalmente com as organizações jornalísticas”, provocando “a ‘desagregação’ e o ‘reagrupamento’ do conteúdo de notícias, das audiências e da publicidade”. Além de controlar o mercado de publicidade e a distribuição de notícias personalizadas, são plataformas que

“atrapalham os modelos de negócios das organizações jornalísticas” e “abalaram os próprios valores e normas em cima dos quais o jornalismo é construído: independência, precisão, *accountability*, entre outros”.

O Facebook não se considera uma empresa de mídia e, graças a uma grande falha na lei dos Estados Unidos (seção 230 da Lei de Decência nas Comunicações, de 1996), não pode ser responsabilizado pela distribuição de discursos de ódio, desinformação e outros tipos de poluição no mundo conectivo. A arquitetura imposta pela plataforma também acarreta grandes repercussões na organização do trabalho jornalístico: assim como a Uber tem motoristas que “não são seus”, os jornalistas estão cada vez mais separados das organizações midiáticas. As empresas de plataforma preferem contornar as instituições, promovendo a conectividade entre indivíduos e consumidores privados, minando, desta forma, a coletividade e os valores públicos. (VAN DIJCK, 2019, n.p.).

Diante desse contexto, no qual as práticas jornalísticas são amplamente impactadas, vale refletir sobre como refletem-se no trabalho essas mudanças no processo de acumulação capitalista das plataformas. Há uma “plataformização do trabalho<sup>41</sup>” (CASILLI; POSADA, 2019; GROHMANN, 2020), na qual trabalhadores e consumidores passam a ter dependência das plataformas digitais – com suas lógicas algorítmicas, dataficadas e financeirizadas – em meio a mudanças que envolvem a maior flexibilização de relações e contratos de trabalho e o imperativo da racionalidade empreendedora (DARDOT; LAVAL, 2016). Essas mudanças no mundo do trabalho devem ser compreendidas a partir de processos produtivos (reorganização produtiva), processos comunicacionais<sup>42</sup> (mudanças de narrativas) e transformações tecnológicas.

Nos últimos 20 ou 30 anos, a sociedade experienciou reestruturações produtivas com a flexibilização de contratos, relações e situações de trabalho, com aspectos positivos e negativos. Por exemplo: se por um lado a modalidade *home office* permite que o empregado não precise atravessar a cidade até chegar ao local de trabalho, por outro, gasta recursos de sua própria casa (como energia elétrica e Internet) para produzir. Sem contar que pode perder a dimensão do tempo de trabalho e do tempo de lazer, afinal, existe o risco de ter de trabalhar o dia todo. Fica evidente uma dissolução das fronteiras entre trabalho e lazer (HELOANI, 2006; WAJCMAN, 2015; HAN, 2017a). Além disso, o impacto da convergência para o

<sup>41</sup> No entendimento dos autores, a expressão “plataformização do trabalho” descreve melhor o atual cenário do trabalho digital do que “uberização”, pois, embora tenha sido circulada nas diversas esferas como metáfora, não recobre a multiplicidade de atividades de trabalho mediadas por plataformas além da própria Uber.

<sup>42</sup> Aqui, vale destacar o papel da comunicação. Autores sustentam que a comunicação tem estado imbricada aos processos produtivos (FIGARO, 2008; WAJCMAN, 2015). Figaro (2008, p. 28) sustenta que “as tecnologias e as linguagens do campo da comunicação são incorporadas ao novo modelo de organização da empresa desde a produção”.

trabalho jornalístico foi o acúmulo de funções e a reorganização das empresas e da própria atividade profissional, em um processo cada vez maior de “desqualificação” (*deskilling*) do que seria específico.

Esse caráter, diz Han (2017a), faz com que o indivíduo use o seu tempo livre para manter a postura ativa que adotaria no ambiente de trabalho. A cobrança de incremento de “capital humano” (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 215) torna nebulosa a distinção de atividades realizadas como lazer daquelas que trarão algum tipo de benefício vendável no mercado de trabalho. Soma-se a isso um dilema de produtividade, uma vez que agilidade e ser *mobile full time* são prescrições da indústria 4.0.

O imperativo da expansão, transformação e do reinventar-se da pessoa, cujo contraponto é a depressão, pressupõe uma oferta de produtos ligados à identidade. Com quanto mais frequência se troca de identidade, tanto mais se impulsiona a produção. A sociedade disciplinar industrial depende de uma identidade firme e imutável, enquanto que a sociedade do desempenho não industrial necessita de uma pessoa flexível, para poder aumentar a produção. (HAN, 2017a, p. 97).

Os entrevistados desta pesquisa relataram que não conseguem se desconectar do trabalho quando termina o expediente. Muitos, inclusive, são incentivados a instalar softwares de monitoramento de audiência no celular, com a intenção de acompanhar a performance da editoria em casa.

Eu tento não fazer isso de casa [monitorar a audiência]. É meio difícil, porque o e-mail a gente já responde o tempo inteiro, WhatsApp a gente já responde o tempo inteiro, então é difícil não se preocupar. Mesmo quando eu saio da redação, alguns retornos ainda vão chegando, algumas coisas eu tenho que ir avisando. Então, tem um fluxo de trabalho depois que eu saio. (JÚLIA, 2020, informação verbal<sup>43</sup>).

Junto às mudanças dos processos produtivos, surgem as mudanças narrativas, com implicações nos processos produtivos. Imperativos como “seja disruptivo”, “seja inovador”, “tenha criatividade” e “aja como empreendedor” compõem um vocabulário que vai sedimentando essa nova razão de mundo (DARDOT; LAVAL, 2016), na qual o espírito empreendedor perpassa todas as áreas da vida. Segundo Grohmann (2020, p. 115), trata-se de:

[...] uma gramática do capital em circulação que é braço-auxiliar da financeirização e da dataficação como face visível da racionalidade

---

<sup>43</sup> Entrevista concedida por Júlia [2020]. Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2020. O nome do entrevistado foi preservado, usando um fictício.

neoliberal. Isso se dá a partir da sedimentação e da cristalização de sentidos em jogos de repetição e reatualização, como verdadeiros “mantras” em uma gramática legitimadora dos modos de ser e aparecer do capital nas distintas instâncias da vida social. São prescrições que, ao circularem, são colocadas como totalizantes e tomadas como naturais. A partir de palavras-chave que funcionam como “palavras de ordem”, vão-se costurando narrativas que não só justificam a racionalidade neoliberal, mas também a apresentam como a única possível.

Tudo isso é atualizado, segundo Grohmann (2020), a partir de uma ideologia do Vale do Silício e, também, da retórica capitalista sobre a economia de plataforma enquanto imagens da racionalidade neoliberal. A lógica do empreendedorismo (eficiência, produtividade, agilidade) permeia todos os setores da economia e da própria vida do indivíduo, de maneira que esse cidadão precisa empreender a si mesmo. “Escolha um trabalho que você ame e não terá que trabalhar um único dia em sua vida.” A frase, do pensador Confúcio, tem sido o mantra de muitos que, embalados pela concepção de que ofício e prazer não precisam se opor, buscam um estilo de vida no qual a fonte de renda seja também fonte de alegria e satisfação pessoal. São narrativas que, de certa forma, sedimentam a forma como o trabalho vai se colocar na indústria 4.0.

Em relatório sobre 13 países europeus, Huws et al. (2019) mostram que as dinâmicas da plataformização do trabalho estão envoltas em precarização, redução da autonomia do trabalhador e flexibilidade apenas para o empregador. Dessa forma, diz Grohmann (2020, p. 114), pode-se considerar que “a plataformização do trabalho combina duas dimensões essenciais: a dataficação das atividades de trabalho e a totalização da racionalidade neoliberal – enquanto elementos interconectados de dataficação-financeirização”.

Os dados, como visto, são essenciais ao capitalismo de plataforma, pois formam e fornecem vantagens competitivas aos algoritmos (SRNICEK, 2017). A dataficação age como um mecanismo de gestão e controle do trabalho, que é componente inclusive de uma lógica de acumulação a partir da usurpação dos dados dos trabalhadores, que são, a um só tempo, capital fixo e circulante (GROHMANN, 2020). Há uma gestão algorítmica, “com os algoritmos reconfigurando as atividades de trabalho e sendo componente crucial do trabalho mediado por plataformas. Suas formas de pressão e controle são distintas, a depender do tipo de plataforma de trabalho” (GROHMANN, 2020, p. 114). Os algoritmos reconfiguram o trabalho, envolvendo sempre vigilância e controle (ZUBOFF; 2015), que, entre outros, monitora interações dos trabalhadores e gerencia o comportamento deles por meio de dados.

Em tempos de dinamização dos fluxos informacionais pelo mundo, sustenta Castells (2015), os trabalhadores genéricos devem estar prontos para se adaptar às necessidades da

empresa, para que não sejam substituídos por máquinas ou por forças de trabalho alternativas. No contexto das plataformas, a situação se agrava: elas contam com um grande número de pessoas praticamente excluídas do emprego formal e atreladas a condições de trabalho flexíveis e instáveis (CASILLI, 2018). Para o sociólogo francês, as tecnologias digitais redefiniram o mercado de trabalho, diminuindo a proteção aos trabalhadores, o que provocou o aparecimento de novas identidades ocupacionais baseadas na precariedade e em riscos.

Progressivamente, o foco exclusivo no trabalho livre abre caminho para novas evidências de que o trabalho digital é realmente um continuum de humanos não remunerados, micropagamentos e atividades ‘tareficadas’, cobrindo assim o tipo de ações realizadas pelos usuários da mídia participativa, bem como trabalhar para peça baseada em plataforma. (CASILLI, 2018, p. 13, tradução minha<sup>44</sup>).

Embora o trabalho pareça mais individualizado, organizações coletivas de jornalistas têm surgido, com associações e sindicatos de profissionais atuando nas mídias digitais, “a maioria encabeçada por jovens que já não acreditavam nas formas tradicionais de representação da categoria. Isso nos ajuda a entender que novas formas de controle do trabalho exigem novas alternativas e organização por parte dos trabalhadores” (GROHMANN, 2020, informação verbal<sup>45</sup>). Florescem, por exemplo, sindicatos de influencers (The Creator Union), youtubers (Youtubers Union) e gamers (Game Workers Unite).

Nesse contexto, é possível pensar em construir alternativas ao trabalho digital na economia de plataforma em um país como o Brasil? Grohmann (2020) apresenta três principais movimentos para atenuar o esfacelamento da classe trabalhadora frente ao capitalismo de plataformas: a) a regulação do trabalho nas plataformas digitais; b) a organização coletiva dos trabalhadores; c) a construção de outras lógicas de organização do trabalho, como o cooperativismo de plataforma. Este último é um movimento em busca de inovação na economia de plataformas que tem surgido em diferentes setores, como hospedagem (FairBnB), *streaming* de música (Resonate), fotógrafos (Stocsky), artistas

---

<sup>44</sup> No original: “Progresivamente, el enfoque exclusivo en el trabajo libre da paso a nueva evidencia que muestra que el trabajo digital es en realidad un continuum de humanos no remunerados, micro-pagos y actividades “tareficadas” mal remuneradas, abarcando así el tipo de acciones realizadas por los usuarios de medios participativos, así como el trabajo a destajo basado en plataformas”.

<sup>45</sup> Fala do prof. Dr. Rafael Grohmann, proferida no curso *Reconstrução do Jornalismo Local*, durante a aula intitulada *Precarização e oportunidades para o trabalho jornalístico*, na Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo (ABRAJI), em agosto de 2020.

(Ampled), *streaming*<sup>46</sup> audiovisual (Means TV) e também no jornalismo (DocServizi). Como diz o pesquisador, o que esses movimentos trazem “são tentativas para, no máximo, enfrentar e, no mínimo, atenuar os impactos da plataformação do trabalho em seu combo dataficação-financeirização a partir da racionalidade neoliberal”, e um maior enfrentamento “requer movimentos locais em escalas globais” (GROHMANN, 2020, p. 118).

O fato indiscutível é que o poder das plataformas perpassa diferentes esferas da vida cotidiana e alcança um dos pilares do jornalismo: a audiência. É do que trata o próximo capítulo.

---

<sup>46</sup> Trata-se de uma forma de transmissão instantânea de dados de áudio e vídeo através de redes. Por meio do serviço, é possível assistir a filmes ou escutar música sem precisar fazer download, o que torna mais rápido o acesso aos conteúdos online.

### 3 A AUDIÊNCIA

Até poucas décadas atrás, conhecer quais matérias eram preferidas dos leitores de jornal ou quais não despertavam seu interesse era algo dispendioso e pouco prático. Dependia-se de pesquisas qualitativas com grupos de assinantes, e não raramente os resultados destoavam da opinião do universo de leitores daquele veículo. E ainda, por ser um procedimento complexo e que emprega elevados recursos humanos e financeiros, a pesquisa qualitativa não estava ao alcance da maioria das redações. Diante desse cenário, para fazer as matérias atingirem o maior público possível, editores recorriam à bagagem profissional acumulada na hora de tomar decisões, como priorizar reportagens na capa do jornal ou intensificar coberturas de determinados assuntos.

Essa realidade transformou-se profundamente a partir dos anos 2000 com a popularização da Internet e a gradual migração dos veículos impressos para a plataforma digital. Inúmeras ferramentas online de mensuração da audiência vêm sendo desenvolvidas desde então. Por meio delas, relatórios com alto nível de detalhamento e personalização vêm sendo elaborados pelas redações. Além disso, grande parte dessas ferramentas são disponibilizadas gratuitamente no mercado, o que facilitou sua difusão. A tecnologia tem sido decisiva, com a utilização de softwares cada vez mais complexos, fazendo com que a interação entre jornalistas e sua audiência atinja um nível incomparável (ROSEN, 2016).

Tempos atrás, a gente não era pautado pela opinião do usuário, né? A gente era pautado pelo que a gente achava que era relevante. Com essas ferramentas [de medição de audiência], passamos a entender mais o que as pessoas querem, o que elas querem ler, o que as pessoas querem saber, e isso influencia muito a nossa rotina, o jornalismo como um todo. Virou um valor muito forte esses números, essa audiência. Então, entender o que o leitor quer, né, entender o que o usuário do site quer, né [...] cada vez mais nós sabemos o que as pessoas querem. Isso virou fundamental no jornalismo hoje. (PEDRO, informação verbal<sup>47</sup>, 2020).

Segundo Canavilhas et al. (2016, pp. 135-136), “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”. Além disso, são frequentemente atualizados em um mesmo dia. Essa nova forma de *feedback* do público permite que profissionais compreendam mais sobre quem é seu público e o que ele faz com a notícia (NAPOLI, 2012). É possível verificar de onde se dá o acesso (*tablet*, celular

---

<sup>47</sup> Entrevista concedida por Pedro [2020]. Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2020. O nome do entrevistado foi preservado, usando um fictício.

ou *desktop*), local (cidade), tempo de permanência no site e até o engajamento com a leitura – é possível detectar, também, qual parágrafo da matéria foi lido. Sabe-se que a audiência, no atual contexto da plataformização do jornalismo e da utilização de métricas, influencia diretamente no resultado das notícias.

### 3.1 Uma audiência potente

A audiência, no atual contexto da plataformização do jornalismo e da utilização de métricas, pode influenciar no resultado das notícias. Leitores, telespectadores, ouvintes e internautas, indivíduos que, de alguma forma, estabelecem uma relação com jornais impressos e digitais, rádios, emissoras de televisão e plataformas digitais compõem o que se entende por audiência. E pode ser uma relação ativa ou não, tendo em vista que a audiência é composta, também, por pessoas que não assumem postura ativa, pois podem simplesmente consumir a informação, sem reagir/interagir. Falamos em relação ativa por compreender que não se trata de “dopados culturais”, e sim “pessoas ativas e críticas que extraem sentidos específicos de textos, gêneros e meios”<sup>48</sup> (LOPES, 1993, p. 84).

O próprio conceito de audiência ainda é motivo de amplo debate. De um lado, aponta para a compreensão do termo por um viés “abstrato”, e, assim, não pesquisável empiricamente; e, por outro, para o oposto, um agrupamento concreto (SIFUENTES, 2014). Para Mata (1994, pp. 10-11), audiência é, ao mesmo tempo, “uma abstração, um conceito” e um “modo de designar a um conjunto de seres concretos”. Ainda, em uma concepção sociológica, equivale a público, designando “uma massa de indivíduos”, “um agrupamento à distância” com, ao menos, um mínimo grau de participação em comum. Assim, a concepção de Mata permitiria tratar de audiência e públicos como sinônimos, entendimento que adoto nesta tese.

Porém, é praticamente impossível discorrer sobre audiência sem falar nos estudos de recepção, que contam com um percurso histórico de quatro décadas. Sifuentes (2014), citando Alasuutari (1999), apresenta três fases dos estudos de audiência: a primeira, com o surgimento teórico na criação do modelo Encoding/Decoding, por Stuart Hall, em 1974, no qual a decodificação de um texto/produto/gênero era o foco. Já a segunda é marcada pelos estudos etnográficos, como a publicação de *The Nationwide Audience*, por David Morley, em 1980. A atenção recai sobre os usos sociais da mídia, diminuindo o interesse pelo conteúdo de

---

<sup>48</sup> Aqui, porém, não vamos avançar na discussão de Lopes (1993, p. 85), que alerta para o risco de confundir audiência ativa com audiência poderosa, “no sentido de ‘tomar controle de’ em um nível institucional ou estrutural”.

programas. E mesmo quando textos específicos são estudados, o foco é a inserção desses no cotidiano do público, buscando compreender seu papel, mais do que seu impacto. Discussões como essas, acerca das premissas das etnografias de audiência, dão início à terceira geração de estudos de recepção.

Nesse momento, especialmente a partir do início da década de 1990, acentuam-se os estudos acerca do papel e do contexto de consumo da mídia, diminuindo o número de investigações acerca das leituras de um programa em especial. Ou seja, o destaque passa a ser a compreensão do espaço da mídia na cultura contemporânea e no cotidiano das pessoas. (SIFUENTES, 2014, p. 49).

No Brasil, os estudos de recepção no jornalismo tiveram avanço nos anos 2000. Análise de teses e dissertações produzidas nos Programas de Pós-Graduação em Comunicação brasileiros no intervalo de 1990 a 2009, com vistas a mapear o cenário teórico metodológico adotado pelos pesquisadores que se dedicaram a compreender esse fenômeno complexo das relações entre “meios e audiências”, encontrou 49 pesquisas na década de 1990 e 209 nos anos 2000 (SCHMITZ et al., 2015).

Fato é que o conceito de audiência se torna dinâmico à medida que vai mudando sua relação com os veículos de comunicação e as plataformas, especialmente com a possibilidade de acesso à Internet e às novas tecnologias, principalmente no final do século XX. Cada vez mais, o público participa do processo de construção de notícias por meio de redes sociais e novas plataformas digitais (BOWMAN; WILLIS, 2003; HERMIDA, 2011). Mudanças estruturais tornam irreversível e abundante a produção participativa da audiência. Elimina-se o caráter concorrencial desse grupo para considerar sua participação como parte do sistema, assim como a automação viabilizada pela tecnologia, como o processamento de dados e sua análise por inteligência artificial (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013). Nesse contexto, os autores explicam que o termo “audiência” não remete a uma massa de indivíduos que apenas recebe conteúdo produzido pela mídia, da forma como acontecia no passado recente. Nas palavras dos pesquisadores norte-americanos, “a turma anteriormente conhecida como audiência” (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 32), hoje, também é capaz de circular e produzir conteúdo.

De acordo com Shirky (2011, p. 25), há uma emergente “cultura da participação”, na qual “as pessoas gostam de consumir, mas também gostam de produzir e de compartilhar. Nós sempre gostamos dessas três atividades, mas a mídia tradicional premiava apenas uma delas”. O fácil acesso às mídias, aliado ao tempo livre adquirido, ajudam a compreender o porquê das

peessoas se envolverem e se engajarem voluntariamente em ações na rede, diz Shirky (2011). Para o autor, o engajamento parte de motivações pessoais que se ampliam mutuamente para motivação social – a cultura de fãs é um exemplo factual disso, na intenção e no desejo de fazer parte de um grupo e ter valor reconhecido dentro das redes sociais “em que as pessoas podiam se reunir, compartilhar ideias e objetivos e se encorajar mutuamente” (SHIRKY, 2011, p. 65).

O conceito de engajamento, entretanto, não é consenso sequer entre jornalistas com cargos direcionados a ampliar a audiência, salientam Ferrer-Conill e Tandoc Jr. (2018), que consideram mais frequentes as ideias de lealdade, de interação e de relacionamentos mútuos (para serem instrumentalizados). E aqui vale trazer a crítica de Fuchs (2014) à cultura participativa. Para o autor, a participação apenas pode ser compreendida em seu sentido democrático, a partir dos meios de produção. Seria, em sua visão, uma ideologia, com um recorte de classe. Já Grohmann (2017), após refletir sobre as distintas terminologias que nomeiam atividades dos receptores, diz que “ninguém é totalmente empoderado, resistente ou participativo. Do contrário, poder-se-ia levar a uma ‘romantização’ das atividades dos receptores, ao realçar somente aspectos positivos de sua ação” (GROHMANN, 2017, p. 3). Em meio a tantas terminologias para nomear essas atividades comunicacionais e midiáticas dos sujeitos em recepção, o autor brasileiro propõe um “desengajamento” e sugere a ideia de “articulação” – sempre interna e externa aos processos comunicacionais e midiáticos. Essa noção se relaciona “a uma perspectiva de ‘reengajamento’ dos sentidos políticos e das relações de poder para compreender as atividades dos sujeitos em recepção, procurando pensar a recepção como um processo” (GROHMANN, 2017, pp. 14-15).

Até chegar a esse estágio, porém, é preciso compreender que sempre houve uma relação da audiência com o jornalismo. Segundo Ruellan (2006), a audiência é um prolongamento da relação fonte-jornalista, que começou a mudar no começo da década de 1970:

Se a “rua” perde a vez para um jornalismo de tipo mais estático, imobilista, essa evolução é decorrente da transformação da relação com as fontes e do espaço que estas ocupam no continuum da produção informativa. Para se informar, o jornalista mobiliza redes de relacionamentos que lhe permitem entrar em contato, diretamente ou via agências, com o discurso que os atores sociais produzem sobre a realidade. Esse relacionamento, sem o qual o trabalho de apuração de informações não existiria, induz a uma interdependência complexa. (RUELLAN, 2006, p. 33).

Como bem apontou Ruellan (2006), os veículos de comunicação dependem de informações das diferentes organizações (municipais, sindicais, associativas, comerciais). Há, ainda, a expectativa de atores sociais (movimentos sindicais, por exemplo) que almejam, além da veiculação de seus discursos, principalmente, sua legitimação por meio de sua incorporação aos propósitos jornalísticos. Essas situações, como também já havia demonstrado Gomis (1991, 2004), colocam jornalistas e fontes em uma convergência de interesses.

No começo da década de 1990, com o avanço tecnológico, as fontes potencializaram a produção de conteúdos, utilizando, muitas vezes, as mesmas estratégias do discurso jornalístico e as ferramentas que fazem com que aquele conteúdo ganhe visibilidade midiática. Além disso, com a facilidade de acesso às tecnologias, surge um novo ator: o cidadão comum, até então muitas vezes excluído do debate público articulado pelo jornalismo, começa a intervir “no processo de produção de conteúdos para as mídias, disputando visibilidade midiática com as fontes oficiais, que alimentam a pauta jornalística” (MESQUITA, 2014, p. 125).

Historicamente, o acesso privilegiado à pauta jornalística vem sendo usufruído pelas fontes oficiais. As demais fontes – movimentos sociais e o cidadão comum de uma maneira geral – que se encontram na periferia da estrutura de poder sofrem, quase sempre, uma exclusão sistemática do debate público articulado pelo jornalismo. Essa exclusão compromete a representatividade e a legitimidade da representação simbólica que constrói a realidade. (MESQUITA, 2014, p. 47).

A partir disso, no final da década de 1990, emerge o Jornalismo Cidadão<sup>49</sup>, uma “nova” forma de fazer jornalismo, uma conversa entre quem faz a notícia e quem a recebe. Ele substitui o formato de palestra dos veículos de comunicação de massa, no qual uma pessoa fala e a audiência escuta. Essa metáfora, utilizada por Gillmor (2005), aponta para o potencial que existe no encontro das novas tecnologias com a comunicação: a participação da comunidade – movimento amplamente potencializado pela Web 2.0. Nessa conversa, somam-se os talentos, o melhor de cada colaborador. Gillmor (2005) defende a ideia de cada pessoa ser um produtor de notícias, dando espaço a vozes que estão caladas, criando novas formas de expressão e aprendizado.

Em julho de 2005, a força e o potencial do Jornalismo Cidadão tornaram-se claros instantes após o atentado em Londres, com materiais que começaram a circular em blogs.

---

<sup>49</sup> A atuação da audiência também era descrita de outras maneiras, como Jornalismo Popular, Jornalismo de Código Aberto, Jornalismo Participativo, Jornalismo de Rede, entre outros termos.

Embora feitas por amadores, eram imagens carregadas de dramaticidade e traziam informações importantes até para as investigações sobre os autores dos atentados. Há outros marcos em que a cobertura jornalística de amadores ficou em evidência, como no tsunami no Oceano Índico, em 2005, e quando o furacão Katrina devastou o sudoeste dos Estados Unidos, no mesmo ano. No Brasil, durante os anos 2000, os principais portais de notícias lançaram iniciativas de colaboração, como *Você no Ana*<sup>50</sup>, na *Globo.com*, e *Você Repórter*<sup>51</sup>, no site *Terra*. Na mesma linha, jornais tradicionais aproveitaram o ambiente digital para criar canais de colaboração, caso de *Zero Hora/GaúchaZH*, *Estadão*, *O Globo* etc.

É nesse contexto de Web 2.0, com o surgimento de possibilidades de participação do público, da instantaneidade do *feedback* e da força do compartilhamento para empresas jornalísticas, que ganha espaço uma maior preocupação com o público nas redações. Enquanto as primeiras teorias do jornalismo demonstravam o peso do jornalista como fator decisivo do que é notícia (WHITE, 1950), cada vez mais elas se encaminham para fatores múltiplos, em que o próprio público se destaca como um deles (SHOEMAKER; VOS, 2009). A força da audiência na decisão do que é notícia fica mais visível em razão das diferenças no que tange à cultura e à região (SHOEMAKER; COHEN, 2006). Pode haver interferência direta do público, seja comentando, clicando ou compartilhando o conteúdo, o que permitiu que a definição dos valores-notícia fosse reformulada com as possibilidades do digital (HARCUP; O'NEILL, 2017). O jornalismo digital apresenta um novo modelo de produção, no qual há atenção especial com os interesses da audiência, com a publicação de temáticas que mais interessam ao público, com a dependência da circulação que se dá nas redes sociais digitais, entre outras questões.

Paula (informação verbal<sup>52</sup>, 2020), uma das entrevistadas da pesquisa, salienta que, antes da utilização da métrica nas redações, o jornalista “se achava muito o dono da verdade”, julgava saber “o que as pessoas acham que é bom”. Portanto, o monitoramento constante do público, avalia, ajuda a direcionar o que é realmente de interesse do público: “a gente aprende a ser mais humilde”.

Esse cenário permite ao jornalista ter acesso a mais do que uma audiência presumida<sup>53</sup> (VIZEU, 2005), pois é possível ter pistas do que o público pensa e quer. Mesquita (2014, p.

---

<sup>50</sup> Disponível em: <<http://glo.bo/3cmbvLO>>. Acesso em: 16 abr. 2020.

<sup>51</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/34EuoH4>>. Acesso em: 16 abr. 2020.

<sup>52</sup> Entrevista concedida por Paula [2020]. Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2020. O nome da entrevistada foi preservado, usando um fictício.

<sup>53</sup> De acordo com Vizeu (2005, p. 94), o conceito de audiência presumida prevê que os jornalistas construam “antecipadamente a audiência a partir da cultura profissional, da organização do trabalho, dos processos produtivos, dos códigos particulares (as regras da redação), da língua e das regras dos campos das linguagens

72) lança a hipótese de que há uma audiência potente, “um novo agente que se envolve ou é envolvido nos processos, práticas e rotinas jornalísticas”. Esse indivíduo teria “capacidade de propagação da informação, não necessariamente notícia; capacidade de ação, possibilitada pelo acesso aos meios de produção” (MESQUITA, 2014, p. 72); de transformação, uma vez que “muda sua forma de ação e de comportamento ao longo do tempo, dependendo de condições culturais, econômicas, sociais, tecnológicas, dentre outras”; e de amplificação, “na medida em que ressignifica o conteúdo, por meio de comentários, opiniões e novos olhares sobre o assunto, reverberando-o nas redes” (MESQUITA, 2014, p. 72).

Fato é que a Web 2.0 é responsável pela presença mais efetiva dos mecanismos de participação no jornalismo digital, tanto pela produção do conteúdo quanto pela possibilidade de disseminar conteúdo (BOWMAN; WILLIS, 2003). Mas, apesar dos evidentes exemplos de participação efetiva do público na produção de conteúdos dentro desse contexto (FLEW; WILSON, 2010; BOWMAN; WILLIS, 2003), autores apontaram, no começo do século XXI, que esse não era, necessariamente, o padrão de produção jornalística da época, ainda centralizada majoritariamente no jornalista e sem grandes mudanças que pudessem ser perceptíveis nas redações dos veículos jornalísticos tradicionais (REBILLARD; TOUBOUL, 2010). Tanto que, para Mitchelstein e Boczkowski (2009) e Lindemann (2014), os próprios jornalistas evitavam as formas de participação mais diretas do público na produção de conteúdo.

Ainda que a interferência fosse moderada, havia um processo de influência mútua cada vez mais presente no processo de produção e consumo de conteúdo, uma vez que o jornalismo seguia agendando os temas da sociedade, mas, em contrapartida, também era e é influenciado pela audiência. Para Shoemaker e Vos (2009), o processo de produção das notícias passa por diversos níveis. O último deles, a audiência, auxilia a moldar aquilo que se produz. A Internet potencializa esse processo, uma vez que é possível visualizar os interesses do público. Assim, o público, associado à tecnologia, interfere cada vez mais nas redações.

Boczkowski e Peer (2011) também evidenciam o peso das métricas de audiência, que são acompanhadas pelas redações e cada vez mais ditam como será a seleção e a prioridade que os jornalistas darão aos temas. Ou seja, não são apenas os profissionais que ditam os temas do debate público. Para García-Perdomo et al. (2017), os usuários das mídias sociais

---

para, no trabalho de enunciação, produzirem discursos. E o trabalho que os profissionais do jornalismo realizam, ao operarem sobre os vários discursos, resulta em construções que, no jargão jornalístico, podem ser chamadas de notícias”.

encontram nesse espaço uma posição de poder diante do jornalismo porque tornam-se audiências ativas, compartilhando e comentando conteúdos.

Para Kolodzy (2013), as audiências contemporâneas demonstram que não querem ser passivas e exigem serem participantes ativas do que lêem, ouvem e assistem. Elas querem conferir, escolher e colaborar. A autora sustenta que o jornalismo sempre foi centrado no público, com foco e dever em servir as pessoas. E concentrar-se em atender às necessidades e aos desejos do público pode ser difícil, confuso e aparentemente fútil, pois os interesses das pessoas podem ser diversos, dispersos e, às vezes, contraditórios. A pesquisadora alerta, ainda, que não se deve criar uma “mentalidade de ‘nós (a mídia) versus eles (audiência)’” (KOLODZY, 2013, p. 3, tradução minha<sup>54</sup>). Portanto, entende-se que estar focado no público é fornecer informações de maneira rápida e imediata, mas deixando-o escolher o quanto deseja se aprofundar no assunto, sem perder a responsabilidade de orientá-lo.

### 3.2 Métricas

A utilização de ferramentas e técnicas de medição de audiência remonta ao final do século XIX, quando o jornal impresso se apoiava em dados de venda avulsa, distribuição direcionada e assinaturas para sistematizar, embora de forma precária, o monitoramento. Porém, as técnicas começaram a ganhar maior fôlego no início do século XX e imbricaram-se com a história do rádio e do próprio jornal impresso. Naquela época, organizações de mídia impressa mensuravam a capacidade de cobertura registrando tiragens e localizações geográficas de pontos de venda. Estações de rádio também calculavam o número de receptores vendidos em determinadas regiões. Ainda neste período, tanto empresas de rádio quanto de jornal impresso consideravam cartas de ouvintes<sup>55</sup> e de leitores para compreender o que o usuário fazia com a informação recebida. Ou seja, era a única forma de monitorar hábitos de consumo qualitativamente.

Em 1920 e 1930, profissionais vinculados a estações de rádio e pesquisadores universitários concentraram esforços para desenvolver e aplicar técnicas para estimar o alcance das transmissões radiofônicas e perceber o tamanho do público e características dos

<sup>54</sup> No original: “[...] It creates and extends an ‘us (the media) versus them (the audience)’ mentality”.

<sup>55</sup> Um estudo fundamental, que dá a dimensão da importância das cartas de ouvintes, é a dissertação de mestrado *A Justiça em ondas médias: o programa Gil Gomes*. Em pesquisa com ouvintes do programa radiofônico policial *Gil Gomes*, Costa (1989) descobriu que o comunicador se tornou o “porta-voz” da classe popular, cobrando das autoridades, como policiais e governo, ações para resolver determinado problema. O papel que antes era exercido pelo Estado, Gil passa a assumir. Por isso, é considerado conselheiro, amigo, defensor da justiça e dos pobres. Pode-se dizer que o *status* é devido ao descrédito em que as instituições governamentais caíram, conforme aponta Costa (1989).

usuários (TORRES, 2017). Em 1933, é desenvolvido um dispositivo chamado *Audimeter*<sup>56</sup>, lançado pela empresa Nielsen, nos Estados Unidos, que, acoplado a aparelhos de rádio, registrava o tempo de uso e quais estações eram ouvidas. A partir de 1938, começam as pesquisas feitas por meio do telefone, que, em um primeiro momento, questionam se as pessoas estavam ouvindo rádio naquele momento. Na década de 1950, a televisão surge como tendência, e os métodos de captura e medição utilizados pelo rádio são aproveitados. No Brasil, a partir da década de 1980, o Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE) passa a oferecer o serviço de mensuração do público de televisão em tempo real – com foco em São Paulo (SP). Em 1994, com a ampliação do uso da Internet, surgem os *cookies*, que armazenam informações sobre o que o usuário faz enquanto navega na Web.

A partir de 2005, com a consolidação da Internet, surgem redes sociais, como o Orkut, que cai no gosto dos usuários. É neste ano que o Google, uma gigante da tecnologia no planeta, adquire a empresa de monitoramento e pesquisa Urchin. Em novembro, lança *Google Analytics*, um dos principais softwares de monitoramento da audiência utilizados em redações do mundo. Em 2016, pesquisa de Torres (2017) mostra que 95% dos sites jornalísticos brasileiros observados em sua tese de doutorado (237, no total) utilizam o software. Nas redes sociais, curtidas, tweets e *trending topics* também são passíveis de mensuração. Em 2009, nasce o *Chartbeat*, primeiro serviço de *web analytics* que mostra a audiência de um site em tempo real. O software representou um avanço principalmente durante a ascensão das redes sociais, momento em que reportagens passaram a ser linkadas e compartilhadas e o acesso a partir da homepage deixou de ditar o tráfego de um site (BARSOTTI; AGUIAR, 2017). Para Barsotti e Aguiar (2017), a *homepage* (página inicial do site) foi, durante a década de 1990, uma metáfora da página impressa, regendo os jornais digitais pela mesma lógica dos periódicos impressos. Ainda hoje, a home do site de um jornal tradicional traz os principais destaques do noticiário no momento, seguindo-se os critérios de noticiabilidade e buscando o equilíbrio de espaço entre as editorias. Foi este o modelo que orientou a navegação do usuário pelas notícias durante duas décadas. Ele acessava o site e escolhia o que gostaria de ler, inferindo, a partir da composição da página, no que valia a pena clicar. Porém, dizem os pesquisadores, isso é alterado com a expansão dos smartphones e o aumento do consumo de notícias pelos sites de redes sociais. Cada vez menos leitores acessam as páginas iniciais, chegando às notícias por meios de links. Como consequência desse processo, as matérias,

---

<sup>56</sup> Trata-se da gênese do sistema de planejamento de mensuração e monitoramento de hábitos de consumo e interação do público com informações distribuídas e circuladas no rádio, na televisão e em redes digitais. Um especial sobre os 90 anos da Nielsen contribuiu na construção da linha do tempo da evolução da mensuração. Disponível em: <[bit.ly/2UgfkMe](http://bit.ly/2UgfkMe)>. Acesso em 25 mar. 2020.

conformadas por outros dispositivos, não estabelecem mais relações somente com as que estão próximas de si na home, mas também no feed de notícias dos usuários e nos resultados das buscas do Google.

Em seu site oficial<sup>57</sup>, o *Chartbeat* afirma que tem parceria com mais de 60 mil marcas de mídia em mais de 60 países. O uso de métricas avança a passos largos. Veículos tradicionais, como *The New York Times* e *The Guardian*, adicionaram ferramentas analíticas mais complexas, fornecendo uma mensuração ainda mais detalhada e fiel à realidade (HERNÁNDEZ-PÉREZ; MATEOS, 2016).

**Figura 1** – Linha do tempo mostra evolução da medição de audiência



Crédito das imagens: <https://ncna.dh.chass.ncsu.edu/>; <http://mt-shortwave.blogspot.com/>; Nielsen, reprodução; <https://www.alamy.com/>; <https://www.realestate.com.au/>; Ibope, reprodução; <https://kottke.org/>; Google, reprodução; Chartbeat, reprodução

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Tecnologias não são neutras e têm valores inscritos em suas arquiteturas, há concepções de mundo envolvidas na construção delas (WAJCMAN, 2015; 2019). Há vieses de gênero e raça, por exemplo. As tecnologias carregam consigo “uma materialidade

<sup>57</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/2y23EnE>>. Acesso em 25 mar. 2020.

específica que também engendram formas de ser de pensar, de sentir, possibilitando concepções de vidas, que não são neutras, ou seja, formatam mundo e realidades” (AGUIAR; ANDRADE, 2018, p. 4). Por isso, entendo que seja importante, neste estudo, observar a funcionalidade dos dois principais softwares utilizados nas redações pesquisadas. Serão destacadas duas plataformas que estão entre as mais utilizadas nas redações de sites jornalísticos: *Google Analytics* e *Chartbeat*. O foco será mostrar como essas ferramentas são empregadas pelos jornalistas na tomada de decisão editorial, bem como situar a utilização de métricas pelo profissional. É feita uma descrição simples, com o auxílio de ilustrações<sup>58</sup>, para promover maior compreensão de como essas ferramentas operam.

### 3.2.1 *Google Analytics*

Lançado em novembro de 2005 pela multinacional americana Google, o *Analytics* é um dos mais robustos e completos sistemas de análise de tráfego em sites. É capaz de produzir inúmeros relatórios, tabelas e gráficos, com filtros que são facilmente aplicados por quem opera o sistema. Com poucos cliques, pode-se verificar, por exemplo, qual a origem geográfica do internauta que acessa a página; quais conteúdos foram mais lidos em um determinado período de tempo; quais palavras-chave foram pesquisadas internamente no site; como é a audiência do site por faixa horária e dia da semana; por quais dispositivos o acesso é feito (celular, computador ou tablet). Quem deseja obter essas análises precisa inserir códigos ou scripts em seus sites, a fim de que o Google possa recebê-los. E são esses dados que alimentam a base do *Analytics* para posterior geração de relatórios.

Entre as ferramentas do *Analytics* mais comumente empregadas pelas redações jornalísticas está o relatório em tempo real. Por meio dele, é possível verificar instantaneamente quais conteúdos estão sendo acessados, ou quantas pessoas estão navegando no site de maneira simultânea. No dia a dia da redação, o editor pode saber rapidamente se as matérias que estão em destaque na capa do site estão dando mais ou menos leitura do que o esperado. Caso o desempenho do conteúdo não corresponda às expectativas editoriais, pode-se trocar a manchete por outra e avaliar na mesma hora o impacto da mudança. A decisão editorial, que antes se baseava na sagacidade do jornalista e não contava com resultados mensuráveis, agora está amparada por números e estatísticas que comprovam sua eficácia ou não.

---

<sup>58</sup> Parte das figuras apresenta borrões, para evitar que seja identificado a qual veículo pertence.

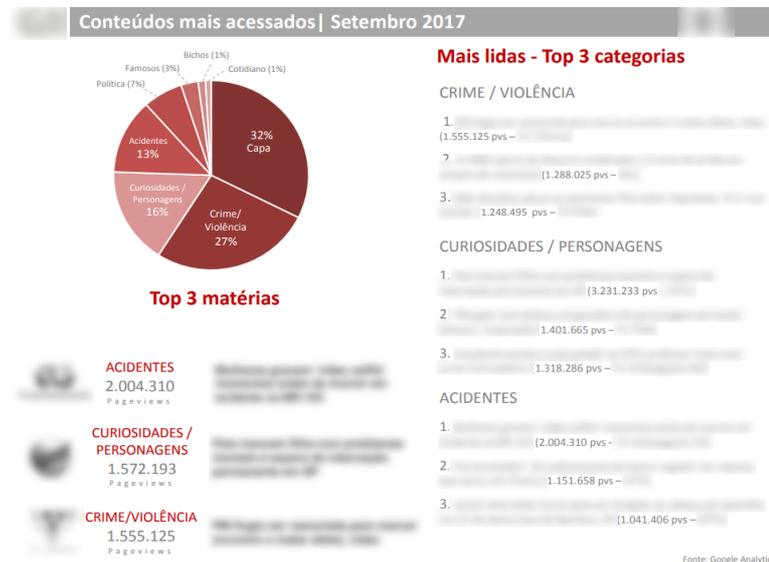
**Figura 2** – Visão geral do relatório em Tempo Real do *Google Analytics*



Fonte: Captura de tela (2020).

A sedimentação desses números diários em forma de relatórios periódicos também permite ao editor identificar padrões de comportamento dos leitores e, com base nesses padrões, formar convicções acerca dos assuntos que mais merecem atenção na cobertura jornalística do veículo. Essas categorias de assuntos (Figura 3) são definidas pela direção do jornal/site, e não é algo criado indistintamente, a qualquer momento. É algo unificado, seguindo a linha editorial do veículo. Por serem mais mutáveis e adaptáveis, editores criam, com frequência, hashtags, uma forma de vincular todas as matérias com o mesmo “carimbo” quando se referirem a conteúdos de categoria específica.

**Figura 3** – Roteiro interno de um portal

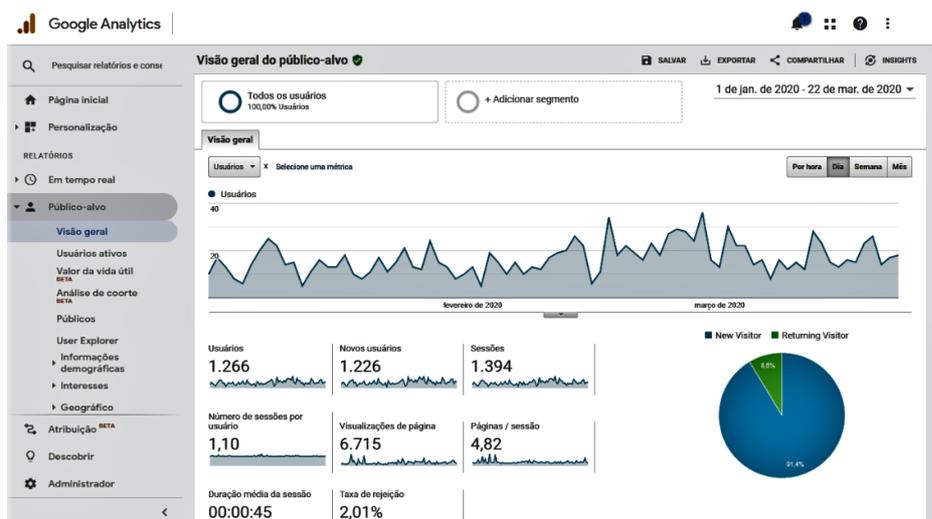


Fonte: Reprodução de tela (2020).

As análises de dados gerados pelo *Google Analytics* também permitem verificar grandes transformações de paradigma entre os leitores, como é o caso da mudança dos hábitos de consumo de conteúdo online. Até meados da década de 2010, a maioria dos acessos aos principais sites jornalísticos do país dava-se por meio de computadores (*desktop* ou *notebook*). No entanto, a proporção de acessos por meio de dispositivos móveis (*smartphones* e *tablets*) cresceu fortemente nos últimos anos, tanto que superou os acessos por *desktop*<sup>59</sup>. Esses dados segmentados de origem de acesso, apresentados pelo *Google Analytics*, auxiliaram as redações e a direção das empresas jornalísticas a adaptar a produção do conteúdo. O que antes era pensado para ser melhor visualizado em grandes monitores em posição horizontal, agora deveria ser projetado para melhor leitura em pequenas telas no formato vertical. Isso demandou uma grande mudança estética dos produtos jornalísticos.

Outro aspecto levado em consideração foi o volume de dados que determinado conteúdo consome. Se até então imagens e códigos pesados predominavam nos sites, ora navegados pela banda larga, a nova realidade exigia códigos enxutos e imagens leves, que pudessem ser facilmente carregadas pelas redes de telefonia 3G e 4G. Afinal, se o usuário não consegue carregar rapidamente uma página pelo celular, logo sua atenção é desviada para outros aplicativos ou funções do aparelho – em suma, perdem-se leitores.

**Figura 4** – Visão geral do relatório de público-alvo *Google Analytics*



Fonte: Reprodução de tela do *Google Analytics* (2020).

<sup>59</sup> A TIC Domicílios 2019 apontou que o consumo de Internet pelo celular passou de 76%, em 2014, para 99% em 2019 no Brasil. Já o uso do computador (desktop) despencou de 80%, em 2014, para 42% em 2019. Disponível em: <<http://bit.ly/3ugf3HR>>. Acesso em: 23 set. 2020.

Detectar a localização geográfica do usuário é outra estratégia do *Google Analytics*. Por meio da ferramenta, pode-se identificar a origem do acesso do internauta em nível de país, cidade, Estado ou outro parâmetro geográfico. É possível ainda aplicar filtros aos dados e analisar tanto o comportamento do leitor como o nível de interação deste com a página. Entre os principais indicadores, estão a quantidade de usuários, sessões e páginas lidas.

Considera-se sessão o período de tempo em que o internauta interage efetivamente com o site. Já o termo “usuário” define o próprio internauta, que acessa o site de maneira única, ou seja, a partir de um único protocolo de Internet (IP). Partindo desses dois pressupostos, entende-se que um mesmo usuário pode realizar várias sessões no site ao longo de determinado período. E em cada uma delas, o internauta pode navegar por diferentes páginas. Ao analisar a correlação entre usuários, sessões e páginas, pode-se medir, por exemplo, o quanto um site é capaz de reter a atenção do internauta. Quanto mais sessões o usuário fizer no site, e quanto mais páginas por sessão ele navegar, mais consumido é o conteúdo do site. O contrário disso indica que o site não cumpre o objetivo de atrair o leitor.

**Figura 5** – Tabela de localização geográfica dos acessos no *Google Analytics*

Cidade ?	Aquisição			Comportamento			Conversões		
	Usuários ? ↓	Novos usuários ?	Sessões ?	Taxa de rejeição ?	Páginas / sessão ?	Duração média da sessão ?	Taxa de conversão de meta ?	Concl. de meta ?	Valor da meta ?
	<b>13.548</b> Porcentagem do total: 85,81% (15.789)	<b>13.468</b> Porcentagem do total: 85,66% (15.722)	<b>16.354</b> Porcentagem do total: 87,63% (18.662)	<b>2,46%</b> Média de visualizações: 4,99% (-50,73%)	<b>4,50</b> Média de visualizações: 4,23 (6,44%)	<b>00:01:33</b> Média de visualizações: 00:01:24 (10,49%)	<b>0,00%</b> Média de visualizações: 0,00% (0,00%)	<b>0</b> Porcentagem do total: 0,00% (0)	<b>US\$</b> Porcentagem do total: 0,00% (0)
1. Campo Grande	<b>3.534</b> (25,60%)	3.471 (25,77%)	4.581 (28,01%)	1,57%	6,47	00:02:54	0,00%	0 (0,00%)	US\$ 0,00
2. (not set)	<b>2.131</b> (15,44%)	2.097 (15,57%)	2.381 (14,56%)	3,19%	3,40	00:00:33	0,00%	0 (0,00%)	US\$ 0,00
3. Brasília	<b>987</b> (7,15%)	950 (7,05%)	1.116 (6,82%)	3,05%	3,42	00:00:51	0,00%	0 (0,00%)	US\$ 0,00
4. Dourados	<b>980</b> (7,10%)	959 (7,12%)	1.050 (6,42%)	2,76%	3,48	00:00:38	0,00%	0 (0,00%)	US\$ 0,00
5. Frutal	<b>813</b> (5,89%)	787 (5,84%)	989 (6,05%)	2,53%	3,47	00:00:35	0,00%	0 (0,00%)	US\$ 0,00
6. Sao Paulo	<b>484</b> (3,51%)	473 (3,51%)	554 (3,39%)	2,89%	3,75	00:01:15	0,00%	0 (0,00%)	US\$ 0,00
7. Rio de Janeiro	<b>421</b> (3,05%)	403 (2,99%)	453 (2,77%)	1,55%	4,18	00:00:51	0,00%	0 (0,00%)	US\$ 0,00
8. Goiania	<b>365</b> (2,64%)	350 (2,60%)	402 (2,46%)	2,24%	3,13	00:00:34	0,00%	0 (0,00%)	US\$ 0,00

Fonte: Reprodução de tela do *Google Analytics* (2020).

Na Figura 5, pode-se observar um valor em dólares, que representa o valor da página, ou seja, é o valor médio desta página ou do conjunto de páginas. Valor da página é a soma da receita das transações mais o valor total do objetivo, dividido pelas visualizações únicas de

página para a página ou o conjunto de páginas<sup>60</sup>. Importante registrar que robôs podem gerar falsos acessos ao site, passando aos editores a impressão de que se trata de aumento na audiência. Essas visitas falsas acabam gerando ruído nos relatórios e prejudicando os objetivos da empresa. Na prática, o *Google Analytics* não sabe a diferença entre acesso real e acesso falso (aquele ocasionado por robôs). Mas existem mecanismos de proteção da própria ferramenta que ajudam a minimizar esses efeitos. Ainda, o usuário pode aplicar filtros de modo a retirar da mensuração esses dados falsos. Com relação às métricas, elas não interferem no conteúdo que é exibido ao usuário, apenas mensuram acessos.

### 3.2.2 Chartbeat

*Chartbeat* é um sistema de checagem e análise em tempo real de usuários que acessam determinado site. A funcionalidade do software será exemplificada a partir da descrição dos painéis apresentados pela ferramenta. Ao acessar o site de um veículo como *GaúchaZH*, *Folha de S.Paulo*, *Estado de S. Paulo* e *O Globo*, cada indivíduo tem sua atividade rastreada por meio de *cookies* – arquivos que armazenam temporariamente informações do internauta enquanto navega na rede de computadores. Os *cookies* geram dados mínimos sobre os padrões de consumo de conteúdo em um site. Estes arquivos são lidos pelo *Chartbeat*, que é capaz de analisar e apresentar, em tempo real, as reportagens mais acessadas, o tempo de leitura e o perfil dos usuários.

**Figura 6** – Exemplo de painel principal do *Chartbeat*



Fonte: Reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

<sup>60</sup> Optei por não explorar este tópico, uma vez que seria necessário acessar uma área muito extensa, que se relaciona mais a ações de marketing e vendas do que propriamente jornalismo.

A partir de agora, será detalhado o tipo de informação que consta no painel principal (Figura 6). Dentre as opções, pode-se verificar dados gerais (Figura 7), como:

- a) **Concurrents**: número de usuários que estão no site naquele momento. O gráfico ao lado, que parece um marcador de combustível, mostra qual é o desempenho do site em relação ao mesmo horário naquela semana – quanto mais à esquerda o ponteiro, melhor é o desempenho em relação àquele horário.
- b) **Recirculation**: percentual de usuários que acessam outras páginas depois de acessar página única. É considerado um marcador de edição digital. Quanto mais uma reportagem incorpora links, maiores são as possibilidades de aquele usuário continuar interessado no conteúdo do site. Ele é mostrado em cores: vermelho significa que a recirculação está baixa para aquele horário, azul, que está na média, e verde, que está alta.
- c) **Engaged time**: tempo mensurado em minutos e segundos (por exemplo, 00:25 significa 25 segundos) em que o usuário fica, em média, nas páginas que está acessando. É considerado um dos marcadores mais importantes da edição digital, porque está diretamente relacionado com a taxa de leitura de uma reportagem – quanto mais tempo as pessoas ficam, maior é a possibilidade de elas estarem lendo o conteúdo até o final. Ainda, é mostrado em cores: vermelho significa que a taxa está baixa para aquele horário, azul, que está na média, e verde, alta.

**Figura 7** – Painel com dados gerais do *Chartbeat*

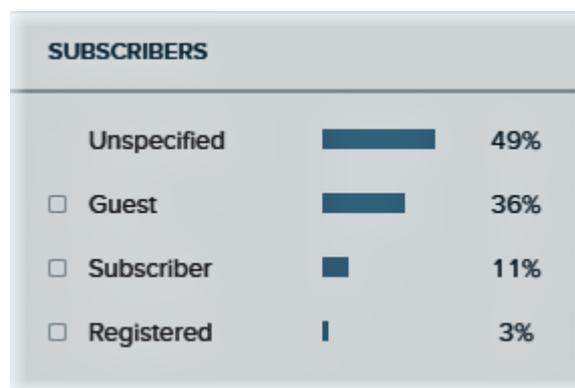


Fonte: Reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

É possível, ainda, extrair informações sobre usuários assinantes e não-assinantes (Figura 8). Neste caso, são quatro variáveis de informação:

- a) **Unspecified:** significa que o *Chartbeat* não conseguiu entender se a pessoa que está acessando é assinante ou não. Normalmente, esse índice é alto quando o conteúdo tem uma boa performance no Google, uma vez que muitos dos usuários acessam-no por meio do sistema AMP (accelerated mobile pages)<sup>61</sup>. Tal ferramenta não capta o perfil do usuário que lê o conteúdo.
- b) **Guest:** significa que o usuário não é assinante, nem registrado no site.
- c) **Subscriber:** significa que o usuário é assinante e está logado, ou seja, tem acesso ilimitado aos conteúdos do site.
- d) **Registered:** significa que o usuário não é assinante, mas está registrado e logado, ou seja, tem acesso limitado aos conteúdos do site. Como o registro é feito por meio de conta de e-mail ou Facebook, o *Chartbeat* consegue coletar alguns dados desses usuários, mas não na mesma quantidade dos assinantes.

**Figura 8** – Painel com dados de assinantes e não assinantes do *Chartbeat*



Fonte: Reprodução da tela do *Chartbeat* (2020).

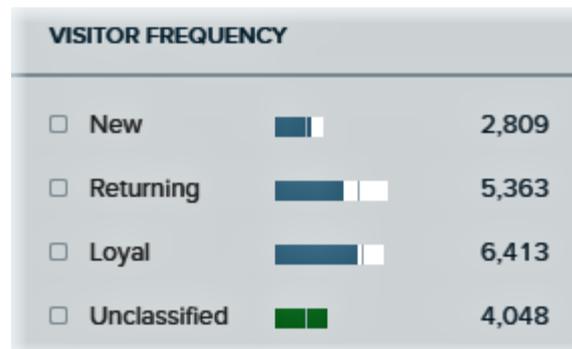
A frequência de visitas é mais uma opção de monitoramento, e há quatro tipos (Figura 9):

- a) **New:** usuários que não acessaram o site nos últimos 30 dias.
- b) **Returning:** usuários que não acessaram o site nos últimos 8 a 16 dias e estão voltando agora.

<sup>61</sup> AMP é um sistema desenvolvido pelo Google para permitir que sites sejam acessados por meio de celulares com muito mais velocidade do que o carregamento normal. Para isso, o sistema bloqueia algumas das ferramentas que possibilitam o rastreamento dos usuários – como os cookies necessários para o *Chartbeat* saber se uma pessoa é assinante ou não, por exemplo. Disponível em: <<https://amp.dev/>>. Acesso em: 30 mar. 2020.

- c) **Loyal**: usuários que acessaram o site nos últimos 8 a 16 dias e estão acessando agora.
- d) **Unclassified**: usuários que não podem ter seus dados de acesso coletados. Alguns dos motivos mais comuns são: AMP, janelas anônimas do navegador, navegadores que impedem coleta de dados (Firefox, por exemplo) e extensões que bloqueiam cookies (como *AdBlocker*).

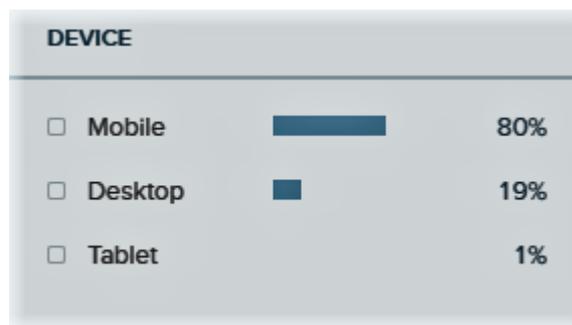
**Figura 9** – Painel com dados de frequência de visitação do *Chartbeat*



Fonte: Reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

É permitido, ainda, averiguar por qual dispositivo se dá o acesso, que pode ser por meio de celulares (*mobile*), computadores (*desktop*) e *tablets* (Figura 10).

**Figura 10** – Painel com dispositivo de acesso do *Chartbeat*



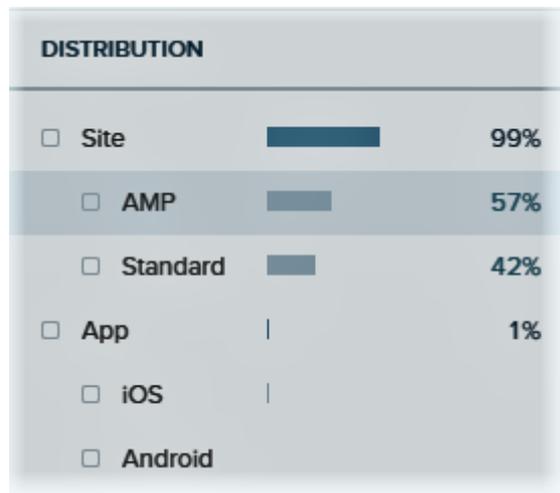
Fonte: Reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

Quanto à distribuição, é possível monitorar por qual canal o conteúdo é acessado (Figura 11).

- a) **Site**: usuários acessam o site por um navegador. Ele é dividido em pessoas que acessam com AMP e pessoas que acessam de forma padrão (*standard*).
- b) **App**: pessoas que acessam por meio de algum aplicativo. É dividido em usuários que utilizam iOS (iPhones) e Android. Nem sempre a coleta desses dados é inteiramente

fiel à realidade, pois depende da atualização dos aplicativos (se o *app* da pessoa está desatualizado e não permite coleta de dados do *Chartbeat*, por exemplo, este acesso não é registrado).

**Figura 11** – Painel com distribuição do *Chartbeat*



Fonte: Reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

A localização do usuário também é disponibilizada. A Figura 12 mostra de qual localidade determinado site está sendo acessado. Pode-se filtrar por país, região, cidade ou DMA (*designated market area*), termo usado por profissionais de mídia nos EUA para medir o número de acessos em uma determinada região – o recurso não é utilizado no Brasil.

**Figura 12** – Painel com localização do *Chartbeat*



Fonte: Reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

No painel, também há sempre um gráfico localizado na área central, que é dividido por cores com a origem do tráfego e uma lista de matérias. No gráfico da Figura 13, os dados coloridos referem-se ao dia da coleta; os dados esmaecidos (em cinza) referem-se ao desempenho do site no mesmo dia da semana anterior. Ao passar o mouse por cima, é

possível verificar o detalhamento da comparação entre os tipos de acesso e entender onde está o ganho ou a perda de desempenho. As origens de tráfego serão detalhadas mais adiante.

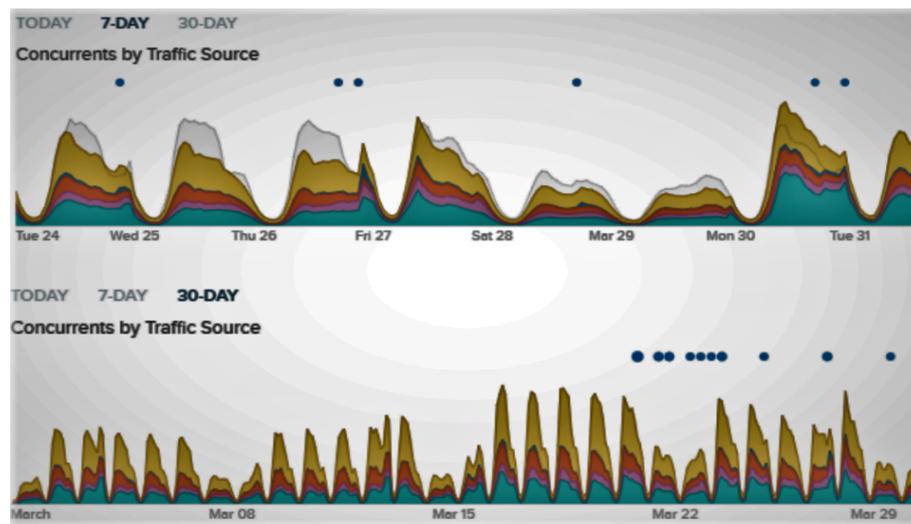
**Figura 13** – Gráfico principal do *Chartbeat*



Fonte: Reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

Há três modos de visualização do gráfico presente na Figura 14: hoje (o que aparece logo acima e se refere ao dia da coleta); o de sete dias, que mede a performance do site nos últimos sete dias, em comparação à semana anterior; e o de 30 dias, que mede a performance do site nos últimos 30 dias em comparação ao mês anterior.

**Figura 14** – Gráfico com performance do *Chartbeat*



Fonte: Reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

Ainda no painel principal, há uma lista (Figura 15) que mostra o número de usuários na página naquele momento, o título da reportagem ou da página (*landingpage*, como aparece

na imagem), o tempo de permanência na página e o número de visualizações da página já contabilizado no dia atual.

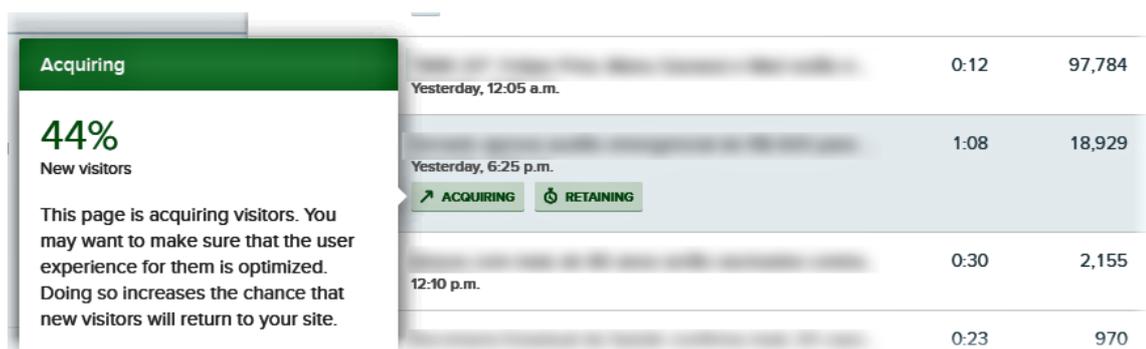
**Figura 15** – Lista de reportagens *do Chartbeat*

3,990		0:06	617,056
2,928		0:33	93,533
1,698	Yesterday, 9:10 a.m.	0:25	508,082
1,237	Yesterday, 11:25 p.m.	0:12	542,283
1,176	Yesterday, 8:30 a.m.	0:18	454,570
556	1:20 p.m.	0:48	360
416	capa	0:04	97,017
	Landing page	1:00	21,408
220		0:16	16,655

Fonte: Reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

Esta página contém, ainda, métricas secundárias. O sinal de *acquiring* (Figura 16) significa que a página está adquirindo novos visitantes – ou seja, pessoas que não costumam acessar o site. O sinal de *retaining* significa que as pessoas estão ficando mais tempo do que o normal neste conteúdo específico.

**Figura 16** – Sinal de *acquiring* do *Chartbeat*



Fonte: reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

O ícone de Facebook e Twitter (Figura 17) mostra a rede com mais possibilidade de atrair usuários. Ainda que não necessariamente seja a origem principal (neste caso, são apenas 7% dos usuários), é um indicativo de que o conteúdo tem bom desempenho naquela rede. Facebook e Twitter são as redes que mais impactam na distribuição dos conteúdos.

**Figura 17** – Sinal de Facebook e Twitter do *Chartbeat*



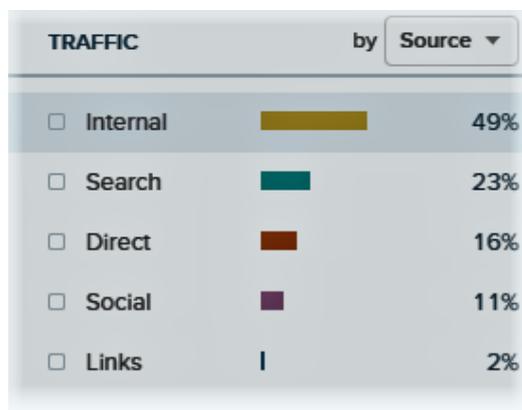
Fonte: Reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

No painel central, podem-se averiguar as origens dos acessos (Figura 18) ao site. São elas:

- a) **Internal:** capas, pushes e circulação de uma página para outra;
- b) **Search:** acesso via ferramentas de busca;
- c) **Direct:** pessoas que acessaram diretamente o link, digitando o endereço do jornal no seu navegador, por exemplo.
- d) **Social:** links de redes sociais;
- e) **Links:** referências de sites externos, como *Google News*, sugestões do *Google Chrome* ou páginas de outros sites de notícias.

Essas origens são demonstradas por cores, que aparecem no gráfico principal, citado anteriormente. Ao visualizar por cores as origens, pode-se observar de forma mais intuitiva o que está impactando no aumento dos acessos a cada minuto – uma inserção do *Google News*, por exemplo, cria um aumento considerável nos acessos por meio de “links”, descritos em azul no gráfico.

**Figura 18** – Fontes de tráfego do *Chartbeat*



Fonte: Reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

Há uma descrição mais detalhada de quais são as referências de tráfego. Essa tabela (Figura 19) permite ver de forma quantitativa quais são as principais origens de acessos de usuários no momento citado.

**Figura 19** – Referências de tráfego do *Chartbeat*

Referrers	
<input type="checkbox"/> Google Search	3,724
<input type="checkbox"/> Email, apps, IM	1,081
<input type="checkbox"/> Facebook	605
<input type="checkbox"/> Google News	87
<input type="checkbox"/> Twitter	84
<input type="checkbox"/> Google Chrome Suggestic	65
<input type="checkbox"/> Bing	20
<input type="checkbox"/> [Redacted]	19
<input type="checkbox"/> [Redacted]	14
<input type="checkbox"/> Taboola	11

Fonte: Reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

O *Chartbeat* permite, ainda, ver quais são os principais influenciadores no Twitter – ou seja, quem proporciona mais acessos às matérias por minuto. Todas as matérias que aparecem no painel principal do *Chartbeat* são clicáveis. Ao acessar cada uma delas, é possível ter uma visão detalhada, no mesmo estilo do painel principal, sobre o que está proporcionando a maior quantidade de acessos em cada uma delas (Figura 20).

**Figura 20** – Detalhamento da reportagem publicada do *Chartbeat*



Fonte: Reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

A principal diferença na visualização da matéria é o painel “off site social”, uma parceria do *Crowd Tangle* (empresa de análise de redes sociais) com o *Chartbeat*. Nele, é possível ver quais são os posts de Facebook que geraram mais acessos para aquela matéria (Figura 21).

**Figura 21** – Painel “offsite social” do *Chartbeat*



Fonte: Reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

Além dos relatórios em tempo real, o *Chartbeat* também faz uma análise diária dos acessos, usando os mesmos critérios já citados.

**Figura 22** – Relatório de histórico do *Chartbeat*



Fonte: Reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

Vale observar que há o total de minutos (Figura 23) que as pessoas permaneceram no site, o total de *pageviews* e a média de tempo de engajamento. Também há uma medida em relação aos outros dias: ou seja, se o índice foi superior, inferior ou na média, comparado com os quatro dias anteriores da mesma semana.

**Figura 23** – Comparação de tempo de engajamento do *Chartbeat*



Fonte: Reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

A ferramenta permite fazer relatórios históricos personalizados (Figura 24) no painel do *Chartbeat*, das editorias com as quais os jornalistas trabalham, e recebê-los todo dia, por e-mail, em um determinado horário.

**Figura 24** – Relatório histórico por editoria do *Chartbeat*



Fonte: Reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

São relatórios que fornecem uma análise primária dos números em relação às semanas anteriores. Importante ressaltar que eles não substituem a análise qualitativa – em alguns veículos, esse trabalho é feito por analistas que comparam os factuais de dias em relação aos outros, colocando em perspectiva a produção e o trabalho das equipes.

Aliado ao *Chartbeat*, equipes de edição e distribuição costumam utilizar o *Heads-Up Display* (HUD, Figura 25), um script que roda sobre as páginas do site para mostrar o que está sendo acessado naquele momento. As “bolinhas” sobre as reportagens mostram, em números, quais as reportagens mais acessadas naquele momento, em ordem. O 1, por exemplo, significa que aquela reportagem é a mais acessada no momento; o 20 denota que é a 20ª mais acessada.

**Figura 25** – Funcionamento do HUD

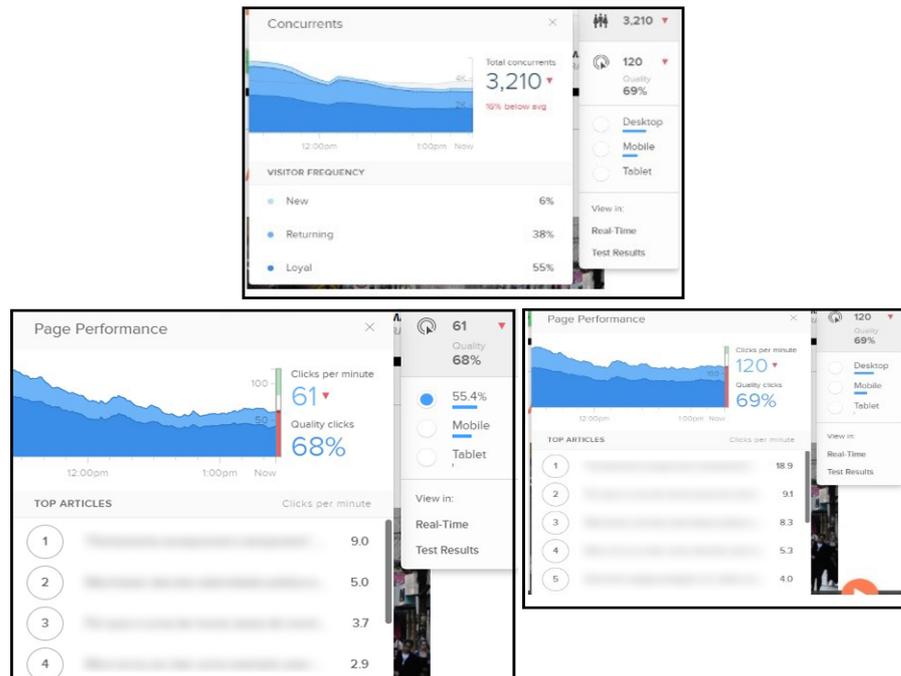


Fonte: Reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

Ao clicar nas bolinhas, o *Chartbeat* faz uma análise de desempenho daquele artigo específico naquela página, descrevendo cliques por minuto, *quality clicks* (pessoas que clicaram para efetivamente ler a matéria, não por engano, nem fugiram da página menos de um segundo depois) e o tempo de engajamento. A seta ao lado do número de cliques por minuto mostra o desempenho daquele artigo em relação a ele mesmo nas últimas horas (uma seta para baixo, por exemplo, mostra que o artigo está tendo menos cliques do que já teve). O painel menor, retangular, mostra, de forma instantânea, o desempenho daquele artigo ou daquela capa. É esse painel que descreve o número total de pessoas naquela página (a seta aponta se isso está acima ou abaixo da média), o número de cliques na página, o número de *quality clicks* e os principais dispositivos de acesso.

Ao clicar no número total de acessos (Figura 26), é possível ver, por meio de um gráfico, o fluxo de acessos durante o dia. Também verificar, naquela página, se os acessos são de visitantes novos, que retornaram ao site depois de um tempo ausentes, ou se são leais (ou seja, acessaram pelo menos uma vez na última semana). Ao clicar no número de cliques da página, é possível observar o desempenho de cada uma das páginas e a média do número de cliques nos últimos 10 minutos. O gráfico mostra o desempenho da página em comparação com os últimos minutos. A seta apresenta se o número de cliques é baixo ou alto em relação ao mesmo dia da semana anterior. É possível, também, selecionar a métrica por dispositivo: ao clicar em “desktop”, por exemplo, a ferramenta fornece um percentual do número de cliques por computadores naquele momento e quais são os artigos com melhor desempenho.

**Figura 26** - Fluxo de acesso e performance do HUD



Fonte: Reprodução de tela do *Chartbeat* (2020).

Como se pode perceber, o *Chartbeat* é uma potente ferramenta, com vários recursos. Ao descrever com maior detalhamento, o objetivo foi, também, mostrar o quão complexa pode ser a rotina de um jornalista que a utiliza. São inúmeras variáveis. E tudo de forma instantânea.

### 3.3 Métricas nas redações jornalísticas

Atrair público e produzir conteúdo que possa interessá-lo não é desejo novo no jornalismo, afinal, isso sempre foi de “interesse estratégico” das organizações (COHEN, 2015, p. 108). O que muda, agora, é que o comportamento da audiência passou a ser mensurado em níveis sem precedentes (VU, 2014) ou, como diz Anderson (2011a, p. 555), a um “grau incalculável”. Os jornalistas, que antes não compreendiam ou ignoravam os desejos do público e tomavam decisões a partir de julgamentos próprios (ANDERSON, 2011b; LEE; LEWIS; POWERS, 2014; TANDOC JR., 2014; BATSELL, 2015), começaram a confiar cada vez mais nas ferramentas de métricas para entender a popularidade das notícias. Antes, quando não se sabia exatamente quem era o público, havia forte rejeição ao *feedback* da audiência – considerada, principalmente, a partir de perfis segmentados por características socioeconômicas. Essas informações estratificadas atendiam essencialmente aos interesses dos anunciantes. O público era tomado como produto, avaliam Tandoc Jr. e Thomas (2015).

Porém, nos últimos anos, a noção de público foi reinterpretada a partir de aferições quantitativas, em um processo de racionalização da compreensão da audiência (NAPOLI, 2012).

O que é único no momento presente é o grande volume de dados de audiência, gerados pela facilidade e pela onipresença das tecnologias de rastreamento digital, bem como a medida em que esses dados podem influenciar o trabalho de mídia, comunicando mais plenamente as preferências do público. (LEE; LEWIS; POWERS, 2014, p. 509, tradução minha<sup>62</sup>).

Essa aferição é viabilizada por meio de softwares de rastreamento – casos de *Chartbeat* e *Google Analytics* –, e os dados coletados podem servir tanto para decisões editoriais quanto comerciais. Boyer (2013), ao analisar o veículo alemão *T-Online*, em 2009, denominou os profissionais que ficam constantemente em frente aos monitores de acompanhamento da audiência de *screenworkers*, ou seja, trabalhador das telas – embora os profissionais não se enxergassem como tais, e sim como figuras que contribuem para que os conteúdos sejam comunicados de forma mais efetivamente ao público.

Nguyen (2016, pp. 91-92) classifica as métricas em duas categorias:

1) Internas: se referem ao comportamento antes, durante e depois de uma visita específica ao site. A categoria inclui uma lista de indicadores que pode ser dividida em dois subgrupos: a) dados indicando tráfego para/do site: acessos, visitantes únicos, origens geográficas, número de visitas, fontes de referência (que sites levam os usuários aonde), se os usuários são novos ou visitantes frequentes, para onde eles vão após concluída a visita; b) dados indicando comportamentos de uso de fato no site, ou seja, o que os usuários fazem quando estão no site: quantas vezes uma página foi vista, número de comentários que uma notícia teve; número de compartilhamentos da notícia por e-mail, Twitter, Facebook e outras plataformas de mídias sociais; palavras-chave mais procuradas; tempo médio gasto no site ou na notícia. 2) Externas: relacionadas ao que é assunto na rede em geral. Ajudam os jornalistas a saber que tópicos tendem a atrair usuários e, como resultado, que histórias devem ser cobertas pelo site em que trabalham. Também orientam os profissionais a produzir chamadas e matérias com técnicas de SEO.

O termo “métrica de audiência” é substituído por “métricas editoriais” por Cherubini e Nielsen (2016), evidenciando a métrica sob o viés editorial, o que inclui decisões qualitativas, e não apenas com foco na audiência. Após entrevistarem mais de 30 profissionais de jornais

---

<sup>62</sup> No original: “What is unique about the present moment is the sheer volume of audience data, generated by the ease and ubiquity of digital tracking technologies, as well as the extent to which that data can serve to influence media work by more fully communicating audience preferences”.

de referência da Europa e da América do Norte, o relatório produzido pelos autores sugere que os profissionais querem ser informados pelas métricas, porém não guiados por elas.

Do ponto de vista da prática laboral, as métricas influenciam as rotinas jornalísticas em diferentes níveis. Levantamento de Kalsing, Pithan e Eichler (2018) sobre a literatura internacional a respeito do emprego de métricas identifica pelo menos seis efeitos dessa influência:

- a) O tráfego (real ou potencial) leva editores a ajustar sua avaliação sobre a validade da produção ou não de determinada notícia, continuar coberturas ou cobrir fatos semelhantes;
- b) Os números de audiência determinam a seleção, a remoção e o reposicionamento de chamadas de matérias na *homepage*;
- c) Os títulos são definidos ou reescritos sob critérios de obtenção de cliques;
- d) As métricas motivam o uso de fotografias, ou outros elementos gráficos adicionais, para tornar as matérias mais “clicáveis”;
- e) Uma vez que há um crescente número de acessos oriundos dos *smartphones*, os conteúdos são estruturados e “empacotados” para serem melhor lidos nesses meios, e para essa finalidade a duração dos vídeos é reduzida, bem como a extensão das matérias;
- f) O volume de audiência das matérias é parâmetro para os gestores avaliarem o desempenho dos autores e até mesmo recompensá-los financeiramente.

Porém, as ferramentas de métricas não são as únicas a operar no sentido de angariar audiência. Para entrar na disputa por cliques, há uma série de técnicas utilizadas pelos jornalistas para que os conteúdos sejam encontrados nas plataformas de busca, caso do Google. Essas técnicas são formas de otimização para SEO, com vistas a garantir que o conteúdo compartilhado será encontrado de forma fácil e acessível pelo público. São estratégias das mais diversas, como uso correto de palavras-chave (que permite que o conteúdo seja encontrado e bem ranqueado no topo de pesquisa do Google), domínio do *Google Trends* (ferramenta para consulta de tendências de busca e dados sobre pesquisas no buscador, permite descobrir quais são os assuntos mais procurados dentro de um período de tempo e quais são os termos usados nas pesquisas), construção de textos com “padrão

Google” (os robôs dos buscadores escaneiam a Web e interpretam o texto dos sites de forma inteligente e, assim, conteúdos avaliados como de qualidade são priorizados para ranqueamento em relação outros conteúdos), entre outras técnicas.

A interferência das métricas na seleção daquilo que será notícia é negada por muitos jornalistas, embora pesquisas quantitativas revelam o contrário (WELBERS et al., 2016; LEE, LEWIS, POWERS, 2014). Para Welbers et al. (2016), essa contradição sugere ou que os jornalistas não estão cientes dessa influência ou que não estão dispostos a admiti-la. A divergência entre o que dizem e o que fazem permite supor que os jornalistas estão em conflito e lutam para equilibrar as normas tradicionais com o uso das métricas. Nesse sentido, os profissionais buscam equilíbrio entre o papel de fornecer informações relevantes (o que os editores acham que o público deve ler) e a necessidade de atrair público, fornecendo o que ele quer ler (CANAVILHAS et al., 2016; ANTUNES, 2017; LEE; LEWIS; POWERS, 2014; FERRER-CONILL; TANDOC JR., 2018).

A força da audiência passou a ser tão determinante para a produção jornalística que Harcup e O’Neill (2017), que haviam repensado os valores-notícias em 2001, retomaram a discussão mais recentemente para incluir as mudanças advindas do meio online. Eles apresentam proposta na qual adicionam alguns novos fatores que definem o que é notícia, tendo como base as redes sociais e os espaços online. Dentre todos, dois chamam a atenção: audiovisual (presença de áudios, fotos, vídeos e infográficos, todos recursos que aumentam o potencial de se compartilhar uma notícia) e *shareability*. Ambos são potencializados pela Internet e, no caso do último, exemplificam a força das ações de interação dos leitores na definição daquilo que será notícia nas redações. O entretenimento, no entanto, destaca-se mais como o valor-notícia no jornalismo de plataforma (HARCUP; O’NEILL, 2017).

Tanto que, para alguns dos entrevistados nesta pesquisa, a audiência tornou-se um poderoso valor-notícia dentro da redação, embora isso ainda gere confusão entre os profissionais. Segundo Lucas (2019, informação verbal<sup>63</sup>), a análise de métrica no jornalismo permite colocar “em parâmetros mais objetivos algo que é extremamente subjetivo”:

Coloca em parâmetros objetivos uma subjetividade sobre o valor-notícia. O segundo ponto que estamos começando a superar agora, e por muito tempo foi uma dificuldade, é: apenas isso é o valor-notícia? Porque eu trabalhei num lugar onde audiência era valor-notícia. 90% das vezes íamos atrás de coisas que rendiam audiência para ter valor-notícia. Aos poucos, isso foi diminuindo de tamanho e sendo avaliado por uma outra forma. Tanto que

---

<sup>63</sup> Entrevista concedida por Lucas [2019]. Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2019. O nome do entrevistado foi preservado, usando um fictício.

uma das métricas que utilizamos é o tempo de leitura. Quanto mais tempo as pessoas ficam lendo, mais interessante aquele conteúdo está para elas. Então, não necessariamente apenas clicar e ver o conteúdo é um valor-notícia. Talvez, o tempo de leitura seja. Ao mesmo tempo, deu um ganho em termos de critério para a objetividade, ele deu uma confusão, por outro lado, porque muita gente começou a avaliar os valores-notícia apenas pelos números. E, por consequência, os ganhos da empresa apenas pelos números e mensuráveis no valor-notícia. Então, isso ficou muito confuso e ainda está confuso. (LUCAS, 2019, informação verbal).

Para Tavares (2018), com a necessidade de engajar o público na Internet, os veículos tendem a orientar sua produção para aquilo que pode ser revertido em acessos às próprias páginas, o que leva à remodelação de toda a prática profissional. Torres (2017), que pesquisou 29 organizações do Brasil e de Portugal, diz que a definição de formatos e conteúdos está amplamente ligada ao monitoramento dos hábitos de interação do público nas redes. Esse processo é denominado pelo autor como “mensuração editorial”. Para o autor, este método é um “condicionador organizacional que engendra rupturas e potencializações nas rotinas de produção”, uma vez que influencia a seleção, transformação e disseminação de informações jornalísticas e estimula “a formação de novas competências profissionais para lidar com dados e métricas e criar padrões de análise e significação que se relacionem com a cultura jornalística” (TORRES, 2017, p. 33). Vieira (2018), após incursão etnográfica nas editorias de audiência online da *British Broadcasting Corporation (BBC)*, do *The Guardian* e da *Folha de S.Paulo*, aponta que há um conjunto de técnicas, ferramentas e regras de mensuração da audiência que passaram a fazer parte do fluxo produtivo no jornalismo online. Entre as consequências disso, há uma mudança de cultura, que se constitui a partir de um viés sociotécnico e se manifesta como uma tensão entre a autoridade do jornalista e a autoridade do software de métricas. Ao pesquisar a utilização das métricas nos jornais *Diário Gaúcho* e *NH*, ambos do Rio Grande do Sul, Antunes (2017) demonstrou que essas ferramentas são utilizadas como instrumento de apoio para decisões corporativas, influenciando na escolha das estratégias de negócio adotadas. Já Vargas (2018), ao abordar os efeitos da audiência digital e a busca por inovação nas redações dos jornais *Zero Hora (RS)* e *Folha de S.Paulo*, afirma que os leitores hoje têm papel social diferente de outros períodos, o que influencia a forma de se fazer jornalismo.

Com o acúmulo de funções, não há tempo para refletir e equilibrar a autonomia editorial e a influência do público. A balança desequilibra em favor da meta de aumentar o tráfego, sustenta Tandoc Jr. (2014). O autor relata ter testemunhado editores decidirem usar as palavras “sutiã” e “vagina” no título de uma matéria sobre policiais que negaram terem batido

nas mãos da atriz Amanda Bynes ao prendê-la. O objetivo do emprego desses termos – que na prática tradicional da profissão seriam considerados pouco usuais ou até mesmo reprovados –, era servir como “isca de clique” para o público leitor. Ao questionar um editor sobre o que ele pensava sobre a dicotomia entre jornalismo de qualidade e objetivo de atrair tráfego, ouviu Tandoc Jr. (2014, p. 12): “Não acho que podemos nos dar ao luxo de pensar assim, porque, se a empresa não ganhar dinheiro, eu posso ser demitido”. Nesse contexto, em que alto tráfego é igual a trabalho bem feito, está “a ideia de que público se traduz em receitas de publicidade, que se traduzem em salário” (TANDOC JR., 2014, p. 11).

No mesmo sentido, quanto mais a percepção dos editores sobre a audiência resultar em retorno financeiro, maior a probabilidade de que façam alterações editoriais (VU, 2014). É a função de *gatekeeper* centrada na audiência. “Quando você tem tráfego e visualizações de página, você pode vender anúncios e ganhar dinheiro” (DUFFY; LING; TANDOC JR., 2017, p. 9) – a frase foi dita por um repórter de Singapura aos autores.

Para Tandoc Jr. e Thomas (2015, p. 251), transferir as decisões para as mãos do público é a “admissão de um fracasso” do modelo de *gatekeeper*. Significa remover os jornalistas da narrativa, em vez de defender um jornalismo melhor, mais plural e mais ético, ou considerar a reforma das estruturas socioeconômicas que moldam e restringem a prática jornalística. Aderir ao ditame das métricas evita a difícil reflexão sobre como reconstruir o jornalismo e adaptá-lo à era digital sem sacrificar sua missão. Zamith (2018) aponta, ainda, para outro risco: a análise de audiência captura apenas fenômenos comportamentais, não o que o público pensa a respeito do conteúdo. Audiências quantificadas são abstrações, diz o autor, e as escolhas comportamentais que elas enfatizam podem ser mal interpretadas ou manipuladas.

A socióloga Angèle Christin (2020) traz um ingrediente a mais à discussão, ao sustentar que a análise das métricas é utilizada e interpretada de forma distinta, dependendo dos contextos institucionais nos quais jornalistas estão inseridos, um entendimento que Petre (2015) começou a trilhar. A constatação de Christin deu-se com base em entrevistas e observações de dois sites independentes de notícias, o *TheNotebook*, em Nova York, e a *LaPlace*, em Paris (os nomes foram anonimizados), entre 2011 e 2015. No norte-americano, os editores confiam fortemente na métrica na tomada de decisões editoriais e gerenciais, já os repórteres não parecem pessoalmente afetados pelos números de tráfego, sejam eles bons ou ruins. Em contraste, os editores do site europeu são ambivalentes quanto ao papel das métricas e se recusam a levar em conta os números de tráfego ao administrar seu pessoal, já os repórteres se fixam em cliques em seu trabalho diário.

Para dar sentido às diferentes culturas nos dois sites, Christin voltou-se para a trajetória do campo jornalístico de Bourdieu. Nos Estados Unidos, observa, o jornalismo foi submetido a um processo de profissionalização precoce, em conjunto e tensão com as fortes pressões de mercado presentes na indústria de mídia ao longo da metade do século passado. Em contraste, o jornalismo francês, que durante muito tempo foi protegido das forças do mercado pelo Estado, continua a ser impulsionado em maior medida por metas cívicas. Estas trajetórias distintas moldam a dinâmica interna das redações de diferentes maneiras ao longo do tempo, sustenta Christin (2020). Para a pesquisadora, nos Estados Unidos, surgiu uma divisão de trabalho acentuada, em que os editores são responsáveis pelas preocupações comerciais, enquanto os repórteres se concentram basicamente no seu ofício. Já na França, as organizações jornalísticas não contam com a mesma divisão de trabalho, o que deixa as redações mal preparadas para lidar com a crescente pressão econômica na forma de cliques. Nesse sentido, editores e repórteres dos dois sites baseavam-se em diferentes categorias cognitivas e estratégias organizacionais para se adaptarem a um ambiente em que o tráfego de audiência altera significados e práticas jornalísticas.

Fato é que as decisões editoriais com base no que dizem as métricas aumentaram na segunda década dos anos 2000 (DUFFY; LING; TANDOC JR., 2017). A busca por tráfego tende a ser naturalizada nas rotinas e chega a ser fonte de motivação para aqueles que desejam aceitação constante, fato verificado por Zamith (2018). Profissionais que constataram valor na análise de audiência também entendem como seu trabalho prioritário dar ao público o que deseja, afirma Zamith (2018). O autor avalia que o dominante pessimismo das primeiras pesquisas sobre o tema cedeu lugar para observações mais favoráveis sobre o uso das métricas na produção de conteúdo. Por outro lado, quando os números não vão bem, “a redação pode ser tomada por uma atmosfera um tanto sombria, frenética e até mesmo assustadora” (NGUYEN, 2016, p. 96). Há ainda mais tensões e conflitos nas redações. Exemplo disso é o sistema de pagamento e de bônus de equipe baseado em métricas, que é “um mecanismo de disciplina da redação”. Isso pode levar a elevados níveis de estresse, já que, “independentemente de amarem ou odiarem métricas, os jornalistas terão de aceitar uma exposição implacável a estes dados em seu trabalho cotidiano e de desenvolver uma mentalidade caça-clique entre eles” (PETRE, 2015).

Petre (2015) detectou uma emocionalização da redação, uma vez que as métricas têm influência sobre as emoções e a moral de jornalistas, provocando excitação, ansiedade, insegurança, triunfo, competição e desmoralização. Mas, de todos os impactos provocados pelas métricas, o mais doloroso está na “crise de consciência” (NGUYEN, 2016, p. 96) que os

jornalistas experimentam (ANDERSON, 2011; TANDOC, 2014; BOCZKOWSKI, 2010; MACGREGOR, 2007), isso quando não se demitem ou até mesmo mudam de carreira por não conseguirem aguentar a pressão constante de produzir notícias nos moldes impostos pelas métricas (PETERS, 2010).

A crescente preocupação com as métricas de audiência e os dados de consumo “tem origem no pensamento moderno positivista, onde o que pode ser medido em quantidade alcança mais relevância no conjunto dos objetos observáveis”, sustentam Vieira e Christofolletti (2016, p. 74). Para os autores, as ferramentas de medição não funcionam apenas como recursos que ajudam a “(re) orientar negócios e pautas, mas alimentam um fetiche pelos números”, o que seria um comportamento análogo à velocidade no jornalismo, diagnosticado por Moretzsohn (2002). Os pesquisadores explicam a relação:

Conforme a autora, cada vez mais, os esforços são envidados para oferecer rapidamente os produtos e serviços, muitas vezes ignorando suas fragilidades técnicas, éticas e estéticas, apenas para a satisfação de um sistema constantemente incapaz de ser satisfeito. O que importa é chegar antes, mesmo que seja de forma precária. O caso das métricas tem parentesco, pois fortalece a lógica de que matéria boa é aquela que rende cliques, que incita a audiência a compartilhar, que gera comentários, que provoca circulação e recirculação de conteúdos. (VIEIRA; CHRISTOFOLETTI, 2016, p. 78).

A cultura do clique ou a mentalidade caça-clique (ANDERSON, 2011; BOCZKOWSKI, 2010; MACGREGOR, 2007; PETRE, 2015; USHER, 2010; VU, 2014; NGUYEN, 2016), que impacta profundamente o jornalismo por um conjunto de valores cujo foco está em dados brutos de audiência e visibilidade, cria uma obsessão com o que é quantitativo. O problema, no entanto, não é a existência desses dados e métricas em si, mas a forma como a cultura organizacional interpreta essas métricas.

O problema é mais a maneira acrítica com que nós temos alardeado e valorizado a importância dos números, as expectativas que temos deles e a forma de nossa adoção dos dados da audiência, sob a rubrica da democracia e do empoderamento que frequentemente disfarçam um imperativo econômico. Dados não são o problema – é a maneira pela qual falamos sobre dados. (ANDERSON, 2014, n.p., tradução minha<sup>64</sup>).

---

<sup>64</sup> No original: “The problem is rather the way we have come to uncritically vaunt and value the importance of numbers, the expectations that we have of them, and the way our embrace of audience data under the rubric of democracy and empowerment often disguises a bluntly economic imperative. Data is not the problem – it’s the way we talk about data”.

Sedução por visibilidade, ostensividade dos números e chamariz das métricas impactam a cultura e a prática jornalística. Juntos, esses fatores contribuem para a “adoção de medidas desesperadas de atração da atenção do público, não devidamente ancoradas em valores jornalísticos ou sequer em estratégias comerciais” (VIEIRA; CHRISTOFOLETTI, 2016, p. 79). Pressões por resultados imediatos, incertezas sobre o comportamento da audiência e o abandono de parâmetros efetivamente informativos são os ingredientes necessários para se criar essa “cultura do clique”, transformando-se em “um espírito de manada que contagia todos os postos da cadeia produtiva jornalística”. Gonçalves (2020), após conversar com diretores dos periódicos portugueses *Jornal de Notícias*, *Observador* e *Público*, detectou que, à exigência de imediatismo, acrescenta-se a obtenção de sucesso da notícia, medido pelo número de visualizações e de novos assinantes para o jornal.

A utilização de métricas nas redações pode representar um “casamento forçado” entre o trabalho noticioso e as métricas de audiência, avalia Nguyen (2016, p. 92), uma vez que jornalistas costumam ser hostis a “qualquer coisa numérica” e “tendem a dispensar completamente dados e estatísticas”. Além disso, “o jornalismo como profissão é bem conhecido por fazer vistas grossas às necessidades e demandas de seus clientes”. Nesse sentido, “os jornalistas escreveram para uma audiência imaginária de um – o editor – ou, na melhor das hipóteses, poucos: os editores deles, colegas de profissão, parentes e conhecidos e assim por diante” (NGUYEN, 2016, p. 92).

Com softwares instalados em suas máquinas e, muitas vezes, sendo cobrados por audiência, há um processo de racionalização da compreensão da audiência (NAPOLI, 2012), que representa uma “transformação bastante dramática e radical na maneira como os jornalistas percebem e se relacionam com seu público” (NGUYEN, 2016, p. 92), pois, hoje, os jornalistas não podem mais “tranquilamente ignorar e abandonar as audiências para seus chefes como faziam nos ‘velhos tempos’” (NGUYEN, 2016, p. 92).

Maior presença e preferência do público é visto, por um lado, como um avanço saudável em direção a um jornalismo mais preocupado e democrático, já que a audiência redireciona o jornalismo de escrever para si mesmo para escrever sobre o que as pessoas estão de fato procurando, sinaliza Usher (2010). São dados que “proporcionam um volume considerável de informação precisa e confiável para que jornalistas e executivos” compreendam determinados “aspectos importantes da audiência e os usem para servir às pessoas de modo mais ponderado, talvez até mesmo mais científico” (NGUYEN, 2016, p. 97).

Por outro lado, ao abrir mão de decidir sobre o que é ou não notícia, os jornalistas “podem acabar indo com o que quer que seja a vontade da massa. Isto pode levar o jornalismo a lidar com um declínio ainda maior em seus padrões e a outros problemas críticos” (NGUYEN, 2016, p. 92, grifo meu), como publicação excessiva de “*soft news* de alto entretenimento e baixo valor informativo, por serem fácil de consumir”. Já as *hard news* “sobre temas públicos sérios – que se acredita que o público deveria e precisaria consumir para um bom funcionamento das sociedades democráticas – nem sempre tem um apelo tão amplo”, pois demandam “sério esforço cognitivo e um contínuo interesse na vida pública que uma parcela significativa do público pode não ter ou sentir necessidade de adquirir” (NGUYEN, 2016, p. 92).

Para Kalsing, Pithan e Eichler (2018, p. 4), o impacto das métricas sobre a tomada de decisões no jornalismo é visto “como reprodução da lógica tácita de um antigo modelo de negócio – no qual altos níveis de audiência atraem novos anunciantes ou permitem cobrar mais deles” – e também como uma “tentativa de traduzir o papel de função pública do jornalismo na estrutura digital, marcada pela sobrecarga informativa, hiperconcorrência pela atenção e dissolução de fronteiras entre informação e entretenimento”.

Anderson (2011a, 2011b), Napoli (2012) e Tandoc Jr. (2014, 2015) relacionam a crise da indústria, as relações de trabalho, a prática laboral dos jornalistas e os valores do ambiente digital no contexto que permite ao tráfego (real ou potencial) das matérias ser alçado ao principal critério valorativo do conteúdo. O estiramento dos valores jornalísticos diante da interferência das métricas pode levar a transformações profundas no que significa jornalismo hoje:

[...] atender à mudança nos gostos e interesses públicos simplesmente não é um modelo apropriado para qualquer jornalismo que pretenda ser defensor do interesse público. De fato, tal jornalismo precisaria abandonar o termo totalmente e se reconceitualizar como um *mordomo* para fornecer o que o público está interessado. (TANDOC JR.; THOMAS, 2015, p. 248, grifo dos autores, tradução minha<sup>65</sup>).

Pode-se ilustrar mudanças na prática laboral a partir da inserção das métricas nas rotinas jornalísticas com o exemplo colhido por Tandoc Jr. e Thomas (2017). Os autores questionaram 206 editores digitais sobre o que significa a expressão “a história está indo bem”, muito comum nas redações. Foram encontradas cinco categorias gerais de definição: a)

---

<sup>65</sup> No original: “[...] catering to shifting public tastes and interests is not an appropriate model for any journalism that purports to be a steward of the public interest. Indeed, such a journalism would need to abandon the term altogether and reconceptualize itself as a *butler* to provide what the public is interested in”.

receber muitos leitores; b) obter altas métricas de audiência; c) ser compartilhada nas mídias sociais; d) ser comentada pelos leitores; e) contribuir aos papéis sociais do jornalismo.

A plausibilidade dessa prática emergente como uma nova norma jornalística é discutida pelos autores, que consideram muito provável se transformar em uma norma obrigatória – “algo que será obrigatório dos jornalistas, especialmente em organizações que priorizam o tráfego on-line para competir e sobreviver” (TANDOC JR.; THOMAS, 2017, p. 41). Ao final, questionam: “essas histórias que estão ‘indo bem’ tornam o jornalismo algo bom?” (TANDOC JR.; THOMAS, 2017, p. 42). Os jornalistas entrevistados nesta pesquisa têm diferentes explicações sobre o estar “indo bem”, que vão desde o número de visualizações até o engajamento do público. Em comum, há o entendimento de que só torna o jornalismo algo bom aquilo que reverbera na sociedade.

Múltiplos fatores afetam a percepção dos profissionais sobre a qualidade da produção jornalística. Nela convergem demissões, sobrecarga e intensificação do trabalho e decisões de conteúdo condicionadas pelas métricas. Políticas editoriais são reformuladas dando prioridade ao que será clicado, o que elimina a necessidade de mão-de-obra jornalística qualificada e desvaloriza a autonomia jornalística, detecta Cohen (2015). Em muitos casos, os jornalistas são substituídos por pessoal técnico, qualificado na otimização de motores de busca (DICK, 2011). Para Reinardy (2016), em vez de se produzir um ótimo trabalho, “bom o suficiente” torna-se o ponto alto para atender às metas de prazos e audiência. Não bastasse isso, repórteres e editores são elogiados ou mesmo remunerados por obter métricas altas, fazendo com que notas de elaboração rápida e fácil sejam associadas à qualidade (PETERS, 2010; COHEN, 2015; REINARDY, 2016).

A falta de mentoria para os jornalistas mais jovens<sup>66</sup> também compromete a qualidade do produto jornalístico, avalia Reinardy (2016). Ao investigar a questão da imprensa nos Estados Unidos, o autor explica que, no passado, os veteranos orientavam os novatos na cultura e nas tradições da redação, e assim um padrão histórico estabelecido era transmitido por gerações. Agora, sequer a cultura de buscar três fontes para dar perspectiva à notícia é familiar para a nova geração de jornalistas. Além de ressignificar o valor da produção jornalística, as métricas também disciplinam o trabalho. Repórteres escrevem com objetivo de ter alto tráfego e competem por isso com os colegas, embora saibam que há conflito com a

---

<sup>66</sup> A falta de mentoria para os mais jovens não está apenas atrelada a este ambiente no qual as métricas estão inseridas. Em pesquisa com jornalistas do Estado de S. Paulo, Nonato (2010, p. 259) constatou que “geralmente, os jovens chegam para trabalhar nas redações recém-formados e sem nenhum preparo para as reportagens. Os jornalistas mais velhos, que ensinavam pacientemente os macetes da profissão, tão comuns nas redações de antigamente, não existem mais. Quem não aprende rápido, não se encaixa no processo de trabalho, está fora. Não há tempo para período de adaptação”.

noção de bom jornalismo. Por outro lado, mesmo que pressionados pelas ameaças à sobrevivência da indústria que os emprega, que colocam a perseguição de metas de audiências como uma possível (embora contraditória e não comprovada) solução para ser viável em meio à crise estrutural, jornalistas buscam a compensação das pressões sofridas exercendo o controle sobre os termos de seu trabalho, publicando aquilo que acreditam corresponder ao valor da profissão (PITHAN; KALSING; EICHLER, 2020). A luta dos trabalhadores contra a irrelevância aparece sob a forma da resistência, mesmo que negociada, para a manutenção dos valores jornalísticos.

Em artigo que discute a chamada “fixação por métricas”, Muller (2018) identifica o fenômeno como sendo a crença de que é possível substituir o julgamento profissional – aquele que é adquirido ao longo dos anos pela experiência e pelo talento – por indicadores numéricos de desempenho comparativo com base em métricas. E, ainda, que a melhor maneira de motivar as pessoas nas organizações é atribuir recompensas ou penalidades, conforme o desempenho medido. Recompensas podem ser oferecidas em forma de dinheiro ou reputação (COHEN, 2015; REINARDY, 2016; LEE; TANDOC JR., 2017; FERRER-CONILL; TANDOC JR., 2018).

O autor do livro *Tirania das métricas* (2018) enumera alguns efeitos nocivos dessa fixação por métricas nas organizações, mas vale destacar o que mais chama a atenção, ao ser aplicado ao contexto do jornalismo: essa obsessão por medir e melhorar o desempenho por meio das métricas desestimula a inovação<sup>67</sup> e a criatividade por parte do profissional:

A fonte do problema é que, quando as pessoas são julgadas pelas métricas de desempenho, elas são incentivadas a fazer o que as métricas medem, e o que as métricas medem será uma meta estabelecida. Mas isso impede a inovação, o que significa fazer algo ainda não estabelecido ou que sequer foi testado. Inovação envolve experimentação. E a experimentação inclui a possibilidade, talvez probabilidade, de fracasso. (MULLER, 2018, n.p., tradução minha<sup>68</sup>).

---

<sup>67</sup> Não é objetivo desta tese discorrer sobre o conceito de inovação no jornalismo. Entendo, porém, que inovar sempre fez parte do jornalismo e trata-se da constante busca do novo (FLORES, 2016). E aqui me filio a Franciscato (2010, p. 12), para quem a inovação, especialmente no âmbito tecnológico, é também caracterizada como “um aporte que modifica as rotinas e processos de trabalho do jornalista, bem como o perfil e a qualidade do produto jornalístico”.

<sup>68</sup> No original: “The source of the trouble is that when people are judged by performance metrics, they are incentivized to do what the metrics measure, and what the metrics measure will be some established goal. But that impedes innovation, which means doing something not yet established, or that hasn’t even been tried out. Innovation involves experimentation. And experimentation includes the possibility, perhaps probability, of failure”.

Ora, a criatividade faz parte do rol de características essenciais à formação tanto de jornalistas como de veículos de imprensa. Para Neveu (2010, p. 50),

Quando o bom jornalista é simplesmente alguém que responde as 5 perguntas-chave usando 400 palavras, utilizando programas de computador para colocar um vídeo online, ou recortando e colando comunicados de imprensa num trabalho, a análise mais profunda e o estilo inteligente desaparecem. Os jornalistas devem explorar e inventar novos gêneros, praticar inter-reprodução para conquistar novas audiências.

Elaborar novas e inovadoras abordagens sobre um mesmo assunto, adaptar a linguagem aos mais variados públicos e às mais diversas formas de consumir notícia, observar a realidade objetiva e extrair dela novas interpretações que possam contribuir para a formação crítica do público, todas essas são práticas jornalísticas que têm na criatividade uma mola propulsora. Mas a partir do momento em que as métricas condicionam as funções dos jornalistas a parâmetros de desempenho, a criatividade pode perder seu protagonismo. Da mesma forma, quando empresas tradicionais, como as dos jornalistas entrevistados nesta tese, renunciam a valores e fundamentos do jornalismo em troca da busca pela sobrevivência econômica baseada em métricas, entende-se que se corre grande risco, uma vez que o jornalismo não tem sua relevância medida apenas pela audiência, mas sim por sua responsabilidade, reputação e compromisso com os fatos. É preciso refletir sobre como as métricas podem operar em favor do jornalismo, e os entrevistados desta tese dão algumas pistas, que serão apontadas na seção 5.

### **3.4 Transformações da indústria e busca por alternativas**

O impacto das métricas sobre a prática jornalística tem como pano de fundo as transformações de financiamento que a indústria do jornalismo vem enfrentando nos últimos anos, que levaram a perdas financeiras, fechamento de veículos e de postos de trabalho e redações cada vez mais enxutas. A lógica de atrair receita publicitária por meio da audiência funcionava no antigo modelo de negócio (NAPOLI, 2012). Quanto mais leitores ou espectadores uma organização recebia, mais caro ela podia vender os espaços publicitários. Mas isso ocorria, em boa medida, porque os anunciantes estavam convencidos a pagar pelo acesso a um grande público sobre o qual não sabiam muito (GRUESKIN; SEAVE; GRAVES, 2011).

Esse raciocínio é insustentável na atual conjuntura. Hoje, são incontáveis os meios à disposição dos anunciantes para conhecer e entrar em contato com seus consumidores, bem

como os canais de informação ao alcance do público nas mais diversas mídias e suportes. A imprensa perde então o monopólio como intermediário entre anunciantes e clientes e passa a disputar fatias do mercado publicitário com empresas de tecnologia, em um processo de plataformização do jornalismo (BELL; OWEN, 2017).

Apesar da imensa dificuldade de financiamento vivida pelas empresas, o volume de audiência dos veículos de comunicação não perdeu validade no novo contexto econômico. O mercado publicitário continua tratando de maneira diferenciada um site de jornal com 10 milhões de usuários únicos mensais, em relação a um concorrente com 200 mil acessos mensais. Mas a busca excessiva por aumento de audiência rende muito público e pouca receita, além de acarretar desvalorização do jornalismo. Ao diminuir suas marcas e vulgarizar seu conteúdo com táticas de caça-cliques, as empresas “ficaram aquém do objetivo crucial de atrair usuários engajados e leais” (GRUESKIN; SEAVE; GRAVES, 2011, p. 35, tradução minha<sup>69</sup>).

Problemas financeiros que atingiram a indústria pressionam os jornalistas, mas não há consenso na crença de que a solução seja permitir uma interferência mais profunda do público nas decisões profissionais, aponta Vu (2014). O uso das métricas de audiência de forma institucionalizada nas redações acontece em um contexto em que as demissões se tornaram rotina e as tentativas de sobrevivência do negócio criaram a ideia de “mudar ou morrer”:

Em geral, o treinamento em web analytics não é formalizado na maioria das redações – espera-se que um editor jovem o conheça antes de trabalhar na redação ou espera-se que um editor antigo transferido para o digital aprenda a tecnologia usando-o. [...] O editor de gerenciamento da primeira redação [pesquisada] comparou o uso de web analytics com a dependência de drogas. “É como crack”, disse ele, sorrindo. [...] A metáfora é engraçada, mas tem implicações mais profundas. A razão pela qual drogas ilegais são proibidas é porque uma pessoa drogada pode representar perigo para si e para os outros na medida em que ela perde o controle e se torna incapaz de funcionar normalmente. (TANDOC JR., 2014, p. 9, tradução minha<sup>70</sup>).

Para Cohen (2015), o objetivo de incorporar a métrica na produção de notícias é, em última análise, aumentar as receitas publicitárias por meio do aumento do tráfego e do envolvimento dos leitores, com base em esforços para publicar histórias com garantia de

<sup>69</sup> No original: “they have fallen short in the crucial goal of attracting engaged, loyal users”.

<sup>70</sup> No original: “In general, training on web analytics is not formalized in most newsrooms – either a young editor is expected to know it prior to working in the newsroom or an old editor being moved to digital is expected to learn the technology by using it. [...] The managing editor of the first newsroom compared using web analytics with getting hooked on drugs. “It’s like crack,” he said, grinning. [...] The metaphor is funny, but it also has deeper implications. The reason illegal drugs are outlawed is because a drugged person might pose danger to herself and to others as she loses control and becomes unable to function normally”.

serem lidas e provocarem engajamento. Seria uma forma de equacionar o problema do financiamento sem prejuízo à qualidade da produção. Nesse sentido, Batsell (2015) define o jornalismo engajado como “o grau em que uma organização de notícias ativamente considera e interage com seu público em prol de sua missão jornalística e financeira” (BATSELL, 2015, p. 7, tradução minha<sup>71</sup>). Empresas bem-sucedidas em medir e monetizar o engajamento dão mais importância à mensuração daquilo que reflete sua missão financeira, como tempo que o usuário passa no site, visitas de retorno, profundidade da visita e adesão ao *paywall*, sustenta o autor. Para o pesquisador, essas organizações entendem que a construção de lealdade digital – e não volume de tráfego atraído por caça-cliques – é o que alimenta a sobrevivência. Em referência aos *paywalls*, Batsell (2015, p. 135, tradução minha<sup>72</sup>) diz que “o maior sinal de engajamento é quando os leitores sacam seus cartões de crédito para se inscrever”.

Uma das profissionais entrevistadas nesta pesquisa foi categórica ao afirmar que o veículo para o qual trabalha mudou a mentalidade: passou a perseguir métricas quantitativas, como número de acessos, em detrimento de qualitativas.

A gente quer olhar no final do dia, óbvio, muitos *pageviews* e *unique visitor*, mas a gente quer uma métrica qualitativa mais do que nunca nos últimos dois anos. Eu quero um tempo de leitura muito alto e eu quero uma recirculação muito alta, são métricas totalmente qualitativas (MARIA, informação verbal<sup>73</sup>, 2020).

Em um ambiente marcado pela convergência, hiperconcorrência, diversidade dos meios e plataformação, organizações jornalísticas enfrentam rupturas em suas posições de mercado. No atual contexto, a venda de anúncios a um público massivo e relativamente desconhecido entra em declínio, e os leitores passam a ser o centro de diferentes modelos de negócio. De maneira cada vez mais estratégica, a monetização se dá pelos bolsos dos indivíduos das plataformas digitais.

Esse movimento ocorre de forma concomitante com a popularização das métricas de audiência. A quantificação de metas de audiência prolifera nas redações como solução para a crise do modelo de negócio financiado exclusivamente pela publicidade tradicional. Nesse setor, cujo sistema de sustentação financeira está em colapso (MCCHESENEY, 2016), a capacidade de otimizar o lucro e conferir valor à gestão, e não ao trabalho e à produção,

---

<sup>71</sup> No original: “The degree to which a news organization actively considers and interacts with its audience in the furtherance of its journalistic and financial mission”.

<sup>72</sup> No original: “The ultimate sign of engagement is when readers pull out their credit cards to subscribe”.

<sup>73</sup> Entrevista concedida por Maria [2020]. Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2020. O nome da entrevistada foi preservado, usando um fictício.

previsivelmente recorre à obsessão pelos números para encontrar soluções (PITHAN; KALSING; GRUSZYNSKI, 2019). Essa busca é justificada pelo discurso de aproximação com o público leitor e pela prerrogativa da maximização das receitas publicitárias. Externaliza-se o controle dos trabalhadores para o suposto interesse do cliente (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), para desterritorializar o sujeito e transpor para a sua subjetividade o objetivo da empresa (PAGÈS et al., 2006).

Nesta tese, os entrevistados mostraram-se preocupados com a sustentabilidade do negócio para o qual trabalham. Interessante observar que um dos inquiridos fala em “agradar” dois públicos distintos, que ele separa entre as mais velhas e as mais novas, como forma de manter as assinaturas digitais do veículo.

A gente tem dois públicos muito distintos, a gente precisa agradar os dois, e muitas editorias perguntam: “ah, mas eu faço a matéria pensando nesse público mais velho ou no público mais novo?”. Tem que agradar os dois. Às vezes, pelo assunto da matéria, é óbvio que esse assunto se destina pra um grupo mais jovem e não o mais velho, então você não precisa se preocupar com o público mais velho em determinado assunto. Mas você não pode totalmente focar no jovem e esquecer do velho porque eles vão cancelar suas assinaturas e o jovem não está assinando. E aí a gente tem que ver como convencer esse jovem a assinar, assim como ele é... tá disposto, aceita pagar pelo Spotify, pelo Netflix, como que a gente vai querer fazer com que ele veja valor em pagar por uma assinatura de jornal, né? Ninguém consegue fazer isso muito bem ainda, né? (LEONARDO, informação verbal<sup>74</sup>, 2020).

As transformações da estrutura social na condição pós-industrial atingem empresas, organização, gestão, relações de trabalho e processos laborais (HARVEY, 1998; ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013; PITHAN; KALSING; GRUSZYNSKI, 2019). Essas mudanças, ainda em curso (TANDOC JR.; THOMAS, 2015), podem ocasionar alterações profundas no que significa jornalismo.

---

<sup>74</sup> Entrevista concedida por Leonardo [2020]. Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2020. O nome do entrevistado foi preservado, usando um fictício.

## 4 OS JORNALISTAS

Assim como a ciência não é linear, pois não evolui de forma reta e direta, o mesmo acontece com o jornalismo. Trata-se de uma construção móvel, e não de uma realidade estável, pois depende da percepção dos sujeitos nele envolvidos. É, também, resultado de processos conflituosos, que buscam impor uma ordem simbólica, constantemente subjetivada (ou transformada) por esse grupo de indivíduos (RUELLAN, 2017).

Contudo, diferentemente da ciência – e da filosofia, da religião e da arte –, o jornalismo configura-se como um modo particular de apreensão e produção do real. A atividade conta com uma série de princípios norteadores e regras de codificação próprias que introduzem uma espécie de “gramática particular” (HENRIQUES, 2014, p. 29).

Quem exerce essa “gramática” são os jornalistas, profissionais que “têm ‘óculos’ especiais a partir dos quais veem certas coisas e não outras; e veem de certa maneira as coisas que veem. Eles operam uma seleção e uma construção do que é selecionado” (BOURDIEU, 1997, p. 25). Os óculos dos quais fala Bourdieu são constituídos por normas de conduta, compromissos e valores nos quais a atividade está assentada.

Como é de interesse desta pesquisa compreender como os valores que emergem da plataformização e do uso de métricas se relacionam com os compromissos da profissão pela perspectiva dos entrevistados, vou, a partir de agora, situar, com base em pesquisas anteriores, como os jornalistas entendem esses valores. Além disso, abordarei as atividades e rotinas dos jornalistas, bem como a precarização profissional.

### 4.1 Os compromissos e valores

É desafiador pensar compromissos e valores do jornalismo no cenário das intensas transformações atuais. Assim como Bardoel e Deuze (2001), entendo que não se deve construir uma oposição entre o “antigo” jornalismo – como o campo que supostamente promovia o debate público –, e o “novo” jornalismo, em tempos de novas tecnologias, como orientado por uma economia de mercado globalizada. “Tanto a mídia antiga quanto a nova fornecem plataformas para comunicação política, cultural e comercial. Aliado a isso, novas tecnologias oferecem novos desafios para a comunicação democrática, bem como novas ameaças” (BARDOEL; DEUZE, 2001, p. 15, tradução minha<sup>75</sup>). Segundo Bardoel e Deuze,

---

<sup>75</sup> No original: “Both old and new media provide platforms for political, cultural as well as commercial communication. Therefore, the new technologies offer new challenges for democratic communication as well as new threats”.

se o jornalismo conseguir enfrentar esse desafio, poderá ter uma oportunidade de preservar nas novas mídias os bons valores já praticados.

Antes de adentrar propriamente nesses valores da profissão, vou abordar algumas finalidades do jornalismo, no sentido de dever-ser, sob o prisma, especialmente, de Kovach e Rosenstiel. Para os autores, que reeditaram o clássico “Os Elementos do Jornalismo” em 2014, é dever do jornalismo fornecer informações às pessoas para que sejam livres e capazes de se autogovernar. Para tanto, é preciso perseguir a **obrigação do jornalismo com a verdade**. Para que as pessoas possam tomar adequadamente suas decisões no dia a dia, é necessário que elas tenham conhecimento de fatos confiáveis e precisos, colocados num contexto relevante. Segundo Neveu (2010, p. 33), o tipo de autoridade reivindicada pelo jornalismo significa: “Nós não contamos mentiras, verificamos, o que estamos dizendo-publicando é com cuidado para respeitar os fatos ‘materiais’”. Ainda segundo Kovach e Rosenstiel (2014), o jornalismo não persegue a verdade em sentido absoluto ou filosófico, mas em um sentido por meio do qual possamos operar no cotidiano. Essa “verdade jornalística” é um processo que começa com a disciplina profissional de verificação de fatos.

Nesse sentido, Kovach e Rosenstiel (2014) sustentam que a confiança do público não é suficiente, pois é preciso compreender qual método os jornalistas usam para se aproximar da verdade e como transmitem esse método aos cidadãos. Para eles, é necessária uma **disciplina de verificação**. Os jornalistas contam com um preceito profissional para testar e fornecer informações que, entre outras práticas, consiste em procurar várias testemunhas de um fato, descobrir novas fontes e indagar sobre os diferentes lados de uma mesma questão. Ser imparcial ou neutro não é um princípio central do jornalismo. Pela necessidade de tomar decisões, o jornalista não é nem pode ser objetivo, mas seus métodos podem e devem ser. Quando o conceito de objetividade surgiu no jornalismo, isso não implicava que os jornalistas estivessem livres de preconceitos. Exigia, antes, um método consistente de testar a informação precisamente para que os preconceitos pessoais e culturais não prejudicassem a precisão do trabalho. O método é objetivo, não o jornalista. Procurar múltiplas testemunhas, divulgar o máximo possível sobre as fontes ou pedir comentários a vários lados, tudo indica tais padrões. Esta disciplina de verificação é o que separa o jornalismo de outras formas de comunicação, como propaganda, publicidade, ficção ou entretenimento. Quanto mais transparente o jornalista agir em relação ao método, mais respeito ele demonstra por seu público. Isso permite que o cidadão julgue a validade da informação, o processo pelo qual essa mesma informação foi obtida e os motivos e preconceitos do jornalista que a transmite. Também

ajuda a deixar bem claro que o jornalista tem um motivo ou interesse público por trás da publicação – outra chave da credibilidade.

Argumentamos, há uma década, que um método transparente de verificação era a ferramenta mais importante para jornalistas profissionais que tentavam responder a dúvidas do público sobre seu trabalho. Agora a transparência também é uma maneira de convidar o público para a produção de notícias, para criar um jornalismo colaborativo melhor do que jornalistas ou cidadãos poderiam produzir sozinhos. (KOVACH; ROSENSTIEL, 2014, p. XIV, tradução minha<sup>76</sup>).

Além disso, por mais que o jornalista esteja vinculado a uma empresa jornalística, ele assume uma obrigação social que vai além dos interesses imediatos dos patrões, sua **lealdade é com os cidadãos**. Deve haver um esforço para colocar o interesse público e a verdade acima de seus próprios interesses ou suposições. Esse compromisso pode ser chamado de **independência jornalística**. Ainda, em meio a um intenso fluxo de informações, o jornalismo deve apresentar as **notícias de forma compreensível e proporcional** (KOVACH; ROSENSTIEL, 2014). Os autores sustentam que o jornalismo é a nossa cartografia moderna, pois cria um mapa para os cidadãos navegarem na sociedade. E traçam um paralelo: como em qualquer mapa, seu valor depende de uma completude e proporcionalidade. Inflamar eventos ou negligenciar outros por motivos particulares, reforçar estereótipos, ou, ainda, ser desproporcionalmente pessimista diante de fatos negativos, tudo isso torna o mapa menos confiável. Os mapas mais abrangentes incluem todas as comunidades envolvidas, não apenas aquelas com demografia mais atrativa. As histórias mais completas levam em conta diversas origens e perspectivas.

Jornalistas também têm **obrigação de agir com sua consciência**. Para Kovach e Rosenstiel (2014), isso exige do profissional ética e responsabilidade. É necessário estar disposto a questionar o seu próprio trabalho e, também, ter liberdade para expressar inquietações. “Somente numa redação onde todos possam emitir seus diversos pontos de vista as notícias terão alguma possibilidade de antecipar e refletir, com exatidão”, perspectivas e necessidades da sociedade (KOVACH, ROSENSTIEL, 2014, p. 294, tradução minha<sup>77</sup>). Portanto, avaliam os autores, as organizações jornalísticas devem cultivar essa independência, encorajando os indivíduos a falar o que pensam. O debate estimula a diversidade intelectual

---

<sup>76</sup> No original: “We argued a decade ago that a transparent method of verification was the most important tool for Professional journalists trying to answer doubts to the public had about their work. Now it is also a way to invite the public into the production of the news, to create a collaborative journalism that is better than either journalists or citizens could produce alone”.

<sup>77</sup> No original: “[...] Only in a setting in which all can bring their diverse viewpoints to bear can the news have any chance of accurately anticipating and reflecting the increasingly diverse perspectives and needs”.

de vozes necessárias para compreender e cobrir com precisão uma sociedade cada vez mais diversificada. Contar com uma redação diversificada não basta, se essas diferentes vozes não forem faladas ou ouvidas.

Reginato (2016) propõe 12 finalidades a serem cumpridas pelo jornalismo: a) informar de modo qualificado; b) investigar; c) verificar a veracidade das informações; d) interpretar e analisar a realidade; e) fazer a mediação entre os fatos e o leitor; f) selecionar o que é relevante; g) registrar a história e construir memória; h) ajudar a entender o mundo contemporâneo; i) integrar e mobilizar as pessoas; j) defender o cidadão; k) fiscalizar o poder e fortalecer a democracia; l) esclarecer o cidadão e apresentar a pluralidade da sociedade.

Abordadas algumas das principais finalidades do jornalismo, serão apresentados, a partir de agora, valores que entendo como fundamentais da profissão. Para isso, utilizarei pesquisas que partam do lugar de fala dos jornalistas para compreender o que julgam como princípios essenciais da profissão. Embora estejam elencados em tópicos diferentes, será possível perceber que os valores que servem de base para a atividade jornalística – e que definem seus procedimentos e normas – são amplamente conectados. Então, na prática, “os valores atuam, *sempre*, e a *cada vez*, em conjunto” (HENRIQUES, 2014, p. 47, grifos do autor).

#### **a) Dever de verdade**

O dever de verdade está atrelado à ética, à formação e à atuação jornalística. O profissional se compromete com a verdade dos fatos. Trata-se de um “princípio capital para a atividade” (HENRIQUES, 2014, p. 67). No discurso dos nove jornalistas da Rádio CBN Curitiba entrevistados por Maia (2018), o valor aparece inserido naturalmente na fala dos profissionais e surge atrelado a outros compromissos, como o da credibilidade e da objetividade. Dois momentos em que o valor foi evidenciado: quando falaram da necessidade de checagem dos fatos e quando um entrevistado criticou as abordagens radicais de alguns colegas de profissão, que não deram espaço para dúvidas em seus trabalhos. Jornalistas entrevistados por Guilhermano (2019), que investigou mudanças e permanências na identidade de seis jornalistas que testemunharam a passagem do período industrial para o pós-industrial, se compreendem como perseguidores da verdade e guardiões da democracia e da liberdade. Valores, segundo eles, essenciais para o desenvolvimento da sociedade.

Peucer, progenitor da Teoria do Jornalismo, há mais de 300 anos, já refletia em *De Relationibus Novellis* (1960<sup>78</sup>) sobre o dever de verdade: as notícias deveriam ser “verdadeiras

---

<sup>78</sup> Nesta pesquisa, as citações referentes à obra de Peucer foram retiradas do artigo intitulado *Os Relatos Jornalísticos* (2004), publicado na revista Estudos em Jornalismo e Mídia.

e úteis” (PEUCER, 2004, p. 18). Compromisso esse que deve permanecer “absoluto e um imperativo ético para a instituição jornalística e para o jornalista”, já que é a crença do público nesse valor que “confere credibilidade ao jornalismo, que o legitima como uma prática social capaz de fornecer um panorama dos acontecimentos mais importantes do mundo contemporâneo sem subordinar-se a qualquer outra razão que não seja o de cumprir o seu dever de informar” (FONSECA, 2013, pp. 715-716).

### **b) Credibilidade**

Trata-se de um valor que se relaciona ao ethos do jornalista, de profissional autorizado socialmente a servir como ponte entre os acontecimentos e a população. Os jornalistas entrevistados por Maia (2018) identificaram a credibilidade como importante, embora esteja desaparecendo em razão de um mercado focado no aumento da audiência e do investimento publicitário. Aqueles ouvidos por Guilhermano (2019) entendem que, em um ambiente de redução dos custos para a produção de notícias e de precarização do mercado de trabalho, é preciso apostar no jornalismo feito por profissionais. E isso está atrelado, diz um dos entrevistados, à credibilidade.

O prestígio de um veículo, seja ele qual for, do grande ao pequeno, ele é dado pela credibilidade que o jornalismo profissional é capaz de conferir a ele. Isso eu estou convencido... que o jornalismo profissional é que dá a qualquer veículo o maior patrimônio que ele pode ter, que é a credibilidade e o prestígio que advém da credibilidade. (Marcelo Canellas). (GUILHERMANO, 2019, p. 158).

Interessada em compreender como os jornalistas percebiam os impactos da Internet em seu trabalho, Herscovitz (2012) realizou uma pesquisa junto a 506 profissionais brasileiros em 2009. Para os entrevistados, a Internet diminuiu o nível de credibilidade em 75,1%, um número elevado tendo em vista se tratar de um valor fundamental ao jornalismo.

Seja por desconhecimento da atividade profissional e seus meandros, ausência de senso de representatividade ou por interesses políticos e econômicos, o fato é que muitos cidadãos enxergam a imprensa e os jornalistas com desconfiança. Dados do Digital News Report 2021<sup>79</sup>, pesquisa global feita pelo Reuters Institute, da Universidade de Oxford, mostram que a confiança na mídia ainda é um desafio, especialmente na América Latina.

---

<sup>79</sup> O relatório traz insights sobre o consumo de notícias digitais a partir de um questionário online, feito com mais de 92 mil pessoas de 46 países – incluindo o Brasil. Este ano, foi a primeira vez que Índia, Indonésia, Tailândia, Nigéria, Colômbia e Peru entraram na pesquisa. Disponível em: [bit.ly/3yGaDgb](https://bit.ly/3yGaDgb). Acesso em: 9 jul. 2021.

Globalmente, a confiança nas notícias cresceu 6 pontos percentuais e atingiu 44% em 2021 – ou seja, a cada 100 pessoas que participaram da pesquisa, 44 responderam que confiam no noticiário na maior parte do tempo. Nos seis países da América Latina incluídos no estudo, a confiança geral nas notícias atingiu 40,5%. A confiança é menor na Argentina e no Chile (36%) e maior no Brasil (54%). Organizações televisivas tendem a ser mais confiáveis (SBT aparece em primeiro, seguido por Record e Band), junto a jornais locais e regionais.

### **c) Orientação pelo interesse público**

O interesse público é um valor que “diz respeito à relevância dos fatos noticiáveis, à construção da notícia visando ao esclarecimento dos cidadãos, ao papel de vigilância socialmente atribuído ao jornalismo e aos interesses do público no consumo de informações” (SARTOR, 2018, p. 2). Na pesquisa de Pereira (2020), jornalistas apontam o compromisso de fiscal dos poderes (o papel de cão de guarda, *watchdog*) e de defensor do interesse público como essenciais. Um dos entrevistados afirma: “Não quero ser nenhum paladino, mas eu cumpri meu papel de denunciar os desmandos, denunciar a corrupção e injustiças, e defender causas coletivas. Também aprendi a driblar os interesses pouco republicanos de alguns padrões” (PEREIRA, 2020, p. 214). Em outro momento, complementa: “É uma atividade de interesse público” (PEREIRA, 2020, p. 241). Em pesquisa com 2.008 profissionais dinamarqueses, Skovsgaard et al. (2012) detectaram o interesse público como valor fundamental. Para eles, focar nesse compromisso é estar em conexão com os cidadãos em geral, assim como as fontes. Também se disseram responsáveis em menor grau com anunciantes e os donos das organizações para as quais trabalham. Os profissionais afirmaram que para atingir este valor é preciso: 1) ser um representante do público, cético e criticar pessoas com poder político e econômico; 2) ajudar o público a analisar e interpretar questões complexas; e 3) mobilizar o público no debate democrático. Na mesma linha, Willnat, Weaver e Choi (2013) – os pesquisadores apresentam conclusões relacionadas à pesquisa *The Global Journalist in the 21st Century*, na qual são estudadas competências e habilidades jornalísticas junto a mais de 29 mil jornalistas de 31 países ou territórios, inclusive no Brasil, entre 1996 e 2011 – detectaram a figura do “cão de guarda” como muito importante para os profissionais. Por outro lado, os menos propensos a ver este papel como muito importante eram do Brasil, da Alemanha e do Japão. Para os pesquisadores, isso possivelmente acontece em razão dos laços mais estreitos entre jornalistas e funcionários do governo. Herscovitz (2012) sinaliza que os profissionais tentam se manter fiéis a seus ideais, ainda que haja discordâncias com as organizações que os empregam. Entre esses valores, está a noção de

interesse público, exemplificada pela necessidade apontada por eles de fornecer análises de problemas nacionais complexos e discutir políticas nacionais, regionais ou locais.

#### **d) Relevância**

O jornalista tem o compromisso de noticiar fatos que impactam de alguma maneira a vida das pessoas. Para alguns jornalistas, o futuro do jornalismo depende de ele se manter relevante. E isso se alcança, apontam os entrevistados ouvidos por Guilhermano (2019), contando histórias interessantes e trazendo informações especializadas. Um dos profissionais ouvidos por Pithan, Kalsing e Eichler (2020, p. 81), que investigaram como as métricas de audiência se inserem nas condições laborais e nas percepções de jornalistas sobre o seu trabalho, diz que o valor de relevância está em xeque pelo uso dessas ferramentas: “[...] a gente estava fazendo uma coisa relevante para sociedade e a gente gostava do que fazia [...]. Hoje... principalmente com essas mil questões de tecnologia e de audiência, a gente perdeu isso! A gente acabou ficando sem nada. Eu acho que isso foi a pior coisa”.

Em sua tese de doutorado, Feitoza (2021, p. 8) sustenta que o conceito de relevância jornalística se apresenta como “um sistema de avaliação da adequação dos acontecimentos ao público, cuja natureza é a mesma de outros procedimentos de avaliação de relevância, mas a função é específica ao jornalismo”. Para a autora, a dimensão normativa permite 1) desempenhar função crítica; 2) vincular a seleção dos acontecimentos à percepção do jornalismo como uma instituição; 3) afastar a seleção dos acontecimentos jornalísticos de características limitadas aos fatos; 4) relativizar o ato seletivo sem comprometer análises concretas; e 5) externalizar a percepção dos processos.

#### **e) Autonomia, independência e liberdade**

Apesar da proximidade que mantém com o poder público, os interesses comerciais e as plataformas, o jornalismo “zela pela sua autonomia” e “não pode ficar atrelado ou ser dependente de atores externos, como por exemplo, partidos políticos, governos, parlamentos ou empresas. A única esfera com que o jornalista tem compromisso é com o leitor” (HENRIQUES, 2014, p. 63). Jornalistas reclamam da pouca autonomia na profissão, o que gera insatisfação (WILLNAT; WEAVER; CHOI, 2013). Isso denota, de acordo com os autores, que embora os profissionais tenham habilidades e valores necessários para uma prática jornalística de alta qualidade, há limitações para executarem o trabalho da forma como julgam ser correta. Um dos jornalistas ouvidos por Pereira (2020, p. 132) relata a autonomia como um valor para optar por permanecer no emprego da época. “Eu queria ir pra uma

empresa maior e, pra ir pra uma empresa maior, eu sabia que eu tinha que abrir mão do salário bom que eu tinha, da autonomia [...]”. Liberdade e autonomia também surgem na fala de outro entrevistado: “Era muito confortável trabalhar de freelancer. Os caras me conheciam, eu conhecia eles. Eu tinha uma liberdade de texto, que eu nunca tive em outros lugares e que, provavelmente, eu não terei” (PEREIRA, 2020, p. 184). Herscovitz (2012) sustenta que há prevalência da autocensura nas redações do Brasil, assim como apenas uma pequena parcela dos entrevistados diz atuar em organizações que seguem diretrizes éticas e que são independentes e responsáveis – reflexo disso é que apenas 21,3% dos entrevistados são satisfeitos com seu trabalho.

Vários governos têm restringido de forma severa e sistemática a atuação da imprensa livre, em especial no Oriente Médio e no norte da África – países como Líbia, Sudão, Arábia Saudita e Iêmen figuram nas últimas posições do ranking mundial de liberdade de imprensa, publicado anualmente pela organização Repórteres Sem Fronteiras<sup>80</sup>. A Arábia Saudita, por exemplo, não permite que a mídia seja independente. Segundo a entidade, jornalistas que ousam criticar o regime ou fazer análises políticas podem acabar perdendo o emprego ou tendo de responder a processos criminais por terrorismo ou até blasfêmia. Por outro lado, os países que mais se destacam positivamente nesse mesmo ranking são Noruega, Finlândia, Suécia, Holanda e Dinamarca. Nessas localidades, jornalistas não estão sujeitos à censura ou a pressões políticas, de acordo com a entidade. Praticamente não há registros de agressões a profissionais. Na Suécia, primeiro país do mundo a criar leis em favor da imprensa livre – em 1776 –, o Estado garante o acesso a documentos públicos dentro do princípio do “direito à informação”.

De acordo com a última edição do ranking, em 2019, o Brasil figura na 105ª posição entre 180 países, sendo um dos lugares mais violentos da América Latina para os jornalistas atuarem. Entre os principais problemas apontados pela Repórteres Sem Fronteiras estão ameaças e agressões a profissionais de imprensa, excesso de concentração de propriedade de veículos de comunicação nas mãos de poucos conglomerados familiares, os quais frequentemente aparecem ligados à classe política, e ataques reiterados ao direito ao sigilo da informação.

Segundo Waisbord (2013), o jornalismo contribui para a governança democrática, quando monitora os poderes constituídos, especialmente nas questões de interesse público. Ao desempenhar o seu papel de guardião, o profissional promove críticas, deliberações e

---

<sup>80</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/2ymKzg7>>. Acesso em: 2 abr. 2020.

diversidade de opinião. Isso possibilita que os cidadãos examinem os governos e outros atores poderosos, identificando as demandas públicas e as suas políticas. Porém, sabe-se que há tensões nesse propósito, diz Waisbord (2013), pois os esforços são muitas vezes inviabilizados por sistemas de mídia que priorizam os interesses de governos e de grandes corporações.

#### **f) Rigor e exatidão**

Associado ao valor da verdade, e para que seus produtos sejam reconhecidos como credíveis, o jornalismo deve estar baseado no rigor e na exatidão “no trabalho de transformação dos fatos em notícias” (HENRIQUES, 2014, p. 69). Para ser considerada verdadeira, a notícia deve ser construída respeitando os métodos de produção, ou seja, o relato deve ser produzido “exatamente” na mesma medida em que os fenômenos se desenvolveram. A linguagem jornalística não tem o direito de realizar algum desvio, redução ou aumento ao que realmente aconteceu ou foi dito. Segundo os jornalistas entrevistados por Herscovitz (2012), embora a Internet tenha melhorado a velocidade e o feedback do jornalismo, pouco tem sido feito para aumentar a precisão dos conteúdos. Apenas alguns jornalistas utilizam bancos de dados para produzir jornalismo investigativo, e a maioria sente que eles produzem mais informações com menos qualidade. Já em pesquisa que avaliou valores de 1.318 jornalistas norte-americanos em reportagens contextuais – histórias que vão além do imediatismo das notícias – McIntyre, Dahmen e Abdenour (2016) identificaram que retratar o mundo com precisão é essencial para a maior parte dos profissionais.

#### **g) Objetividade**

Atuar de forma objetiva na produção de notícias pressupõe uma série de procedimentos que os jornalistas utilizam para separar os fatos dos valores pessoais do profissional, ainda que haja subjetividade neste processo. Weaver e Willnat (2012), organizadores de *The Global Journalist in the 21st Century*, enfatizam que objetividade surge como o segundo valor mais importante entre os profissionais, ficando atrás apenas da instantaneidade no relato das notícias. Para os jornalistas ouvidos por Maia (2018), a objetividade se faz presente como valor, mas com reconfigurações significativas. Para eles, trata-se da primazia dos fatos, e não da opinião. “O jornalismo se tornou uma arrogância cotidiana. O jornalismo não tem mais dúvida de nada, tem certeza de tudo. Quem tem certeza de tudo é um idiota”, diz um dos entrevistados, ao criticar a postura opinativa adotada por colegas, que exprimiam comentários ao longo da veiculação da notícia. Sponholz (2008)

perguntou a 20 repórteres dos jornais *Gazeta do Povo*, *Zero Hora*, *Correio Braziliense*, *O Estado de Minas*, *O Estado de S. Paulo*, *Folha de S. Paulo*, *Jornal do Brasil* e *O Globo* o que significa objetividade para eles. Entre os achados, está a noção de objetividade associada à neutralidade: em 16% das declarações sobre o tema, os entrevistados falam sobre não tomar partido, não expor a própria opinião, não dizer o que pensam. “Texto compreensível” ocupa o segundo lugar na escala das noções mais citadas: para eles, objetividade é apresentar os fatos de maneira interessante, precisa e clara, de forma acessível a todos. A objetividade raramente aparece ligada à correlação das notícias com a realidade: apenas 3% das afirmações recorrem a ideias como aproximar-se o máximo possível da verdade ou da realidade. Para um repórter, trata-se de “apurar os dados e montar um texto com as informações importantes de forma balanceada” (SPONHOLZ, 2008, p. 72), associando objetividade ao mesmo tempo com investigação, relevância e equilíbrio. Um repórter de política de um veículo de circulação resume este valor como:

[...]dar o recado do que aconteceu sem muita firula e com um texto que dê para ser lido. [...] Sem muita invenção, sem ficar fazendo frases intercaladas. Questão de texto. O máximo da objetividade: frases curtas, bastante verbos [...] um pouquinho de humor, não muito, porque senão fica chato. Que não seja um texto pesado, que seja um texto sem expressões técnicas. (SPONHOLZ, 2008, p. 75).

Em pesquisa com jornalistas de Alemanha, Grã-Bretanha, Itália e Estados Unidos, Donsbach (1993) concluiu que alemães e italianos associam a objetividade com a noção de *hard news*, enquanto seus colegas britânicos e americanos fazem o mesmo com *fairness*, ou seja, o princípio de ouvir os dois lados de uma mesma história.

#### **h) Apuração, verificação e transparência**

Ao comprometer-se com a verdade e aplicar métodos transparentes e sistemáticos de apuração e verificação, cria-se um elo de lealdade com os cidadãos, que pode ser fortalecido a partir do momento em que se esclarece sua relação com aqueles que cobre, dizem Kovach e Rosenstiel (2014). Na pesquisa de Guilhermano (2019), a apuração surge como valor basilar da prática profissional. Se de um lado os avanços tecnológicos permitiram a ampliação das possibilidades de apuração das reportagens, o jornalista tem menos tempo para essa prática – com o aumento da produção de matérias sem sair da redação, pode-se perder o rigor com a checagem. Um dos entrevistados diz que o jornalismo corre o risco de extinção, e isso só pode ser evitado se o profissional levar “a sério o processo de apuração, a fim de retomar a

confiança do público” (GUILHERMANO, 2019, p. 161). Os jornalistas ouvidos por Herscovitz (2012) estão dispostos a evitar conteúdos não verificados, o que sinaliza, segundo a pesquisadora, uma maior maturidade dos profissionais.

No atual ecossistema midiático dominado por plataformas digitais (BELL, OWEN, 2017), é preciso pensar o compromisso com verificação, também, inserida no latente cenário de desinformação ou desordem informacional (WARDLE; DERAKHASHAN, 2017). Nele, passou a ter prestígio o “jornalismo de verificação” (SEIBT, 2019), um tipo de texto jornalístico baseado na verificação de discursos públicos, que fornece maior peso e evidência ao processo de apuração, objetivando a verificação da informação já publicada em outros meios. Com inspiração no método weberiano de construção de tipos ideais, Seibt (2019) apresenta o “jornalismo de verificação” como um tipo puro para analisar a prática de *fact-checking* (verificação de fatos) como um produto jornalístico em si, e não como um procedimento interno das redações jornalísticas.

Embora os jornalistas aqui abordados se mostrem conscientes de seu importante papel social, ficam algumas perguntas: estarão esses profissionais interessados em reafirmar os seus valores? Têm liberdade para tanto? Esses questionamentos, por si só, renderiam outra tese. Como bem pontuou Bastos (2012, p. 297), o “jornalismo encontra-se numa encruzilhada importante na sua história”, tendo em vista que a via “da velocidade e da superficialidade, para não falar da espectacularidade ou da leviandade, conquista terreno todos os dias”.

Se tomarmos como base os ensinamentos de Peucer, veremos que, embora três séculos tenham se passado, os valores do jornalismo se mantêm – mesmo passando por períodos de fluxo e refluxo ao longo do tempo. Com diferentes níveis de intensidade, pilares centrais do jornalismo tradicional têm sido desafiados, seja “pela evolução recente do jornalismo, exercido em condições cada vez mais difíceis e complexas” (BASTOS, 2012, p. 290), quer pelo jornalismo digital, que exacerbou algumas tendências.

Assim como Fonseca (2013), entendo que, em um ambiente de superabundância de informações, cabe ao jornalista, mais do que em qualquer outra época, legitimar-se frente à sociedade fornecendo informação confiável, resultado de um rigoroso trabalho de apuração e contextualização. Isso implica a correção moral de todas as ações dos jornalistas e das empresas, uma das formas de preservar o jornalismo enquanto instituição.

## 4.2 As atividades e rotinas

No “novo ecossistema, o que novos atores podem fazer, hoje, melhor do que jornalistas no velho modelo? E que papel o jornalista pode desempenhar melhor do que ninguém?”, indagam Anderson, Bell e Shirky (2013, p. 42). São dois questionamentos para refletir sobre qual o papel que o jornalista pode desempenhar no contexto atual. Não há respostas prontas, nem de fácil solução, mas eles fornecem algumas pistas.

Uma delas é ter claro que não é mais possível preservar integralmente os antigos formatos jornalísticos que foram praticados nos últimos 50 anos. Neles, estão incluídas rotinas produtivas, que permitem que jornalistas transformem acontecimentos em notícias sem grandes sobressaltos (TRAQUINA, 2016) e são um atalho capaz de facilitar decisões pessoais dos profissionais. Têm papel fundamental na eficiência para lidar com os constrangimentos do tempo, já que a consciência temporal é subjacente à estrutura básica das rotinas (SCHLESINGER, 2016 [1977]).

Traquina (2016, p. 236) lembra que as notícias são resultado de um processo de produção, definido como a percepção, a seleção e a transformação de uma matéria-prima (os acontecimentos) em um produto, leia-se notícias. “Os acontecimentos constituem imenso universo de matérias-primas” (TRAQUINA, 2016, p.236) e “a estratificação deste recurso consiste na seleção do que irá ser tratado, ou seja, na escolha do que se julga ser matéria-prima digna de adquirir a existência pública de notícias, numa palavra – noticiável (*newsworthy*)” (TRAQUINA, 2016, p. 236).

Para tornar o processo de noticiabilidade parte da rotina, permitindo que ele seja rapidamente executado e mesmo ensinado aos mais jovens, os jornalistas se guiam por determinados critérios. No campo teórico, os estudos de *newsmaking* se dedicam a compreender como se dá efetivamente a prática profissional, como se estruturam as redações e que critérios são acionados pelos jornalistas para selecionar e relatar os acontecimentos. Esses estudos surgem nos anos 1930, com Rosten (1937<sup>81</sup> apud FRANCISCATO, 2003), crescem nos anos 1950 (WHITE, 1950; BREED, 2016 [1955]) e ganham força a partir dos anos 1970 (TUCHMAN, 2016 [1972], 1978; MOLOTCH, LESTER, 2016 [1974]); SCHLESINGER, 2016 [1977]; GANS, 2004 [1979]).

No campo mais específico dos critérios de noticiabilidade, o trabalho de Galtung e Ruge (2016 [1965]) é considerado o primeiro estudo sistemático a propor uma lista de condições que os fatos deveriam atender para virar notícia. Desde então, inúmeros

---

<sup>81</sup> ROSTEN, Leo. *The Washington correspondents*. New York: Harcourt, Brace and Company, 1937.

pesquisadores se dedicaram a entender os critérios e valores que orientam o processo de noticiabilidade (WOLF, 2009 [1987]; SILVA, G., 2005, 2014; GUERRA, 2014; SILVA, 2014a, 2014b; MOREIRA, 2006, 2014; FERNANDES, 2014; SEIXAS, 2018; SEIXAS, ALVES, 2017).

Embora apliquem critérios em sua prática cotidiana, nem sempre os jornalistas estão plenamente conscientes deles. Em 1978, a socióloga Gaye Tuchman observou que os jornalistas tinham bastante dificuldade para explicar objetivamente os critérios de noticiabilidade que utilizavam. De acordo com a pesquisadora, a notícia é um processo de construção da realidade, e o processo de seleção mostra as formas de ver essa realidade (TUCHMAN, 1983).

Wolf (2009 [1987]) sustenta que a noticiabilidade diz respeito à organização do trabalho e dos processos produtivos em conjunção com a cultura profissional. Para ele, os valores-notícia atuam sobre todo o processo de produção, não apenas na seleção dos fatos, mas também na construção da notícia, no modo como o acontecimento será apresentado ao público. Ou seja, os valores-notícia mudam em razão de aspectos culturais e tecnológicos. Wolf (2009 [1987]) agrupou os valores-notícia em cinco grandes eixos:

- 1) Características substantivas: relacionados ao trabalho de seleção e relacionados a quatro fatores ligados à importância do evento: a) grau e nível hierárquico dos indivíduos envolvidos; b) impacto sobre a nação; c) quantidade de pessoas envolvidas no fato; d) relevância e significação do acontecimento (consequências futuras);
- 2) Características do produto: ligadas à disponibilidade de materiais e às características específicas de cada evento: a) disponibilidade (nível de acesso dos jornalistas ao acontecimento); b) brevidade (tamanho da notícia em linhas no jornal ou tempo no rádio ou na TV); c) ideologia da notícia (costuma conectar-se a aspectos negativos); d) atualidade (eventos devem ser recentes, quando possível); e) equilíbrio (temáticas e pontos de vista);
- 3) Características do meio de comunicação: decorrem das particularidades de cada meio: a) recursos materiais (como a necessidade de captação de imagens para a TV); b) frequência (tempo necessário para que o acontecimento adquira significado); c) formato (limites impostos pelo meio);

- 4) Características do público: relativos à imagem que os jornalistas fazem dos leitores, ouvintes e telespectadores, ainda que a percepção seja pouco precisa e baseada em pressupostos que dificilmente correspondem à noção real da audiência;
- 5) Características da concorrência: relacionados à competição entre os diversos veículos com consequências aparentemente díspares, mas interligadas. Ao mesmo tempo em que cada veículo tenta divulgar primeiro uma informação (“furo” jornalístico), a concorrência também leva os jornalistas geralmente aos mesmos lugares e a se copiarem, devido ao medo de “ser furado” pela concorrência.

Interessante observar a atualização que Satuf (2014) faz dos critérios de noticiabilidade usando como referencial as manifestações sociais que ocorreram em diversas cidades do Brasil em junho de 2013. “O acesso em larga escala às novas tecnologias de comunicação e à infraestrutura necessária para conexão (as redes Wi-Fi e 3G) cria um complexo fluxo comunicacional que impõe pressões severas sobre a notícia”, afirma Satuf (2014, p. 318), e traz três novos critérios, que se conectam às plataformas e tecnologias digitais. São eles: *hashtag* (rastrea temas mais compartilhados e permite aos jornalistas localizarem, rapidamente, conteúdos indexados por determinada hashtag), redundância (um evento que possui muitos registros de vários ângulos feitos por muitas pessoas têm maior possibilidade de virar notícia, pois a redundância supostamente aumenta a credibilidade da informação compartilhada) e participação ou colaboração (jornalistas se sentem cada vez mais impelidos a incorporar conteúdos produzidos por cidadãos no noticiário).

Os estudos de *newsmaking*, especialmente a partir de Tuchman, mostram que é necessário estabelecer uma certa ordem no espaço e no tempo, por meio da organização da redação e de rotinas que permitam cobrir tanto os acontecimentos previstos quanto os imprevistos. Traquina (2005) lembra que o jornalismo leva em conta questões mais amplas que definirão a construção social das notícias, tais como: 1) a realidade, os aspectos manifestos do acontecimento; 2) os constrangimentos organizacionais, como a intervenção direta de proprietários e os imperativos econômicos; 3) as narrativas que governam o que os jornalistas escrevem; 4) as rotinas que orientam o trabalho e que condicionam toda a atividade jornalística; 5) os valores-notícia dos jornalistas; e 6) as identidades das fontes de informação.

A cultura profissional é um conjunto de códigos, representações de papéis, rituais e convenções relativas às funções da mídia e dos jornalistas na sociedade, à concepção do produto-notícia e às modalidades que superintendem a sua confecção. É preciso, ainda, levar em conta restrições ligadas à organização do trabalho, sobre as quais se criam convenções

profissionais, que contribuem para definir o que é notícia e para legitimar o processo produtivo, desde o uso das fontes, até a seleção dos acontecimentos. Assim, compreendendo-se a noticiabilidade como o conjunto de elementos com os quais as empresas jornalísticas controlam e produzem a quantidade e os tipos de fatos, entre os quais selecionar a notícia, entende-se os valores-notícia como um componente da noticiabilidade. A combinação deles ajuda o jornalista a definir quais os fatos que são suficientemente interessantes, significativos e relevantes para serem transformados em notícia (WOLF, 2009 [1987]; SILVA, 2005, 2014; VIZEU, 2007).

Segundo Ericson, Baranek e Chan (1987), os jornalistas desenvolveram três tipos de competências profissionais ao longo do tempo:

- a) Saber de reconhecimento: capacidade de reconhecer quais acontecimentos possuem valor como notícia. Neste momento, o jornalista mobiliza os critérios de noticiabilidade, um conjunto de valores-notícia, o faro para a notícia.
- b) Saber de procedimento: após reconhecer as ocorrências ou as questões como valor-notícia, o jornalista precisa mobilizar este saber, ou seja, os conhecimentos precisos que orientam os passos a seguir na coleta dos dados para elaborar as notícias. Implica, também, um conhecimento específico de identificação e verificação dos fatos.
- c) Saber de narração: consiste na capacidade de compilar todas as informações e empacotá-las em uma narrativa noticiosa, em tempo útil e de forma interessante. Também implica a capacidade de mobilizar a linguagem jornalística, com as regras estilísticas (sintaxe direta e concisa, palavras concretas, voz ativa, descrição detalhada, precisão do pormenor).

Interessante observar a descrição das rotinas produtivas dos entrevistados desta pesquisa, a partir do momento que todos relataram o mesmo ritual: assim que chegam à redação, ligam o computador e verificam o que os números da performance da audiência apontam. A partir daí, traçam o esforço de reportagem do dia, no caso dos editores. Para os mais antigos, isso pode soar estranho, imagino, uma vez que abrir o jornal impresso ou acessar diferentes sites para se informar não está em primeiro lugar na ordem de prioridades. “Todas as pessoas que chegam na redação e têm acesso às métricas, a primeira coisa que

fazem é abrir o e-mail, abrir os programas e as coisas que elas precisam trabalhar e abrem o site de métricas, sempre”, relata Ana (informação verbal<sup>82</sup>, 2020).

É preciso entender a reviravolta na produção de notícias e no jornalismo e decidir qual a maneira mais eficaz de aplicar o esforço humano, pois isso será crucial para todo e qualquer jornalista, seja na manutenção de emprego, seja na relevância na sociedade. Embora exista um crescente volume de informações fornecidas por cidadãos, avaliam Anderson, Bell e Shirky (2013, p. 43), isso não denota que todo jornalista profissional vá ser substituído, nem que possa ou deva sê-lo. Significa, nesse sentido, que o profissional “foi deslocado para um ponto mais acima na cadeia editorial”, pois “não produz observações iniciais, mas exerce uma função cuja ênfase é verificar, interpretar e dar sentido à enxurrada de texto, áudio, fotos e vídeos produzida pelo público cuja presença caracteriza o novo cenário jornalístico” (ANDERSON, BELL, SCHIRKY, 2013. p.43). Outro aspecto abordado é a busca por conhecimento especializado. De acordo com os autores, o jornalista precisa, cada vez mais, exibir um conhecimento profundo de algo além do ofício jornalístico em si:

Diante da maior disponibilidade e da maior qualidade de conhecimentos e comentários de especialistas, a relativa ignorância do jornalismo profissional fica ainda mais patente. Em áreas como economia, ciência, relações internacionais e negócios, a complexidade da informação e a velocidade à qual o público deseja recebê-la, já explicada e contextualizada, deixa pouco espaço para o típico generalista. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 49).

O papel do jornalista – como suposto porta-voz da verdade, formador de opinião e intérprete – não será reduzido a uma peça substituível para outro sistema social, uma vez que o profissional não é mero narrador de fatos. Os autores dizem que, hoje e em um futuro próximo, a necessidade está clara: é preciso ter um tipo de profissional que “contextualize a informação de modo que chegue ao público e nele repercuta” (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 34).

Fazendo uso de dados gerados externamente e desobrigados de atividades repetitivas, os jornalistas teriam mais tempo para o que interessa, afirmam os autores. Para Linden (2018, p. 21), o trabalho dos jornalistas “está sendo empoderado e complementado” com a ampliação da eficiência e da satisfação profissional por meio da automação de tarefas monótonas e passíveis de riscos. Por outro, há a automação das rotinas jornalísticas, resultando em

---

<sup>82</sup> Entrevista concedida por Ana [2020]. Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2020. O nome da entrevistada foi preservado, usando um fictício.

reduções na oferta de empregos para jornalistas, e novas maneiras de trabalhar que exigem raciocínio computacional.

Permeável, a profissão deixa ingressar em seu campo de domínio o conteúdo produzido por grupos externos e pelas máquinas para, assim, realizar o trabalho que a diferencia de outras práticas discursivas. O usufruto desse conteúdo gratuito, porém, deixa evidente a necessidade da seleção de material aproveitável dentre o volumoso conteúdo gerado sem pretensão ou parâmetros profissionais. O jornalista-curador, conforme Anderson, Bell e Shirky (2013), é deslocado para um ponto acima na cadeia editorial, exercendo a função de verificar, interpretar e dar sentido à enxurrada de conteúdo produzido pela audiência.

Os conhecimentos desejáveis do jornalista vão da capacidade de narrativa multimídia à compreensão de indicadores públicos, do conhecimento estatístico à gestão de projetos, do conhecimento especializado à programação. Ou seja, o trabalhador deve adquirir habilidades típicas de outras profissões (como estatísticos, gestores e programadores), que lhe permitam identificar, acessar e interpretar o máximo possível de conteúdo em meio digital, que tenha potencial noticioso, ampliando o foco de seu trabalho real – exigências intimamente ligadas a uma nova razão de mundo (DARDOT; LAVAL, 2016).

A título de ilustração, trago uma vaga de trabalho disponibilizada a profissionais de SEO no *Wall Street Journal*, em fevereiro de 2019 (Figura 27). Na descrição da oportunidade de trabalho, o jornal diz buscar:

editores que serão responsáveis por planejar e liderar decisões de SEO, manchetes e embalagens nas plataformas do jornal – incluindo dispositivos móveis e desktop – para informar, envolver e encantar nossos leitores [...]. Esses editores empregam excelente julgamento de notícias e conhecimento dos dados do público em suas decisões. Eles demonstram escrita afiada e fortes habilidades de edição. Eles entendem como equilibrar as necessidades de notícias de última hora e jornalismo empresarial com nossos assinantes em mente. (WALL STREET JOURNAL, 2019, n.p., tradução minha<sup>83</sup>).

Entre os requisitos, estão: “exercitar um julgamento ótimo no empacotamento e na apresentação das notícias”, “demonstrar excelência na edição de texto e redação digital de manchetes”, “conhecimento e experiência profundos de Google e outros algoritmos de

---

<sup>83</sup> No original: “editors who will be responsible for planning and leading SEO, Headline and Packaging decisions on the Journal’s platforms – including mobile and desktop – to inform, engage and delight our readers. These editors employ superb news judgment and knowledge of audience data in their decisions. They demonstrate sharp writing and strong editing skills. They understand how to balance the needs of breaking news and enterprise journalism with our subscribers in mind”.

pesquisa”<sup>84</sup>. Ou seja, entre as aptidões buscadas, estão saber empacotar notícias e conhecimento profundo do Google. Por mais que a vaga seja de SEO, valores tradicionais, como dever de verdade e interesse público, nem chegam a ser considerados.

**Figura 27** – Competências profissionais exigidas no *Wall Street Journal*

## WSJ seeks SEO/headline packaging editors

BY CHRIS ROUSH · FEBRUARY 21, 2019

The Wall Street Journal seeks editors who will be responsible for planning and leading SEO, Headline and Packaging decisions on the Journal’s platforms — including mobile and desktop — to inform, engage and delight our readers.



These editors employ superb news judgment and knowledge of audience data in their decisions. They demonstrate sharp writing and strong editing skills. They understand how to balance the needs of breaking news and enterprise journalism with our subscribers in mind.

These roles require strong knowledge and experience with Google’s search algorithm, speed and proficiency with digital publishing tools, and a strong command of newsroom workflows. Experience with product testing including A/B testing and information architecture as well as a strong background in what has

Fonte: *Wall Street Journal* (captura de tela, agosto de 2020).

Em outra vaga (Figura 28), desta vez para atuar como jornalista sênior junto à equipe de engajamento da *BBC*, publicada em fevereiro de 2018, as responsabilidades do profissional incluem: “Planeje, comunique e execute uma estratégia eficaz de SEO para as plataformas digitais da *BBC News* que aumentará significativamente o tráfego de pesquisa orgânica”, “lidere e direcione esforços de SEO e dê conselhos diários aos jornalistas”, “divulgar, convencer e trabalhar em estreita colaboração com gerentes de produto e desenvolvedores para garantir que eles entendam a importância da pesquisa e como implementar corretamente as oportunidades de aquisição e medição de tráfego” e ficar “por dentro das tendências do setor e das práticas recomendadas de SEO e das atualizações de algoritmos do Google”<sup>85</sup>.

<sup>84</sup> No original: “Exercises superb judgment in packaging and presenting news, Demonstrates excellence in editing copy and in digital headline writing, In-depth knowledge and experience with Google and other search algorithms”.

<sup>85</sup> Do original: “Plan, communicate and then execute an effective SEO strategy for BBC News’ digital platforms that will significantly increase organic search traffic, lead and direct SEO efforts, and give daily advice to journalists (...) Evangelise, convince, and work closely with product managers and developers to ensure that they

**Figura 28** – Competências profissionais exigidas na *BBC News*

**Senior Journalist (SEO Manager) Audience Engagement**

**Please Note:** The application deadline for this job has now passed.

**Job Introduction**

The Audience Engagement team's aim is to grow audience reach and engagement with BBC News, and is at the forefront of efforts to reach and engage new audiences across BBC News' digital services.

*The BBC is committed to redeploying employees seeking suitable alternative employment within the BBC for different reasons and they will be given priority consideration ahead of other applicants. Priority consideration means for those employees seeking redeployment their application will be considered alongside anyone else at risk of redundancy, prior to any individuals being considered who are not at risk.*

**Role Responsibility**

We are seeking an SEO Manager to help implement editorial best practice and identify strategic opportunities to grow new audiences. The role is a mix of strategy and hands-on delivery, based in the heart of the BBC's newsroom:

- ✓ Plan, communicate and then execute an effective SEO strategy for BBC News' digital platforms that will significantly increase organic search traffic
- ✓ Lead and direct SEO efforts, and give daily advice to journalists
- ✓ Take ownership of and build out the toolset for SEO analytics, and identify & monitor KPIs.
- ✓ Evangelise, convince, and work closely with product managers and developers to ensure that they understand the importance of search, and how to correctly implement opportunities for traffic acquisition and measurement
- ✓ Keep abreast of industry trends and SEO best practices, and Google algorithm updates. Understand

**Job Reference** BBC/TP/7186/41997

**Contract Type** Permanent Full Time

**Closing Date** 04 September, 2019

**Job Category** Journalism

**Business Unit** News - Editorial & Analysis

Fonte: BBC News (captura de tela, agosto de 2020).

Considerando a pouca probabilidade de que um único profissional abarque todos os conhecimentos e habilidades evocados por Anderson, Bell e Shirky (2013), evidencia-se a possível separação de grupos profissionais especializados dentro da profissão ou da organização. Assim como Carlson (2014), entendo que a distensão excessiva do escopo de reivindicação jurisdicional pode dissolver ainda mais as já frágeis fronteiras.

O modelo pós-industrial tem alterações importantes e até, em parte, bem-vindas, uma vez que há maior democratização, descentralização e pulverização de um mercado de informação tão controlado. Ainda assim, é desafiador para empresas e jornalistas. Para os profissionais da informação, é necessária vigilância constante sobre sua atuação. Com a superabundância de informações e a indústria perdendo sua relevância, há menos investimentos e mais precarização do trabalho.

### 4.3 A precarização profissional

É impossível desassociar as mutações no mundo do trabalho do jornalista das transformações operadas no interior da sociedade capitalista (SOUZA, 2017). Neste ambiente econômico hostil – e de enxugamentos de redações – é que emergem a precarização, a desprofissionalização e o sofrimento psíquico dos trabalhadores. Nosso entendimento de

---

understand the importance of search, and how to correctly implement opportunities for traffic acquisition and measurement (...) Keep abreast of industry trends and SEO best practices, and Google algorithm updates”.

precarização está ancorado nos conceitos de Galeazzi e Holzmann (2011), que sugerem a ausência ou redução de direitos e garantias do trabalho e de qualidade de vida no exercício da atividade. Para os autores, a precarização está conectada a uma sequência de perdas, como redução da perspectiva profissional (remuneração insatisfatória, contratos temporários incertos, jornadas de trabalho extensas) e supressão de direitos (descanso remunerado, férias, licenças de saúde, aposentadoria e regulação dos salários etc.).

Segundo estudo publicado pelo *Eurofound* e pelo *International Labour Office* (2017), mudanças da estrutura social deste período de profundas transformações operam impactos intensos sobre o mundo do trabalho e das profissões. O jornalismo foi considerado a ocupação mais desfavorável nos anos de 2013, 2015, 2016 e 2017 pelo site *CareerCast*<sup>86</sup>, em um ranking de 200 profissões – em 2019, das 224 ocupações, ficou na posição 222. O levantamento considera dados como renda, oportunidades de ascensão na carreira, condições laborais e de saúde. Dentre as justificativas para o quadro, os pesquisadores listam a perda de prestígio da imprensa, a crise no modelo de publicação impressa, o enxugamento de postos de trabalho, a alta pressão por resultados nas redações e a migração de profissionais qualificados para áreas vizinhas, como os setores de publicidade e de relações públicas.

A simultaneidade dessas adversidades em um momento histórico é recente, mas os cortes de pessoal – e conseqüente evasão profissional –, bem como a pressão sobre os trabalhadores remanescentes, são notícias velhas no jornalismo brasileiro. Antes mesmo de o enxugamento organizacional ser normatizado como estratégia das empresas jornalísticas nos anos 1980, nos Estados Unidos, em 1973, nasce o jargão “passaralho”, após a crise do petróleo que elevou os preços do papel jornal, levando a cortes de pessoal (PITHAN, 2018). A novidade, a partir de 2013, passa a ser o “ficaralho”. O termo foi utilizado pelo jornalista Bruno Torturra, em seu blog pessoal, após “passaralho” que demitiu 10% da redação da *Folha de S.Paulo* em maio de 2013. O desabafo do profissional não é pelos que foram demitidos, mas pelos que ficaram:

Semana passada vi a alegria de amigos que perderam o emprego. E vi a depressão, o choro dos que sobraram na redação, agora acumulando funções, fazendo o trabalho de 3, repetindo uma rotina que não parece ter qualquer propósito senão o precarizado salário. As demissões são, na verdade, ficaralhos. Se fode quem fica. (TORTURRA, 2013, n.p.).

Não se pode descartar que as demissões dos anos 1970 estejam relacionadas, na década de 1980, ao avanço da contratação de *freelancers* (GUIMARÃES, 2009) – um tipo de

---

<sup>86</sup> Disponível em: <[http:// bit.ly/32a2dgn](http://bit.ly/32a2dgn)>. Acesso em: 17 jul. 2019.

relação de trabalho flexível (HARVEY, 1998) – e o êxodo de jornalistas mais velhos para outras profissões (NEVEU, 2005). Pesquisa de Tavares, Xavier e Pontes (2020) que investigou onde trabalhavam, em 2017, 517 jornalistas que atuavam na mídia em 2012, quando responderam à pesquisa Perfil do Jornalista Brasileiro, mostra que metade migrou de área de atuação, sendo que 29,2% não estão mais trabalhando em redações jornalísticas. O percentual restante está dividido em outras atividades relacionadas à área, como assessorias (17,8%) e docência (3,5%) – dentre esses respondentes, 60% são mulheres.

Neste século, crises financeiras e fechamento de jornais fazem com que muitos jornalistas percam seus empregos. Países como Estados Unidos (MCCHESENEY, 2016) e Reino Unido (NEL, 2010) são atingidos logo na primeira década dos anos 2000. O fenômeno se espalha pelo mundo e deixa de se restringir à mídia impressa (PITHAN, 2018). No Brasil, os órgãos estatais e de classe não dispõem de estatísticas precisas, mas um levantamento da plataforma *Volt Data Lab*<sup>87</sup>, que acompanha as demissões nas empresas de comunicação, aponta que mais de 7,8 mil pessoas perderam seus postos de trabalho na indústria da mídia brasileira de 2012 a 2018, sendo que aproximadamente 2,3 mil eram jornalistas.

Estudos empíricos sobre demissão de jornalistas são poucos, aponta Pithan (2018). No entanto, para a pesquisadora, a análise dos estudos existentes permite identificar que os efeitos deletérios sobre os sujeitos se repetem, como a piora nas condições laborais e no mercado de trabalho, a insatisfação em relação à organização e à remuneração, o pessimismo quanto ao futuro e sentimentos ambíguos em relação à profissão. Em seu estudo sobre enxugamento organizacional, a autora identificou que a vivência das demissões provoca nos jornalistas a percepção de que as relações de trabalho foram intensificadamente precarizadas, desesperança em relação às organizações empregadoras, sensação de destruição e reconstrução de valores e práticas do ofício, e o exercício laboral causa exaustão e insatisfação. O *downsizing*, explica a autora, é percebido como expressão de um declínio organizacional irreversível, no qual a demissão parece ser irremediável. As condições no presente levam os trabalhadores a projetarem o futuro em duas direções: a desistência, a partir da evasão da profissão; e a resistência, por meio da retomada de valores basilares, com a reafirmação da função social e da credibilidade; ou pela adaptação ao mercado em mutação, adquirindo novas qualificações e reinventando como fazer e “vender” o trabalho (PITHAN, 2018).

A demissão dos mais velhos denota que a *expertise* e a experiência profissionais são ativos descartáveis (O'DONNELL; ZION; SHERWOOD, 2016). Quem define objetivos e

---

<sup>87</sup> Disponível em: <<http://voltdata.info/>>. Acesso em: 22 set. 2020.

padrões é a gestão (EVETTS, 2013) – e, como consequência, o que tem valor “profissional”. Segundo Fígaro e Nonato (2017), a juvenilização das redações é uma estratégia para baratear custos, diminuir atritos e reduzir os questionamentos trabalhistas, éticos e ideológicos. Uma realidade amplamente identificada em veículos brasileiros.

Ao mesmo tempo em que se reduz o número de jornalistas das redações, aumenta-se a quantidade de produção que cada profissional deve entregar diariamente. Isso gera o chamado “jornalismo sentado” (NEVEU, 2005), por meio do qual boa parte das informações publicadas é o resultado de um processo de edição de textos provenientes de assessorias ou de agências de notícias, além do conteúdo original produzido ser fruto de uma apuração realizada via telefone ou Internet. Muito desse processo se deve ao acúmulo de funções (FONSECA, 2005) dos profissionais, responsáveis por boa parte do processo de construção da notícia, como “pesquisa, redação, edição, ilustração, publicação e pós-publicação” (PEREIRA; ADGHIRNI, 2011, p. 47). A inserção de novas tecnologias também é responsável por mudanças nas rotinas produtivas, marcadas pela velocidade e pelo trabalho mais sedentário (TRÄSEL, 2014). O ritmo de produção jornalística acelerou-se (MARCONDES FILHO, 2000; MORETZSOHN, 2002; PEREIRA; ADGHIRNI, 2011; FÍGARO; NONATO; GROHMANN; 2013), submetendo os jornalistas a pressões temporais cada vez maiores, que afetam tanto a qualidade de seu trabalho quanto sua saúde e qualidade de vida (HELOANI, 2003). Boyer (2014) afirma que sai de cena a imagem do jornalista investigativo para entrar um profissional que raramente sai da redação e passa a maior parte do tempo fazendo o que ele chama de *screen work*, ou seja, trabalhar olhando para a tela de um computador.

A precarização se dá, também, a partir da desregulamentação de contratos de trabalho, marcados por flexibilização de horários e aumento de jornada (FONSECA, 2005; PEREIRA; ADGHIRNI, 2011; MORETZSOHN, 2014). Especialmente a partir da década de 1990, surgem novas formas de contratação, como terceirização, contratos por tempo determinado, contratação de Pessoa Jurídica (PJ), cooperados e *freelancers* (FÍGARO, NONATO, GROHMANN, 2013).

Os empregos informais, como freelancers ou os contratos como pessoa jurídica predominam nas redações brasileiras. A substituição de jornalistas veteranos por outros mais jovens é outra prática recorrente. O recém-formado é maleável e se adapta mais facilmente às normas político-editoriais e a salários mais baixos. [...] Mais jovens e inseguros quanto ao emprego, os jornalistas tendem a relativizar os padrões impostos pelos códigos deontológicos e o pensamento crítico – resultado da formação universitária – em nome dos valores do mercado. (PEREIRA; ADGHIRNI, 2011, p. 48).

Silva (2014) entende que o avanço da “pejotização”, por exemplo, torna-se uma forma de conseguir permanecer no mercado de trabalho – sendo que muitos profissionais são obrigados a migrar para esse formato por imposição dos contratantes.

A maior parte dos jornalistas ouvidos faz coro em garantir que se lhes fosse dada a opção de escolha, certamente gostariam de optar pela forma de contratação via CLT com as garantias históricas asseguradas aos trabalhadores. De um modo geral, os grandes veículos da mídia tradicional ou mesmo grandes empresas de assessoria impõem este modelo aos seus jornalistas. É a exigência de contratos unilaterais com a aquiescência do poder econômico e a concórdia de uma concorrência desleal e prematura. (SILVA, 2014, p. 113).

Imposição de regime de trabalho também acontece com *freelancers*. Grohmann (2012) verificou que o trabalho destes se divide entre os “frilas por opção” e “por imposição”, sendo que o primeiro atua nesta condição porque prefere – acredita ter mais liberdade do que na redação –, enquanto o último foi obrigado, devido às demissões e à situação do mercado. O autor pontua que os jornalistas acreditam que “o frila seria uma válvula de escape para um mundo burocrático e conseguiria, de alguma forma, exercer aquele ‘jornalismo para mudar o mundo’” (GROHMANN, 2012, p. 257), mas reconhece que essa aspiração é ilusória, no campo do discurso, uma vez que os profissionais se mostram incapazes de refletir de forma crítica sobre sua posição e não se referem à categoria jornalística como grupo. O autor constata, ainda, a existência de *freelancers* fixos, situação na qual os direitos trabalhistas do indivíduo são reduzidos. Ou seja, o indivíduo não opera via CLT, mas precisa bater cartão todo dia, com todos os deveres de um funcionário fixo. “Portanto, ao se considerarem e discursarem como jornalistas freelancers, os frilas fixos têm uma imposição vista como uma escolha, aprisionamento visto como liberdade. Colocam-se como *free*, quando, na verdade, são precarizados”, explica Grohmann (2012, p. 220).

Vínculos trabalhistas frágeis e precários (FÍGARO; NONATO; GROHMANN, 2013; MICK; LIMA, 2013) cada vez mais recorrentes fazem emergir tensões do mercado de trabalho e expectativas frustradas em relação à profissão – além de uma formação universitária sem a densidade intelectual suficiente. O conflito entre um valor ideal da profissão e sua prática cotidiana também aparece, sendo que o lado romântico da carreira parece perder espaço (FÍGARO; NONATO; GROHMANN, 2013). Para Abreu (2017), até a década de 1970, os jornalistas tinham envolvimento político e ideológico claros, agiam em função de determinados valores e utopias. A profissão teria perdido seu caráter romântico e ideológico quando houve uma mudança na forma de o jornalista lidar com seus atos, refletir

sobre eles e praticar a profissão, com o fim das utopias, com a visão pragmática de mercado e com a predominância do sistema liberal e suas consequências. Se, no passado, as empresas eram um espaço de prestígio intelectual, no qual os jornalistas, além de apurar, analisar e comentar acontecimentos, se viam no papel de indicar alternativas para as mais variadas questões, agora nos parece que o bom jornalista se mede, então, pela capacidade de gerar audiência, por meio de cliques nas *homepages* e mantendo boas práticas de SEO, de trabalhar ao vivo e de expressar a linguagem do emocional e do sensacional (MARCONDES FILHO, 2000; NEVEU, 2005; RENAULT, 2013; TRÄSEL, 2014). Além disso, a precarização tem relação com a quebra de qualidade da informação (LELO, 2019; NICOLETTI, 2019; ADGHIRNI, 2005; MORETZSOHN, 2014; MICK; LIMA, 2013). Nicoletti, que propõe um modelo para verificar como a precarização da profissão está correlacionada à queda da qualidade do jornalismo, é categórica ao afirmar:

O ambiente laboral se reflete sobre a qualidade da informação pela performance dos trabalhadores. Isto se verifica a partir das seleções de fontes oficiais, da publicação sem checar, da falta de tempo para concluir o trabalho, da edição e reportagem se concentrarem sobre o repórter e das influências sobre o trabalho que, mesmo quando consideradas baixas, têm relação direta com as decisões editoriais. (NICOLETTI, 2019, p. 241).

Nesse cenário de enxugamentos nas organizações, fragilidade dos vínculos empregatícios e precarização da profissão, há o desafio, ainda, de incluir na pauta das empresas jornalísticas algumas alternativas que não visem apenas a lucratividade da empresa, mas também o bem-estar dos profissionais. Estudos têm demonstrado que o sofrimento psíquico acompanha a rotina dos trabalhadores de imprensa (HELOANI, 2003, 2005; REIMBERG, 2015; CREMONINI, 2019; LELO, 2019). São profissionais que se mostram exaustos, muitas vezes com propensão a trocar de área de atuação, enxergando-se como descartáveis para as organizações nas quais trabalhavam e considerando difícil conciliar carreira e vida pessoal. Cremonini (2019) aponta quatro fatores que geram sofrimento no trabalho dos jornalistas: 1) sobrecarga de trabalho, pouco tempo disponível para sua execução e a conseqüente exaustão; 2) relações sociais abusivas no ambiente de trabalho; 3) a perspectiva de futuro na profissão; 4) o ideal de jornalismo, quando comparado com o cotidiano profissional.

Há sentimentos ambíguos, também: ao mesmo tempo em que o trabalho seria fonte de sofrimento por submeter os sujeitos a altos níveis de estresse, jornadas de trabalho exaustivas, desgaste físico e emocional e dores e sintomas físicos, por outro lado, também é fonte de

prazer, com idealização da profissão e a partir do reconhecimento por sua atuação (REIMBERG, 2015). Cremonini (2019), em estudo mais recente, encontrou uma relação mais cética e descrente em relação a esse ideal romântico. Em sua pesquisa, narrativas de jornalistas apontaram “algo cínico com relação a esse ideal de jornalismo, com um nível importante de desencantamento” (CREMONINI, 2019, p. 108) diante do mercado de trabalho.

Em sua pesquisa de doutorado, Lelo (2019) detectou assédios moral e sexual, violência física, ameaças e tentativas de extorsão. Chama a atenção, também, o sofrimento ético dos profissionais, uma forma de assédio moral e de violência simbólica. Esse sofrimento se dá a partir de infração à ética profissional. Dos 15 jornalistas entrevistados por Lelo (2019), 10 disseram que, em algum momento ao longo de sua trajetória profissional, foram orientados a produzir matérias que violassem o Código de Ética dos Jornalistas Brasileiros. Dentre as práticas citadas, disseram “terem sido coagidos a distorcerem dados no intuito de promoverem figuras políticas aliadas dos veículos e prejudicarem outras” (LELO, 2019, p. 171), omitiram “informações que poderiam afetar atores políticos próximos dos diretores da empresa” (LELO, 2019, p. 171) ou, ainda, “receberem pautas ‘encomendadas’ por agentes públicos ou anunciantes do veículo (LELO, 2019, p. 171).

Este cenário desolador ganha um ingrediente a mais no começo de 2020, com a pandemia da Covid-19 que assola o planeta, deixando milhares de mortes e economias nacionais em frangalhos. O jornalismo é amplamente afetado. Não é possível fazer uma análise mais profunda, tendo em vista que esta tese está sendo escrita em meio ao furacão. Contudo, as notícias sobre o setor não são nada animadoras. De acordo com a Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj)<sup>88</sup>, o Brasil foi o país que registrou o maior número de jornalistas mortos pela Covid-19 no mundo. Foram 169 óbitos registrados de abril de 2020 a março de 2021, superando o Peru, com cerca de 140 mortes.

Não bastasse isso, o Brasil registrou uma explosão de casos de violência contra os jornalistas em 2020<sup>89</sup> – foram 428, incluindo agressões físicas, ofensas e intimidações – e os “passaralhos” acentuaram-se, tanto no Brasil quanto no Exterior. Estudo do *Pew Research Center*<sup>90</sup> mostra que, nos Estados Unidos, um terço dos grandes jornais teve demissões em 2020. No Brasil, a *Rádio O Globo*<sup>91</sup>, em São Paulo, fechou as portas; o *Diário de Pernambuco*, jornal com mais de 200 anos, deixou de circular sua versão impressa<sup>92</sup>; e a

<sup>88</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/3pBJwiV>>. Acesso em: 9 jun. 2021.

<sup>89</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/3zbdjEK>>. Acesso em: 9 jun. 2021.

<sup>90</sup> Disponível em: <<http://pewrsr.ch/2Titoag>>. Acesso em: 9 jun. 2021

<sup>91</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/3dYted2>>. Acesso em: 18 mai. 2020.

<sup>92</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/3LuísRzyf>>. Acesso em: 18 mai. 2020.

*Vice*<sup>93</sup> demitiu toda a equipe editorial no Brasil. Dados da Fenaj<sup>94</sup> de 2020 mostram que as demissões atingiram mais de 20% das redações. Além de dispensas, aponta a entidade, houve redução salarial em cerca de 29% das empresas jornalísticas.

Veículos nativos do meio digital, até bem pouco tempo promissores, também estão enfrentando sérias dificuldades. “Mesmo após a pandemia recuar, a provável recessão poderá prejudicar a receita publicitária nos próximos anos. As premissas anteriores sobre nossos negócios não se aplicam mais”<sup>95</sup>, afirmou em memorando Zach Seward<sup>96</sup>, CEO do *Quartz*. O *Knight Center*<sup>97</sup> reporta que jornalistas da América Latina estão sendo atingidos pelo desemprego, falta de equipamentos sanitários de proteção e precariedade geral.

Para Christofolletti (2020, n.p.), a pandemia oferece um risco iminente ainda maior: o fim das redações. Para o pesquisador brasileiro, o desmonte gradativo e a precarização do trabalho podem ser agravados com a pandemia:

É preciso resistir e garantir as redações como espaços fundamentais da prática e da reflexão ética no jornalismo. Não se trata de nostalgia ou ranço passadista. Historicamente, o jornalismo praticado em circunstâncias coletivas tem se mostrado mais cioso, responsável e melhor.

De acordo com Carvajal (2020), o aumento histórico da audiência de produtos e programas jornalísticos no primeiro mês de pandemia é de pouca utilidade diante do colapso da publicidade: “Embora as assinaturas tenham se recuperado, não será suficiente para sustentar o peso dos negócios no curto ou médio prazo. E, aparentemente, redações distribuídas podem esconder uma tele precariedade da atividade jornalística” (CARVAJAL, 2020, n.p.).

A precarização, que já era enorme, dá sinais de que pode se agudizar com os efeitos econômicos da Covid-19. Afinal, mudanças drásticas na indústria de mídia estão em curso, Prova disso é a rede social Twitter<sup>98</sup>, que anunciou em maio de 2020 que vai permitir que alguns empregados trabalhem de casa para sempre. No relatório *Como trabalham os comunicadores em tempos de pandemia da Covid-19*, Fígaro et al. (2020) apontam que poucas empresas suprimiram o *home office* com ferramentas adequadas para a continuidade do trabalho, sendo que a maioria dos entrevistados relatou utilizar os próprios equipamentos e

<sup>93</sup> Disponível em: <<http://glo.bo/3bN09j6>>. Acesso em: 18 mai. 2020.

<sup>94</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/3xb0I1i>>. Acesso em 9 jun. 2021.

<sup>95</sup> No original: “Even after the pandemic recedes, the likely recession to follow could hurt ad revenue for years to come. Prior assumptions about our business no longer apply”.

<sup>96</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/2zbUdTG>>. Acesso em: 18 mai. 2020.

<sup>97</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/2ZhJMSk>>. Acesso em: 18 mai. 2020.

<sup>98</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/2zSZdMO>>. Acesso em 19 mai. 2020.

recursos para a realização do trabalho em *home office*. Aplicativos mensageiros, como o WhatsApp, são usados para fazer o trabalho, tanto para a gestão de equipes, como para o contato com fontes, entrevistas, videoconferências etc. “O custo do uso de infraestrutura da residência do trabalhador ainda não foi computado, porque certamente as contas de energia elétrica, Internet e telefone chegarão nos próximos meses” (FÍGARO et al., 2020, p. 72), assim como o custo com equipamentos e softwares fica na conta do trabalhador. Os entrevistados também relataram intensificação do ritmo de trabalho e “empenho do comunicador em renormalizar suas atividades com a nova realidade do trabalho em casa” (FÍGARO et al., 2020, p. 72).

Lelo (2020, n.p.) sustenta que:

a experiência de trabalho remoto pode ser interessante para empresas inclinadas a sobrecarregar ainda mais seus trabalhadores sob a justificativa de que a cobertura da pandemia é prioridade sobre qualquer outra esfera da vida”. Mais um indício de precarização e que pode se tornar um “novo normal.

Nos últimos anos, jornalistas têm acumulado desafios sem precedentes com o desenvolvimento tecnológico tanto no interior das redações quanto fora delas, com a introdução da concepção de um profissional multimídia, fatores que redefiniram competências profissionais e, até certo ponto, colocaram em xeque valores e princípios do jornalismo. Aliado a isso, assim como Neveu (2005), entendo que a escalada de imperativos comerciais fragilizou a autonomia do trabalho jornalístico, evolução acompanhada por atentados a princípios deontológicos dos profissionais, fato que contribui para a degradação da imagem social dos jornalistas e do próprio jornalismo.

## 5 OS JORNALISTAS METRIFICADOS

A fala dos jornalistas constitui uma perspectiva privilegiada para se analisar as percepções dos profissionais acerca do seu trabalho, do uso de métricas e dos valores profissionais no contexto da plataformização do jornalismo. O trabalho dos jornalistas é produto e, ao mesmo tempo, produz a ordem institucional na qual atuam. Também tendem a compreender o mundo social de acordo com as lentes construídas durante a formação acadêmica e a vivência profissional, e podem questionar essa visão a partir de valores adquiridos em outros ambientes pessoais e institucionais. Embora sejam submetidos à lógica da estrutura de produção noticiosa imposta pela racionalidade neoliberal empreendedora (DARDOT; LAVAL, 2016), muitas vezes buscam resistir aos processos de excessiva mercantilização da notícia, reafirmando a função social do jornalismo, indispensável para a democracia e para o fortalecimento da cidadania.

Nessa perspectiva, passamos a analisar o que dizem os profissionais acerca de seu ofício e dos seus valores. Antes, no entanto, apresentamos a construção metodológica deste estudo e o percurso realizado durante a pesquisa. Para responder aos objetivos propostos, além da revisão bibliográfica, que permitiu construir o quadro teórico da tese, adotamos a combinação de dois métodos: a entrevista de tipo qualitativa semiestruturada, que permite conhecer percepções, valores e aspectos da conduta de diferentes sujeitos e grupos sociais, e a análise de conteúdo, que permite mapear esses aspectos e interpretá-los. A seguir, serão discutidas questões relacionadas desde o planejamento à operacionalização da pesquisa, assim como construção do corpus de análise, elaboração do roteiro de entrevista, aspectos éticos envolvidos na investigação, realização das entrevistas e, finalmente, interpretação dos resultados.

### 5.1 Procedimentos metodológicos

Enquanto jornalista recém-saída de uma redação, tenho consciência de que meu entendimento sobre as métricas de audiência está impregnado de juízos de valor, que podem também atravessar meu discurso. Por outro lado, na condição de pesquisadora do tema, o desafio e o comprometimento são com a vigilância epistemológica desta pesquisa, sempre submetendo, conforme Bourdieu, Chamboredon e Passeron (1999), a utilização das técnicas e dos conceitos a questionamentos sobre as condições e os limites de sua validade. A vigilância “proíbe as facilidades de uma aplicação automática de procedimentos experimentados e

ensina que toda operação, por mais rotineira ou rotinizada que seja, deve ser repensada, tanto em si mesma quanto em função do caso particular” (BOURDIEU; CHAMBOREDON; PASSERON, 1999, p. 14). Afinal, como destaca Lopes (2005, p. 143), “o importante não é o que se vê, mas o que se vê com método, pois o investigador pode ver muito e identificar pouco e pode ver apenas o que confirma suas concepções”.

Ao escrever uma tese, o pesquisador propõe-se a fazer ciência. Ou seja, a construir um conhecimento científico que tem como característica essencial a sua verificabilidade. Para que um conhecimento seja considerado científico, é necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação. Em outras palavras, determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. Método é caminho para se chegar a determinado fim, e método científico trata-se do conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento (GIL, 2008).

Este estudo, que parte da ideia de que o mundo social dos jornalistas que utilizam métricas de audiência na rotina laboral pode ser entendido a partir do ponto de vista dos envolvidos e das suas experiências, associa-se ao paradigma interpretativo, porque tenta dar sentido a um fenômeno de acordo com os significados que os informantes lhe dão (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2016). Os resultados desta pesquisa não são os fatos nem a realidade objetiva da qual se pode depreender leis, e sim as interpretações subjetivas dos indivíduos que participam do fenômeno, constroem e reconstróem sua realidade (STAKE, 1983). Nesse sentido, o investigador é apresentado às experiências dos participantes e constrói o conhecimento, sempre consciente de que faz parte do fenômeno em estudo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2016). Além disso, há uma identidade entre sujeito e objeto. Como a pesquisa nessa área lida com seres humanos que, por razões culturais, de classe, de faixa etária, ou por qualquer outro marcador, têm um substrato comum de identidade com o investigador, isso os torna solidariamente imbricados e comprometidos (MINAYO, 2002). Ou seja, o pesquisador e o fenômeno em estudo são interativos, portanto, não há como exigir neutralidade em um estudo que interpretará algo, afinal, “toda ciência é comprometida. Ela veicula interesses e visões de mundo historicamente construídas, embora suas contribuições e seus efeitos teóricos e técnicos ultrapassem as intenções de seu desenvolvimento” (MINAYO, 2002, p. 14).

### 5.1.1 Entrevista

Compreendendo que o sujeito, a partir de relatos pessoais, constrói um lugar de reflexão, de autoafirmação, de objetivação da própria experiência (SIERRA CABALLERO, 1998), optei por coletar os dados junto a jornalistas que utilizam ou tenham utilizado métricas de audiência por meio da técnica de entrevista qualitativa. O método favorece a reflexividade do próprio entrevistado no processo de racionalização objetiva de sua vida, mediado pelo contato com o outro, o sujeito estranho que é o investigador. Alonso (1995) situa a entrevista como uma investigação social especialmente interessante, a partir do momento que determina os discursos arquetípicos dos indivíduos em seus grupos de referência, tendo em vista que ao grupo de referência o indivíduo se refere para formular avaliações de si mesmo e dos outros. Trata-se, portanto, de uma função perceptiva e comparativa no curso do qual o sujeito avalia a si mesmo.

Fíguro (2014, p. 130) afirma que “a entrevista é um dos instrumentos mais utilizados nas pesquisas em Comunicação”, trata-se de “um diálogo construído pelo pesquisador/entrevistador que, orientado pelos objetivos de sua pesquisa, elabora um roteiro de perguntas que possa levá-lo a obter os dados necessários para as indagações de seu projeto” (FIGARO, 2014, p.130).

A entrevista qualitativa fundamenta-se em três princípios: a) auxilia a reconstrução de acontecimentos do passado, que de outro modo não poderia acontecer; b) permite esclarecer as experiências humanas a partir dos próprios atores sociais, com suas múltiplas contradições – a experiência encontra narrações e interpretações, um excelente suporte para a descrição densa; e c) a entrevista qualitativa oferece menos esforço de tempo e recursos que a etnografia<sup>99</sup> (SIERRA CABALLERO, 1998).

Rosa e Arnoldi (2008) afirmam que o tipo de entrevista a ser utilizado depende do objetivo, pois ele vai definir a seleção das questões a serem realizadas, a exemplo: estruturada, semiestruturada ou livre. Optou-se pelo modelo de entrevista semiestruturada, visto que possibilita maior flexibilidade na sua execução. A técnica de entrevista adotada é a guiada, que permite alcançar com o entrevistado informações e descrições detalhadas das situações do assunto.

A seleção dos informantes é uma etapa essencial na realização de uma pesquisa baseada em entrevistas de caráter qualitativo, pois dela depende “[...] o acesso aos conceitos

---

<sup>99</sup> Metodologia das Ciências Sociais, derivada da Antropologia, na qual o principal foco é investigar e compreender a cultura e o comportamento de determinados grupos sociais.

compartilhados, ao sentido comum, mas também à diversidade” (VILELA, 2006, p. 58), aproximando o pesquisador de uma “elaboração do ‘mapa’ de sentidos de uma comunidade” (VILELA, 2006, p. 58). No caso deste trabalho, faz-se necessário considerar que o jornalismo é uma instituição social marcada pela diversidade e pela heterogeneidade, motivo pelo qual a seleção dos jornalistas a serem entrevistados deve obedecer a critérios que permitam uma representatividade qualitativa do campo jornalístico e, sobretudo, uma representatividade associada aos objetivos da pesquisa.

Seguiram-se dois critérios para a seleção dos informantes desta pesquisa:

- a) Ser jornalista e atuar/ter atuado como repórter ou editor da versão digital do veículo (independentemente de também atuar/ter atuado na versão impressa);
- b) Utilizar/ter utilizado em sua rotina laboral softwares de métricas de audiência por pelo menos dois anos.

Uma vez estabelecidos os critérios para a seleção dos entrevistados, passou-se à fase de definição dos informantes que concederiam os relatos para compor o corpus de análise – ou seja, a construção de uma coleção de materiais que será analisada pela pesquisadora (BAUER; AARTS, 2003), com intuito de tipificar atributos desconhecidos.

Uma das primeiras definições necessárias referia-se ao número de entrevistados. Com relação ao tamanho do corpus, não existe um número ideal. Deve ser feito com parcimônia a ponderação sobre quanto tempo pode ser despendido com a coleta e, seguidamente, com a análise do material, ensinam Gaskell e Bauer (2003). Enquanto na metodologia qualitativa o grupo de informantes pode ser selecionado por conveniência e não demanda um número grande de pesquisados, uma vez que o objetivo é entender o problema em profundidade, nos estudos quantitativos é feito um cálculo rigoroso de amostragem de modo que a singularidade dos pesquisados seja representada na amostra e as análises estatísticas requerem um número grande de pesquisados, visando que os resultados sejam extrapolados para a população. Tendo em vista essas questões e a riqueza de conteúdo fornecida pelos entrevistados, o corpus foi constituído por 12 entrevistas.

Tendo-se como objeto da investigação a atuação profissional no cenário de plataforma do jornalismo, considerando um período que compreende principalmente os quatro últimos anos – entre 2017 e 2020, foram entrevistados profissionais<sup>100</sup> que atuam ou

---

<sup>100</sup> Uma síntese do projeto foi submetida e aprovada no Comitê de Ética da Universidade, via Plataforma Brasil, sob o número 03747518.9.0000.5347. A documentação que compõe o processo pode ser consultada no Apêndice B deste trabalho.

tenham atuado em um dos quatro jornais de maior circulação digital paga<sup>101</sup> do Brasil. De acordo com o ranking<sup>102</sup> disponibilizado pelo Instituto Verificador de Comunicação (IVC), são eles: *Folha de S.Paulo*, *Estado de S. Paulo*, *O Globo* e *Zero Hora/GaúchaZH*. A composição do grupo de informantes deu-se a partir da técnica em cadeia, ou *snowball*, na qual se utiliza uma rede de relações dos indivíduos, em que os primeiros contatados indicam os demais (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2016). Essa técnica é indicada, ensinam Biernacki e Waldorf (1981, p. 141), quando o foco da pesquisa é um “tema delicado” ou “privado” que requer relação de confiança, favorecida pelo fato de o recrutamento se dar por indicação de pessoas conhecidas. Por outro lado, a seleção de participantes ser restrita ao círculo de relações dos trabalhadores que indicam os demais traz consigo o risco de resultar em alguma homogeneidade dos entrevistados.

O Quadro 1 lista os entrevistados, cujas identidades foram preservadas e são referidos por nomes fictícios, com a indicação do gênero real. Ainda, os nomes dos veículos são substituídos por letras. A idade, o tempo na empresa e a função dizem respeito ao momento de realização da entrevista.

**Quadro 1** – Características dos entrevistados

Nome fictício	Idade	Tempo na empresa	Veículo	Função
Lucas	35 anos	2 anos e dois meses	A	Editor digital
Pedro	39 anos	4 anos e cinco meses	A	Editor digital
Rafael	31 anos	8 anos	A	Editor impresso e digital
Ana	33 anos	9 anos e 10 meses	B	Repórter impresso e digital e editora digital
Paula	32 anos	6 anos	B	Repórter impresso e digital
João	30 anos	12 anos	B	Repórter digital e impresso

<sup>101</sup> Neste estudo, optou-se por abarcar apenas a mídia tradicional, e não veículos menores ou alternativos, uma vez que se entende o recorte escolhido amplo e complexo para esta etapa da pesquisa.

<sup>102</sup> Os dados de circulação do Instituto são referentes a 2017, momento da definição dos veículos aos quais os jornalistas entrevistados deveriam estar vinculados, e foram disponibilizados por e-mail, após solicitação da pesquisadora. O Instituto Verificador de Comunicação (IVC) determina os maiores jornais de circulação paga no Brasil, considerando veículos impressos e digitais. Números da média de circulação diária dos jornais na edição digital: *Folha* (167.592), *O Globo* (99.689), *Estadão* (85.854) e *Zero Hora*: (81.872).

Maria	38 anos	16 anos	C	Editora digital
Paulo	40 anos	12 anos	C	Editor digital
Júlia	33 anos	4 anos	C	Editora impresso e digital
Leonardo	34 anos	1 ano e 2 meses	D	Editor digital
Fernando	37 anos	1 ano e 1 mês	D	Repórter impresso e digital
Luís	28 anos	5 anos e 4 meses	D	Editor digital

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Uma vez que o convite para participar da pesquisa foi aceito, as entrevistas foram pré-agendadas com os participantes e confirmadas por e-mail e/ou por WhatsApp, sempre que necessário. Foram acertados horário, dia e local mais convenientes para cada entrevistado (sempre fora do ambiente de trabalho). Das 12 conversas, nove foram pessoalmente, duas pelo software de comunicação de áudio e vídeo pela Internet Skype e uma por telefone. A entrevista foi gravada em suporte digital para transcrição e será guardada por cinco anos pela pesquisadora.

Embora o foco sejam os profissionais, e não os veículos de comunicação, é importante esclarecer, em linhas gerais, o perfil desses veículos e como se dá neles a mensuração da audiência (figura 29):

- 1) *GaúchaZH*: nasce a partir do jornal *Zero Hora*, que foi lançado em 1964, na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Em 2017, acontece a integração dos produtos digitais de Zero Hora com a Rádio Gaúcha – principal emissora de rádio do Grupo RBS – lançando o *GaúchaZH*. Na trajetória mais recente do veículo, pode-se destacar a preocupação com a audiência e iniciativas que evidenciam o avanço da empresa em conformidade com tendências de mercado impostas pelo desenvolvimento tecnológico e significativamente associadas ao viés econômico do jornalismo. Na redação, os jornalistas contam com os softwares *Google Analytics* e *Chartbeat* para acompanhar a performance das matérias publicadas.
- 2) *O Globo*: fundado em 1925, o jornal *O Globo* integra o maior grupo de mídia no país, que inclui a TV Globo. Em 2008, uniu site e jornal impresso em uma única marca. Em janeiro de 2017, os jornais *O Globo*, *Extra* e *Expresso*, todos do Rio de Janeiro,

tiveram a unificação de suas redações oficializada pelo Grupo O Globo. Em reportagem publicada sobre o assunto, o primeiro veículo assinalou: “A mudança na estrutura e nos processos de trabalho amplia o foco nos ambientes digitais, especialmente por meio de smartphones. Durante todo o dia, as principais notícias serão aprofundadas e enriquecidas com análises, vídeos e infográficos em tempo real. O objetivo é conquistar uma audiência cada vez mais qualificada e acompanhar as transformações que uma sociedade conectada impõe ao jornalismo” (O GLOBO, 2017, n.p.). Na redação, os editores digitais utilizam o *Chartbeat* e o *Google Analytics* para acompanhar a performance das matérias publicadas – nem todos os repórteres têm acesso aos softwares, a menos que comprove a necessidade ao editor, de acordo com uma das entrevistadas nesta pesquisa.

- 3) *Folha de S.Paulo*: o periódico foi criado em 1960, a partir da fusão de três jornais existentes desde a década de 1920: *Folha da Manhã*, *Folha da Tarde* e *Folha da Noite*. De acordo com informações institucionais do site do Grupo Folha, ele foi pioneiro na impressão *offset* em cores, usada em larga tiragem pela primeira vez no Brasil, no ano de 1967. Hoje, a *Folha de S.Paulo* pertence ao Grupo Folha, considerado o segundo maior conglomerado de veículos midiáticos, perdendo apenas para as Organizações Globo. Além da mídia impressa, a *Folha* é bem estruturada no ambiente digital e conta com o portal *Universo Online* (UOL), que pertence ao grupo e hoje é o maior portal da América Latina, cujos assinantes têm acesso a todo o conteúdo da *Folha* digital. Todos os jornalistas são instigados a utilizar *Chartbeat* e *Google Analytics* durante a rotina produtiva.
- 4) *Estado de S. Paulo*: também conhecido como *Estadão*, foi fundado em janeiro de 1875, sob o nome *A Província de São Paulo* (GRUPO ESTADO, [2013]). Tratava-se de um jornal de orientação republicana e adotou o nome atual após a queda do regime monárquico e a instalação da República Federativa Brasileira. Foi o primeiro jornal brasileiro a ser vendido em bancas e nas ruas, além de via assinaturas, e um dos primeiros a adotar os serviços de agências de notícias internacionais. A partir de 1902, a família Mesquita compra a participação dos outros fundadores do Estadão e se torna a única proprietária. O periódico teve a singularidade de ter o seu processo de adaptação ao jornalismo digital iniciado, ainda nos anos 1990, pela Agência Estado, produtora de conteúdo noticioso tanto para as plataformas do grupo quanto para veículos externos. O pioneirismo da agência na Internet fez com que o principal

veículo da empresa, o jornal impresso *O Estado de S. Paulo*, passasse a ter o conteúdo publicado na Internet a partir de 1995. Em 2000, foi o lançamento do *estadao.com.br*, momento no qual a estratégia multiplataforma do grupo começa a se consolidar. Na redação, os jornalistas têm participado de cursos, desde 2019, para aprender a utilizar softwares de medição de audiência, leia-se *Google Analytics* e *Chartbeat*.

**Figura 29** – Linhas gerais do uso das métricas nos veículos

<b>Veículo</b>	<b>Principais softwares usados pela redação</b>	<b>Equipes de audiência</b>
	Chartbeat e Google Analytics	Núcleo digital e "Editores da Hora"
	Chartbeat e Google Analytics	Squad (esquadrão) de Audiência e Redes Sociais, composto por jornalistas, designer e especialista em SEO
	Chartbeat e Google Analytics	Editoria de audiência e dados
	Chartbeat e Google Analytics	Diretoria de audiência

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Sierra Caballero (1998) enfatiza que o entrevistador estabelece uma relação de comprometimento com o entrevistado, por isso deve esclarecer os motivos e as intenções da investigação. O pesquisador elenca alguns pontos cruciais: a) o anonimato: salvo por autorização expressa do entrevistado, nos dados finais devem aparecer com pseudônimos e sobrenomes; b) a logística: o investigador deve sempre mostrar disponibilidade absoluta para

moldar sua agenda ao entrevistado e também entender o contexto da entrevista; c) nunca se deve oferecer estímulo à participação em forma monetária.

Especificamente sobre o anonimato, seguem-se as diretrizes do CEP/UFRGS, já que, no caso de pesquisas na área das ciências sociais e, particularmente, baseadas em entrevistas sobre valores e práticas profissionais, há diferentes riscos: 1) o fato de as questões propostas poderem despertar a memória sobre experiências e situações vividas capazes de causar algum tipo de desconforto psíquico; 2) a exposição pública de ideias e opiniões pode, indiretamente, provocar algum dano aos entrevistados. Portanto, nesta pesquisa, os nomes verdadeiros são evitados, preservando-se a privacidade dos informantes, que não devem ser identificados na pesquisa. Ainda, são omitidos alguns trechos de falas dos entrevistados que possam levar a uma identificação óbvia ou imediata, sem deixar de evidenciar informações que são essenciais para se ter uma compreensão acerca do que precisa ser explicitado.

Para a etapa de qualificação<sup>103</sup> do trabalho, realizou-se uma entrevista-piloto com um jornalista, a fim de testar o roteiro das entrevistas e a própria abordagem – uma vez que o conteúdo da entrevista estava aprovado pelo Comitê de Ética, optou-se por utilizar os achados nesta etapa final. Rosa e Arnoldi (2008) sustentam que é importante aplicá-la antes que se defina concretamente o guia de questões a serem efetuadas na entrevista real, pois servirá ao entrevistador como forma de verificação da adequação dos questionamentos.

O guia de entrevista trata-se mais de uma lista de tópicos temáticos e áreas gerais que o entrevistador esquematiza com objetivos principais, e não é protocolo estruturado de perguntas (ROSA; ARNOLDI, 2008). Durante a formulação do roteiro da entrevista semiestruturada, foram seguidas as orientações de Rosa e Arnoldi (2008): a) formular as questões permitindo que o entrevistado verbalize pensamentos, tendências e reflexões sobre o tema; b) compor um roteiro de tópicos selecionados; c) as questões seguem uma formulação flexível; d) a sequência fica por conta do discurso do entrevistado; e) devem evocar uma verbalização que expresse o modo de pensar. Galindo Cáceres (1997) enfatiza que toda entrevista deve ser planejada pelo pesquisador. É necessário: a) garantir que a entrevista se pareça com uma conversa comum, e b) o informante deve falar mais do que o pesquisador. O roteiro de entrevista proposto está apresentado no Quadro 2.

---

<sup>103</sup> Após a etapa de qualificação, que ocorreu em novembro de 2019, optou-se por incluir apenas uma pergunta no questionário, leia-se: “Como é seu trabalho com o(s) software(s)?”

**Quadro 2** – Roteiro de entrevista

Dados iniciais
Nome, formação, cargo, tempo de trabalho na empresa e na atual função.
Formação pessoal e atuação profissional
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Fale um pouco de sua formação e de quando começou a trabalhar em jornais.</li> <li>2) Fale de sua editoria/setor e de parâmetros editoriais para produção do conteúdo.</li> <li>3) Qual o papel dessa editoria/setor para o veículo?</li> <li>4) Você recebeu treinamento para o digital antes de ingressar na redação?</li> </ol>
Rotinas produtivas e audiência
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Como você descreve seu dia típico como jornalista?</li> <li>2) A redação utiliza software de medição de audiência? Como os resultados são discutidos?</li> <li>3) Como é o seu trabalho com o(s) software(s)?</li> <li>4) Qual é o propósito do uso na redação?</li> <li>5) O que você acha da análise das métricas de forma geral?</li> <li>6) Como você acha que as métricas impactam o seu trabalho?</li> </ol>
Percepções
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ao longo da sua atuação profissional, houve alguma mudança que julga importante na redação em relação à audiência?</li> <li>2) Você pode descrever uma situação em que você usou o feedback do público? Como você usou isso no desenvolvimento do seu trabalho?</li> <li>3) Como você compararia as diferentes formas de receber feedback do público?</li> <li>4) Que transformações você entende serem mais significativas na sua atividade profissional decorrentes dos processos de convergência na redação?</li> <li>5) Que papel jornalistas como você têm na sociedade?</li> <li>6) Há algo que você gostaria de adicionar ou apontar?</li> </ol>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A primeira entrevista foi realizada em novembro de 2019, em Porto Alegre (RS), e as demais ocorreram durante os meses de janeiro, fevereiro e outubro de 2020. Datas, horários e locais das entrevistas foram definidos pelos informantes, conforme sua disponibilidade e preferência. Duas entrevistas com profissionais do jornal *O Globo* foram por Skype e uma do *Estadão*, por telefone.

Buscando a naturalidade do diálogo, incentivou-se que o entrevistado se expressasse livremente. As entrevistas foram acompanhadas por anotações breves de comentários em bloco de papel, para servir de memorando das impressões acerca do que os informantes enfatizavam, como reações e expressões. Portanto, os relatos que compõem o corpus de análise atenderam às exigências metodológicas da entrevista de tipo qualitativo. Cada entrevistado assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B), após receber a explicação sobre o tema pesquisado e a técnica de coleta. Foi informado também que os diálogos seriam gravados para posterior transcrição e que cada convidado poderia desistir da participação a qualquer momento, mesmo depois da conversa.

### **5.1.2 Análise de interpretação dos dados**

Passada a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a análise e a interpretação. Os dois processos estão amplamente relacionados, explica Gil (2008). Enquanto a análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação, a interpretação visa a procura de sentido mais amplo das respostas, que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos. Tendo em vista a natureza exploratória e a orientação interpretativa desta pesquisa, inspirei-me na Análise de Conteúdo (AC) do tipo categorial para realizar a análise dos dados. De acordo com Bardin (2011, p. 47), a análise de conteúdo designa um conjunto de técnicas que visa a obter, “por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. A AC utiliza um conjunto de técnicas de análise com objetivo de ultrapassar incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Essa metodologia prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (inferência e interpretação).

**Figura 30** – Três fases da Análise de Conteúdo

Fonte: Adaptado de Bardin (2011).

### a) Pré-análise

Trata-se da fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Em um primeiro momento, as entrevistas foram transcritas e submetidas à leitura flutuante (momento no qual se estabelece contato com os documentos da coleta de dados, quando se começa a conhecer o texto), recortando e reagrupando com base na analogia semântica. Isso resultou na construção de índices, a partir de palavras ou frases ditas pelos entrevistados. Na leitura flutuante das unidades de dados, procurei detectar as respostas à questão norteadora da pesquisa. Essas unidades podem ser apenas uma palavra até uma longa descrição. Ainda nesta etapa, foram lidas as anotações realizadas em campo.

Também determinei que o tipo de unidade de dado, registro ou de significação escolhido seria de natureza temática. Esse tipo de análise é transversal, pois recorta “o conjunto das entrevistas por meio de uma grade de categorias projetada sobre os conteúdos. Não se têm em conta a dinâmica e a organização, mas a frequência dos temas extraídos do conjunto dos discursos, considerados como dados segmentáveis e comparáveis” (BARDIN, 2011, p. 222). Em correspondência à identificação de índices, a codificação foi do tipo aberta, na qual os códigos emergem dos dados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2016). Seguiu-se o princípio de exclusividade ou de exclusão mútua, em que cada unidade só pode atender a um código.

Adotei a exaustividade nas etapas posteriores: a categorização, ou seja, o agrupamento de códigos em classes em função de suas características comuns segundo os critérios definidos (BARDIN, 2011); e a codificação axial, em que as categorias são agrupadas em busca de “amplitude conceitual” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2016, p. 442). Para a categorização, optei por definir previamente as categorias, em sintonia com o referencial teórico e deixá-las emergir do conteúdo empírico coletado. Como a categorização faz a

mediação entre a teoria e os dados (BARDIN, 2011), permitiu-se que as categorias surgissem do conteúdo, mas mantendo no horizonte as formulações teóricas sobre impactos da utilização da métrica, em um processo de ida e volta entre teoria, categorização e codificação. Usando como guia os objetivos específicos deste estudo, foram estabelecidos preliminarmente os temas a partir dos quais seriam definidas as categorias: 1) mudanças nas práticas jornalísticas; 2) critérios editoriais; e 3) valores da profissão.

A determinação das categorias obedeceu à orientação de quatro critérios sugeridos por Bardin (2011): a) exaustividade: não deixar fora da pesquisa qualquer um de seus elementos, sejam quais forem as razões; b) representatividade: o grupo de informantes deve ser uma parte representativa do universo inicial; c) homogeneidade: os documentos devem obedecer a critérios precisos de escolha; d) pertinência: verificar se a fonte documental corresponde adequadamente ao objetivo do estudo.

#### **b) Exploração do material**

Caso as diferentes operações da pré-análise forem corretamente concluídas, a etapa de análise propriamente dita nada mais é do que a aplicação sistemática das decisões tomadas, explica Bardin (2011, p. 131), que acrescenta: “esta fase, longa e fastidiosa, consiste essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas”.

Para atender ao objetivo específico “Avaliar as mudanças na atividade jornalística decorrentes do processo de plataformação do jornalismo”, os resultados foram abordados sob o tema “Mudanças nas práticas jornalísticas” (Quadro 3). Para responder ao objetivo específico “Descrever os critérios de decisão associados às métricas de audiência”, foi designado o tema “Critérios editoriais” (Quadro 4). Por último, para atender ao objetivo específico “Compreender e analisar como os valores que emergem da plataformação e do uso de métricas se relacionam com os valores da profissão na perspectiva dos jornalistas”, os resultados foram abordados pela perspectiva do tema “Valores da profissão” (Quadro 5).

#### **c) Tratamento dos resultados: inferência e interpretação**

A terceira fase e última fase do processo de análise do conteúdo (AC) é denominada tratamento dos resultados – a inferência e a interpretação. É o momento de torná-los significativos e válidos, com base nos resultados brutos. Ao seguir a matriz categórica elaborada, são condensadas e colocadas em relevo as informações fornecidas pela análise.

Conforme a autora, tendo à disposição resultados significativos e fiéis, o pesquisador “pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos – ou que digam respeito a outras descobertas inesperadas” (BARDIN, 2011, p. 131). A condensação dos resultados possibilita inferir padrões, tendências ou relações entre semelhanças, diferenças e complementaridades das percepções manifestadas pelos entrevistados. Durante a interpretação dos dados, é necessário sempre voltar aos marcos teóricos da investigação, porque estes fornecem o embasamento e as perspectivas significativas para o estudo. A relação entre os dados obtidos e a fundamentação teórica é que dará sentido à interpretação. As interpretações a que levam as inferências são “sempre no sentido de buscar o que se esconde sob a aparente realidade, o que significa verdadeiramente o discurso enunciado, o que querem dizer, em profundidade, certas afirmações, aparentemente superficiais” (CÂMARA, 2013, p. 189). À medida que as informações obtidas são confrontadas com as já existentes, “pode-se chegar a amplas generalizações, o que torna a análise de conteúdo um dos mais importantes instrumentos para a análise das comunicações de massa” (GIL, 2008, p. 153). Portanto, aponta Gil (2008), a AC, quando percorridas todas as fases, resulta no fornecimento de respostas ao problema proposto pela pesquisa.

## **5.2 O que dizem os jornalistas**

Com base na análise das entrevistas, foi possível mapear os efeitos da utilização de métricas de audiência em relação a mudanças nas práticas jornalísticas, nos critérios editoriais e nos valores da profissão – objetivos desta tese. Assim, a partir de agora, serão apresentados, analisados e interpretados os conteúdos expressos pelos entrevistados, segmentados em categorias.

### **5.2.1 Mudanças nas práticas jornalísticas**

Os resultados da fala dos entrevistados a respeito das práticas jornalísticas na rotina laboral constituem-se em uma única categoria, “Ferramentas de métricas”, expressada por meio de quatro aspectos: “Implementação”, “Novas tarefas”, “Cobranças” e “Impacto emocional” (Quadro 3). Sendo assim, este item inicia-se com a abordagem do como são e operam essas ferramentas de monitoramento da audiência, seguido das subcategorias.

**Quadro 3** – Matriz de categorização do tema “Mudanças nas práticas jornalísticas”

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Código</b>	<b>Ideia-chave</b>
Ferramentas de métricas	Implementação	Formal	Organizações jornalísticas investem na implementação das ferramentas
		Informal	Jornalistas aprendem por conta própria a operar as ferramentas
	Novas tarefas	Relatórios	Métricas subsidiam relatórios para tomada de decisões editoriais
		Edição textual	Métricas normatizam a escolha de palavras conforme níveis de audiência
		Postura competitiva	Em busca de audiência, jornalistas enfrentam concorrência dos demais veículos e também das editoriais em seu local de trabalho
		Redes sociais	Redes sociais surgem como fonte para produção de conteúdo
	Cobranças	Pressão por resultados	Aumento da pressão sobre o desempenho do profissional, por conta da comparação de resultados oriundos das métricas
		Enxugamento de postos de trabalho	As organizações dispõem de cada vez menos jornalistas para desempenhar uma quantidade cada vez maior de tarefas
	Impacto emocional	Sufrimento	Sentimentos e sensações negativos são desencadeados pelo uso de métricas e por cobranças derivadas da utilização
		Satisfação	Sentimentos e sensações positivos são desencadeados pelo uso de métricas
	<b>Objetivo específico:</b> Avaliar as mudanças na atividade jornalística associadas ao processo de plataformização do jornalismo.		

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

### 5.2.1.1 Ferramentas de métricas

Instigados a refletir sobre ferramentas de monitoramento de audiência, os jornalistas relatam impactos profundos. Basicamente, duas ferramentas são operadas nas redações nas quais os jornalistas entrevistados atuam: *Google Analytics* e *Chartbeat*. O primeiro, um software gratuito de análise baseado em nuvem, permite que empresas e profissionais rastreiem o comportamento dos usuários e as interações com o site. O segundo, projetado para jornais digitais, é um software pago que ajuda a avaliar o desempenho do conteúdo e a identificar tendências em dados, com intuito de melhorar o engajamento do público.

Toda a experiência de navegação do usuário é registrada no servidor do portal do jornal e monitorada de forma instantânea por profissionais da redação: a origem do acesso, o caminho percorrido dentro do site, quais palavras-chave foram usadas na busca, as matérias acessadas, o tempo de leitura, o horário, entre outros. Esses dados acumulados dos usuários são mensurados por essas ferramentas, que fornecem um detalhamento das características e do comportamento de consumo das notícias. “O comportamento é produto do nosso tempo”, avaliam Vieira e Christofolletti (2015, p. 78), que acrescentam: “com tantos dados de consumo e audiência, de perfil de usuário e de seus hábitos e interações sendo coletados em tempo real”, o jornalismo conta com “informações quantitativas como nunca antes foi possível” (VIEIRA; CHRISTOFOLETTI, 2015, p. 78).

Quando essas ferramentas ainda não estavam difundidas nas redações, a rotina dos jornalistas ao chegar ao local de trabalho poderia ser descrita como: folhear o jornal impresso do dia feito pelos colegas ou o da concorrência, ou ainda acessar o site do veículo ou da concorrência. Essa rotina foi transformada a partir da implementação das ferramentas de métricas, como explica Ana (2020, informação verbal<sup>104</sup>):

Você nem começou a ver o teu dia ainda, tu já abriu aquilo, tu já [vai] vendo como é que tá a audiência do site, por onde que tá vindo. Isso é normal, isso se tornou uma rotina. Não de todos, mas de boa parte, principalmente dos chefes, dos editores executivos, dos editores, dos chefes de reportagem e de quem trabalha diretamente em editar os sites, né, trabalha na redação e tal. Então, isso se tornou rotina [...] faz parte do teu dia a dia tu ter que olhar ali o que tá acontecendo, se tá bom, se tá ruim, o que a gente tem que buscar pra melhorar essa audiência. É sempre assim, a gente tem que buscar alguma coisa, garimpar, procurar, ligar, averiguar pra gente achar alguma coisa, pra poder dar audiência, já que a audiência tá fraca. É assim que é o pensamento diário do jornal.

---

<sup>104</sup> Entrevista concedida por Ana [2020]. Entrevistadora: Janaina Kalsing, 2020. O nome da entrevistada foi preservado, usando um fictício.

O mesmo hábito é descrito por Paula (informação verbal<sup>105</sup>, 2020, grifo meu):

Necessariamente, é a primeira coisa. Eu entro no computador: *Chartbeat*. E aí eu atualizo todas as redes sociais, depois eu espero meia hora para ver como performou o que eu atualizei. Aí, eu peço para o pessoal responsável colocar na capa: ‘aumenta ali, põe no perfil do [nome oculto]’.

A rotina de Fernando (informação verbal<sup>106</sup>, 2020, grifo meu) é semelhante: “Na hora que sento na minha mesa, faço três coisas: eu olho a audiência do dia anterior; eu olho como está a audiência no momento, né, usando o *Chartbeat*; e daí olho os e-mails pra começar a desembolar as coisas”.

A partir do momento que jornalistas sabem o que, como e onde o público está consumindo, os esforços de produção são orientados no sentido de atender às demandas e de incrementar a audiência. Nesse sentido, as empresas jornalísticas perceberam que “ferramentas de monitoramento de audiência podem ajudá-las a compreender seu público e a desenvolver narrativas, produtos informativos diversificados e multimídias conectados com os valores de um público específico” (SPINELLI; CORRÊA, 2017, p. 86). Os autores sustentem que “os negócios precisam ser readaptados a partir da formação de uma cultura organizacional que seja construída e evolua na direção dos valores mutantes requisitados por uma sociedade digitalizada” (SPINELLI; CORRÊA, 2017, pp. 75-76).

Porém, para entrar na disputa por cliques, além de ferramentas de métricas, os jornalistas precisam dominar técnicas de otimização para SEO, com objetivo de garantir que o conteúdo compartilhado seja acessado facilmente pelo público – exemplo disso é o uso de palavras bem ranqueadas pelo Google em títulos de matérias. Nesse sentido, observa-se que o trabalho dos jornalistas, mesmo dentro de organizações, é apropriado por uma grande plataforma, caso do Google, garantindo o processo de plataformização do jornalismo (BELL; OWEN, 2017; VAN DIJCK; POELL; DE WAAL, 2018; JURNO; D’ANDREA, 2020).

No [nome oculto], existe uma preocupação de usar o Google como um impulsionador de distribuição. É a melhor estratégia. **O Google é uma ferramenta que a gente tem de engolir.** Tendo que engolir, temos de saber, pelo menos, como se beneficiar dela, essa é a perspectiva do [nome oculto]. [nome oculto] ainda trabalha para que isso aconteça. A gente tem curso de SEO [...] nas redes sociais, a estratégia é a mesma [...], mas eu não acho que faça bem. Falta criatividade. Já que vamos nos abraçar a essas plataformas,

<sup>105</sup> Entrevista concedida por Paula [2020]. Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2020. O nome da entrevistada foi preservado, usando um fictício.

<sup>106</sup> Entrevista concedida por Fernando [2020]. Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2020. O nome do entrevistado foi preservado, usando um fictício.

vamos tentar pelo menos fazer bem. As boas ações dos jornais nessas plataformas são atuações pontuais de alguns profissionais, não uma estratégia institucional [...] acho que é muito feijão com arroz num ambiente super competitivo, o que não resolve. (JOÃO, informação verbal<sup>107</sup>, 2020, grifo meu).

Embora o Google não dê total transparência sobre os critérios de classificação, os quatro principais fatores de ranqueamento nas buscas são: 1) visitas diretas ao site, 2) tempo de permanência no site, 3) páginas acessadas por sessão e 4) taxa de retorno (HOLMEN, 2018). Isso significa que o Google quer encontrar as melhores respostas para as consultas, por isso, usuários satisfeitos são um indicador chave para a plataforma.

Tudo isso significa que agora há outra razão muito óbvia para tentar aumentar suas métricas de engajamento: engajamento alto é um ciclo virtuoso. Mais engajamento diretamente significa mais tráfego orgânico novo, o que, por sua vez, significa uma oportunidade maior de rentabilizar seu site e construir um público fiel, o que significa maior engajamento e mais tráfego orgânico. (HOLMEN, 2018, n.p., tradução minha<sup>108</sup>).

Sem entrar no mérito sobre o quão complexa pode ser a interferência de plataformas como o Google no jornalismo, fato é que elas foram incorporadas à rotina das redações. Não é por menos: 67% dos brasileiros consomem notícias por meio desses espaços, conforme o relatório do Instituto Reuters de 2020<sup>109</sup>. Aparentemente, não há a opção de ficar de fora. E mais: em meio a um amplo terreno de informações contidas na Internet, a disputa pela atenção do público se dá por diferentes estratégias, entre elas seguir a lógica dos algoritmos que permeiam o funcionamento de plataformas como Google e Facebook (BELL; OWEN, 2017; VAN DIJCK; POELL; DE WAAL, 2018).

A maneira como ocorre a implementação das métricas nas redações, as novas tarefas e as cobranças orientadas por elas, assim como o impacto emocional nos jornalistas serão abordados nas subcategorias a seguir.

---

<sup>107</sup> Entrevista concedida por João [2020]. Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2020. O nome do entrevistado foi preservado, usando um fictício.

<sup>108</sup> No original: “This all means that there is now another very obvious reason to try to increase your engagement metrics: high engagement is a virtuous cycle. More engagement directly means more new organic traffic, which in turn means a greater opportunity to monetize your site and build a loyal audience, which means higher engagement and more organic traffic”.

<sup>109</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/2LhUASE>>. Acesso em: 20 jan. 2021

### 5.2.1.1.1 Implementação

A implementação dos softwares de medição de audiência nas redações acontece de **maneira formal**, quando as empresas jornalísticas investem na aplicação desses recursos e oferecem subsídios e treinamentos para os jornalistas compreenderem o funcionamento, e de **modo informal**, quando os profissionais aprendem por conta própria a operar essas ferramentas.

Leonardo (informação verbal<sup>110</sup>, 2020) conta que representantes do *Chartbeat* foram até a redação do jornal para oferecer treinamento aos jornalistas. O mesmo é relatado por profissional de outra redação. Muito dessa aproximação com os jornais do país, acredita Leonardo, deu-se em razão de um brasileiro trabalhar na empresa desenvolvedora do software: “Veio uma funcionária deles [do *Chartbeat*] lá de Nova York, pra cá. E eles [o próprio *Chartbeat*] pagaram tudo, a gente não pagou nada. Maravilhoso”.

Júlia (informação verbal<sup>111</sup>, 2020), por sua vez, relata ter aprendido a manusear as ferramentas no dia a dia e fala do ressentimento pela falta de treinamento, tanto para ela como para os demais colegas. Conta, ainda, que pediu para o jornal subsidiar um curso, mas não foi atendida. “O jornal não quis pagar, então, eu não fiz. Aí, eu fiquei: ‘vem cá, vocês querem que eu trabalhe com SEO, mas vocês não querem pagar ou investir para que eu saiba exatamente o que fazer?’. Não vai funcionar, né, gente”. Segundo a jornalista, existe a cobrança por bons títulos, por exemplo, mas não há mentoria de como chegar a eles:

O que eu mais me ressinto do jornal, e a gente já cobrou, é não ter tido cursos de SEO, que acho que é o básico. A gente é cobrado por títulos que funcionam no Google, mas a gente não tem a mais puta ideia do que funciona. A gente tem alguma ideia, mas é isso... base empírica. A gente não sabe de verdade, a gente não sabe como a ferramenta funciona. (JÚLIA, 2020).

Na contramão, Maria (informação verbal<sup>112</sup>, 2020) relata que o jornal oferece cursos a todos, “idealmente a cada semestre”. Conta, também, que a mentoria acontece no dia a dia:

A gente tá o tempo inteiro ensinando pequenos grupos a usar e a enxergar os dados. Eu brinco que pra ser [cargo ocultado], você tem que ter muita paciência de falar e conversar com as pessoas. O melhor jeito é pegar casos

<sup>110</sup> Entrevista concedida por Leonardo [2020]. Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2020. O nome do entrevistado foi preservado, usando um fictício.

<sup>111</sup> Entrevista concedida por Júlia [2020] Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2020. O nome do entrevistado foi preservado, usando um fictício.

<sup>112</sup> Entrevista concedida por Maria [2020]. Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2020. O nome da entrevistada foi preservado, usando um fictício.

específicos e ir na mesa do ser e “você tá vendo isso aqui? Tá vendo o que significa? É isso, isso, isso”. Que ainda é o pegar pela mão. (MARIA, 2020).

João (2020) diz não ter recebido curso específico para utilizar os softwares, apenas de SEO, por isso sabe “usar o básico”. Já Pedro (informação verbal<sup>113</sup>, 2020) reclama do excesso de treinamentos oferecidos pela empresa. Para ele, a melhor forma de aprender é “botando a mão na massa”. Segundo o jornalista, “às vezes, incomoda parar meu tempo para ser treinado pra uma coisa que eu já sei fazer”. Para o profissional, essas pausas – neste caso, estar em treinamento –, “atrapalham porque seguem te exigindo, né, audiência”.

As pesquisadoras espanholas Rodríguez-Vázquez, Direito-Rebollal e Silva-Rodríguez (2018), que têm se dedicado a compreender como atuam equipes de SEO nas redações, sustentam que há necessidade de especialização dos profissionais para compreender os dados fornecidos pelos diferentes softwares e ir além dos números gerados, estando assim aptos a realizar uma interpretação mais humanizada, não limitada aos dados de aferição. Na mesma linha, Costa (2014, p. 91), autor do relatório *Um modelo de negócio para o jornalismo digital: como os jornais devem abraçar as redes sociais, a tecnologia e os serviços de valor adicionado*, sustenta que “as escolas de jornalismo não preparam devidamente os estudantes do ofício para o ambiente digital”, apesar de “estarem preocupadas com isso”. O pesquisador sugere que é dever da academia “incluir programação de dados, mídias sociais e extenso conteúdo multimídia e de design nos currículos” (COSTA, 2014, p. 91). Caso a universidade não os ensine, então a empresa “tem a obrigação” de prepará-los. Para ele, “o que não é admissível é deixar uma redação, por menor que ela seja, à míngua ante as novas expertises do novo mundo da comunicação” (COSTA, 2014, p. 91).

O que se vê, porém, é que alguns trabalhadores estão desamparados, sem saber como determinadas ferramentas operam. As organizações, por sua vez, “implementam novas tecnologias e obrigam o jornalista a adaptar-se freneticamente a elas” (HELOANI, 2006, p. 192). Nesse sentido, percebe-se que há uma autorresponsabilização do jornalista em aprender (aprendizagem informal), sintoma do modelo neoliberal (DARDOT; LAVAL, 2016; HARVEY, 2016). Em meio a um ecossistema midiático em constante transformação, na qual a luta pela sobrevivência dos veículos e a manutenção dos empregos são desafiantes, entendendo que conhecimento operacional se torna uma necessidade básica dos jornalistas e uma obrigação das organizações.

---

<sup>113</sup> Entrevista concedida por Pedro [2020]. Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2020. O nome do entrevistado foi preservado, usando um fictício.

### 5.2.1.1.2 Novas tarefas

O mundo passa por grandes e rápidas mudanças, e as organizações precisam implementar novas tecnologias, obrigando o trabalhador a adaptar-se rapidamente a elas e impondo-lhe um novo perfil profissional. Polivalentes (DOMINGO et al., 2007; NEGREDO, 2008; JORGE; PEREIRA, 2009; SALAVERRÍA, 2010, 2015), os profissionais precisam assumir ainda mais novas tarefas no dia a dia da redação. Editores aprendem a manusear os softwares de monitoramento de audiência para interpretar os dados e, a partir disso, traçar estratégias para a equipe. Repórteres precisam apurar e redigir as matérias e publicá-las no site do jornal seguindo normas de SEO, com títulos atraentes, imagens (muitas vezes, galerias de fotos com legendas) e hiperlinks, sempre com vistas à audiência almejada pelo veículo. Há uma intensificação do trabalho (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; DARDOT; LAVAL, 2016), resultante de um conjunto de fatores, como a flexibilização das jornadas de trabalho, a polivalência funcional e a gestão por resultados. “A pressão por audiência é gigantesca, é muito grande, é pesada”, relata Fernando (2020).

No ambiente de plataformização do jornalismo, intenso fluxo de dados e algoritmos exigem mais dos jornalistas, forçando-os a atualizarem suas técnicas (ÖRNEBRING, 2010). Os jornalistas, principalmente os editores, pautam boa parte da produção diária com base em **relatórios de audiência**, obtidos a partir dos números coletados pelas ferramentas de métricas (ANDERSON, 2011a; LEE.; LEWIS; POWERS 2014; VU, 2014; WELBERS et al., 2016). Muitas vezes, esses dados são levados pelos editores às reuniões de pauta no começo da manhã e permeiam a discussão de como será o esforço de reportagem ao longo do dia. Leonardo (2020) explica como funciona:

Meu papel na reunião é dizer como foram no dia anterior as coisas que a gente publicou em termos de pedidos de assinaturas. Ah, o que gerou mais pedidos de assinatura foram tais matérias, tais editorias, tal editoria foi bem, tal editoria foi mal. Assim, a assinatura é o principal, mas se eu tiver outras coisas relevantes também... ah, tal matéria foi super bem de visualização, tantos mil page views, apesar de não ter gerado muitas assinaturas.

Autores como Canavilhas, Luna e Torres (2016) já haviam detectado a tentativa de equilibrar decisões editoriais pautadas pela utilização de métricas, mas o que se vê, também, é um profissional pressionado a operar conforme os ditames das métricas. “Às vezes, tem coisas que são feitas independente da audiência que elas vão dar. Mas, sim, o tráfego de audiência em determinadas pautas avalia totalmente qual será o esforço e qual é a força de trabalho que

será designada para aquela cobertura”, relata Lucas (informação verbal<sup>114</sup>, 2019). João (2020) afirma que busca encontrar equilíbrio, tanto que sugere um olhar mais “carinhoso” para com a métrica: “tento usar de forma saudável. Tento interpretar o que os números estão dizendo, tentando pensar o que as pessoas querem ler, o que acham importante, como elas vão ter interesse e despertar esse interesse. Uso como um guia”.

Lucas (2019, grifos meus) não utiliza a palavra equilíbrio, mas sustenta que a análise da audiência “empodera” os jornalistas, ou seja, no seu entendimento, a ferramenta não destitui o poder discricionário do jornalismo e não o transfere para o leitor:

A gente tem argumentos mensuráveis para desenvolver ou não determinadas pautas. Isso é o que tem de mais positivo. Ela empodera a pessoa, o repórter, o editor-assistente. **Empodera as pessoas que estão abaixo do círculo de poder.** Elas podem chegar e dizer: fiz isso porque isso aqui está dando audiência. A gente tem metas a cumprir. Não necessariamente isso funciona. Às vezes, as pessoas dizem: “Não, aqui não podia olhar para a métrica, precisava olhar para outra coisa”. Ok. Mas, tu tem argumentos. **A meta te dá argumentos para determinadas coisas.**

Esse “empoderamento” do jornalista que domina a análise das métricas denota a tensão existente nas redações, provocada pela introdução de novos critérios editoriais a partir da plataformização do jornalismo. O tensionamento se dá em torno da aceitação desses critérios e do conseqüente abandono das convicções e ideias dos jornalistas sobre os valores-notícia e sobre as formas de noticiar. Embora bastante difundidas nas redações atualmente, as ferramentas de análise de audiência não contam com unanimidade entre os jornalistas, no que se refere aos critérios de noticiabilidade. O exemplo trazido por Lucas mostra que há disputa por espaços e poder de influência entre os profissionais nos veículos de imprensa, e as métricas assumiram um lugar central nessa disputa.

Júlia (2020) diz não ter acesso a relatórios diários, embora a audiência da editoria seja monitorada constantemente. No entanto, mensalmente, é apresentado um balanço onde as métricas de audiência são avaliadas. Vale dizer que relatórios mais elaborados podem ser produzidos tanto por equipes que atuam especificamente com audiência quanto por editores, que podem apresentar os resultados da sua editoria tanto na reunião de pauta como informalmente, entre os colegas.

É possível detectar, ainda, que as **redes sociais** se apresentam como nova fonte para produção de conteúdo (BOWMAN; WILLIS, 2003; HERMIDA, 2011; MESQUITA, 2014,

---

<sup>114</sup> Entrevista concedida por Lucas [2019]. Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2019. O nome do entrevistado foi preservado, usando um fictício.

REIS, 2015). São as chamadas métricas externas (NGUYEN, 2016), que auxiliam os profissionais a detectar quais tópicos tendem a atrair usuários. Uma das tarefas mais citadas pelos jornalistas é a necessidade de fazer as chamadas “rondas” pelas redes sociais para monitorar “o que está bombando” (PEDRO, 2020). O editor relata que precisa estar “sempre ligado no que tá rendendo na Internet, nas redes sociais”. Segundo o profissional, que também atua como repórter, isso demanda ficar “o tempo inteiro” atento ao “Twitter, Facebook, Instagram. São ferramentas que eu tô o tempo inteiro olhando e tal, e coisas do tipo Google Trends, Trending Topics do Twitter e tal. A gente tá sempre ligado nisso”. A pressão por publicar assuntos que estejam circulando nas redes vai ao encontro dos achados de Mesquita e Vizeu (2014), uma vez que os autores sustentam que, “com as redes sociais, a audiência passa a agir num diálogo onde manifesta seu interesse sobre assuntos que gostaria de ver enfocados na mídia e pressiona os veículos, quando entende que houve omissão de determinado assunto ou até mesmo uma cobertura inapropriada” (MESQUITA; VIZEU, 2014, p. 597).

Pedro (2020) acrescenta que também deve ficar “ligado à concorrência, né, ao que os outros sites estão dando” e, nesse meio tempo, “tentar pescar ideias interessantes, a partir dessa sensação do que está rolando e tal, pra tentar produzir o conteúdo mais autoral que também possa, de repente, despontar no meio disso, alguma coisa mais local também”.

É tarefa dos profissionais “vender a matéria” para a homepage do jornal, como já havia detectado Barsotti (2012, 2017). Outros destinos possíveis são as redes sociais do veículo, as notificações (*push*) nos aplicativos e newsletters para leitores e assinantes. Para Paula (2020), toda vez que ela aciona os capistas ou colegas das redes sociais, “tu fica vendendo a matéria e querendo transformar ela em um produto que as pessoas queiram comprar”.

Em busca de audiência, jornalistas enfrentam outro desafio: além de precisar lidar com a concorrência externa, também há disputa interna, quase velada, entre diferentes editorias do mesmo veículo. Pedro (2020) relata que é preciso ficar constantemente atento à audiência total do site do veículo para “ter noção de como tu tá”:

Se uma audiência total [do site] está baixa, a matéria tá baixa, tá tudo bem, entendeu? Mas se o site tá bombando, e as tuas matérias tão muito baixas, tem alguma coisa, tem algum problema. Porque as pessoas estão acessando o site, né, tão entrando, pelas mais diversas formas, mas tu não tá conseguindo se aproveitar dessa audiência, entendeu? Dentro da tua editoria, entendeu?

Além disso, João (2020) afirma que, como a organização em que trabalha conta com mais de dois veículos, a **competição** entre jornalistas é incentivada – prática amplamente ancorada na lógica neoliberal (DARDOT; LAVAL, 2016; HARVEY, 2016). Para exemplificar, relata que é rotina publicar uma nota o mais rápido possível, com o título mais vendável possível, para a matéria concorrer a uma chamada na capa do site ou do portal da empresa. Ele recorda de uma ocasião em que redigiu uma matéria rapidamente, mas, “no intervalo de apertar o ‘publicar’, o sistema travou. E aí o [nome oculto] já havia publicado. Isso daria muita audiência, fiquei puto. Não consegui 1 milhão de acessos por minuto”. Conforme Heloani (2006, p. 194), a competição torna-se cada vez mais acirrada “devido aos inúmeros processos de reestruturação produtiva e enxugamentos exigidos pela organização”, como resultado “a questão ética fica ainda mais comprometida”.

Sobre a disputa dentro da mesma organização, João (2020) avalia que “se fosse dentro da equipe, não seria sadio. Mas, dentro do grupo, não vejo problemas. É como se estivesse competindo um furo com a [jornal concorrente ocultado], com o [jornal concorrente ocultado]”. A disputa, porém, “extrapola um pouco quando o pessoal tenta roubar a competição. A falta de controle para não extrapolar poderia ser mais bem azeitada, com critérios mais claros” (JOÃO, 2020). Ao final, quem pode sair prejudicada com a competição, é a audiência, avalia: “mas chega num limite quando vale tudo, porque aí prejudica o leitor, o jornalismo. E aí é um problema. [Precisa] um pouco mais de regulamentação, sei que essa não é a palavra, um pouco mais de organização”.

Com relação à **edição dos conteúdos**, tanto editores quanto repórteres relatam utilizar técnicas de SEO para que o conteúdo seja encontrado nas buscas do Google. Isso gera conversão em audiência orgânica, ou seja, aquele acesso feito à página do veículo a partir de uma busca no Google, por exemplo. Entre essas técnicas, pode-se mencionar a inclusão de hiperlinks e fotos ou galerias nas matérias ao serem publicadas. Outra preocupação é pensar nos conteúdos tendo em vista que boa parte será lida por meio de smartphones. Lucas relata que os conteúdos são empacotados para serem melhor lidos, com vista a apresentá-los da melhor forma nos diferentes modelos e formatos de telas. Portanto, não basta apurar e escrever determinada matéria. No caso dos repórteres, faz parte da rotina selecionar fotos, hiperlinks, fornecer informações para a produção de infográficos e publicar a matéria obedecendo a regras de SEO e nos diferentes formatos de leitura.

Nesse sentido, como bem observam Bell e Owen (2017), as plataformas digitais influenciam o modo de produção jornalística, uma vez que, ao incentivar o emprego de formatos específicos de conteúdo ou ditar padrões gráficos aos veículos, assumem um papel

editorial. Para as organizações, o que está em jogo é a audiência. João (2020) conta que, tendo em vista a mão de obra escassa na redação, conteúdos são frequentemente reempacotados – matérias sofrem pequenas modificações, como nos títulos – com vistas a gerar novos cliques. “O ideal seria o repórter apurar, suitar”, mas nem sempre é o que acontece. Considera uma “fraude com o leitor”, mas, avalia: “é uma informação verdadeira? É! Alguém vai morrer por causa disso? Não. Mas é feio”.

### 5.2.1.1.3 Cobranças

A **pressão por resultados**, outro forte sintoma da sociedade do desempenho presente no mundo do trabalho em geral, também aparece na fala dos jornalistas entrevistados, seja na redação atual na qual trabalham ou em experiências anteriores. A principal pressão é atingir a meta de audiência estipulada para determinado período, que pode ser diário, semanal, mensal ou semestral. A comparação de resultados oriundos das métricas leva a uma carga maior de pressão sobre o desempenho do profissional.

Paula (2020) avalia que quem atua em editorias específicas, como a de Política, “sofre uma pressão absurdamente delinquente, muito fora do normal que qualquer ambiente de trabalho”. Leonardo (2020), que atua como repórter e conta com atribuições de editor, compara a busca pela audiência a um avião em pleno voo: “Se eu chego [para trabalhar] e a audiência tá muito lá embaixo [...], já fico pensando o que eu consigo fazer aqui pra dar uma levantada [...] É igual cê botar um avião no ar: dá uma levantada, o avião tá no ar, eu vou fazer as outras coisas, entendeu? Essa é um pouco a rotina”. Nessa fala depreende-se que, apenas se a audiência estiver em níveis aceitáveis, o profissional vai fazer “as outras coisas”. Nesse caso, essas outras atividades são as matérias que ele julga importantes, diferentemente daquelas que são produzidas apenas para a busca de cliques. Esse dado evidencia o alto grau de submissão dos profissionais às métricas, bem como a elevada influência exercida pela audiência na pauta dos veículos, de um modo geral.

Pedro (2020) relata que, quando a audiência da sua editoria não corresponde à meta do dia, são elaborados “planos de ação”, que consistem em estratégias para alavancar a audiência. Não raro, o jornalista se vê obrigado a seguir estratégias das quais discorda, o que segundo ele “interfere na forma de trabalhar”.

Muitas vezes, eu sei que não vão dar muito certo esses planos de ação, porque eu conheço o dia a dia, entendeu? Então, assim, me sinto pressionado e com um pouco de angústia. Penso assim: “Meu, vou ter que aplicar um plano de ação que eu não acredito, e vou ter que, né, subordinar as pessoas

que trabalham comigo a fazer uma coisa assim”. É mais ou menos assim a lógica, você entendeu? Então, nesse sentido, eu faço tudo pra que dê certo pra não precisar entrar nesse esquema de plano de ação. (PEDRO, 2020).

Júlia (2020) afirma não ser cobrada para atingir determinados índices de audiência, mas sim de produtividade: “de quanto tu escreveu, coisas assim. Mas nunca me disseram, quando eu era repórter, que eu estava escrevendo mais ou menos que meu coleguinha. Isso nunca foi motivo de comparação, avaliação de desempenho ou coisas assim”.

Além da cobrança por jornalistas multitarefas e aptos a aprender e absorver novas tarefas, os profissionais relatam, ainda, ritmo frenético de trabalho, com **equipes enxutas**, sobrecarga de trabalho – lembrando que a intensificação não é um efeito das métricas, mas do contexto laboral – e falta de mentoria para os mais jovens. “Antigamente, [a gente] trabalhava com calma, porque tinha 40 pessoas na equipe dele. Agora não tem nem 10”, constata Paulo (informação verbal<sup>115</sup>, 2020). Lucas (2019) reclama da precarização do trabalho nas redações, com equipes “cada vez menores”, além da pressão por resultados em um ambiente com “menos pessoas e mais tarefas”:

É matemático: tu precisa fazer resultados melhores tendo cada vez mais editorias para lidar e com menos gente para lidar. Por consequência, a única coisa que tu pode fazer a mais é o teu esforço. Porque tu tem menos recurso para todo o resto.

Lucas (2019) relata que apenas em dias mais calmos é possível fazer uma análise mais aprofundada das informações que os números apontam. Para Tandoc Jr. (2014), nas redações em que os jornalistas acumulam muitas funções – caso de Lucas, que, além de editar conteúdos, realiza escutas e apura informações de matérias inconsistentes já publicadas ou em vias de publicação –, não há tempo para refletir e equilibrar a autonomia editorial e a influência do público. Assim, a balança desequilibra em favor da meta de aumentar o tráfego. O fato de as organizações disporem de cada vez menos pessoas para desempenhar uma quantidade cada vez maior de tarefas acarreta queda na audiência, sustenta Leonardo (2020): “é uma coisa matemática, se você tem menos gente, os seus números caem. Não é porque é nem melhor, nem pior, é porque você tem mais gente, fazendo mais coisa, você amplia, né, o seu leque de chances de fazer coisas legais, de atrair”. Nesse sentido, a ameaça do desemprego pode ser entendida como um fator de coerção para adequação à lógica de metas.

---

<sup>115</sup> Entrevista concedida por Paulo [2020]. Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2020. O nome do entrevistado foi preservado, usando um fictício.

#### 5.2.1.1.4 Impacto emocional

As métricas desencadeiam uma série de efeitos emocionais nos profissionais, como ansiedade, frustração e euforia (PETRE, 2015; NGUYEN, 2016). Lucas (2019, grifos meus) utiliza a expressão “danos psicológicos” para relatar o efeito provocado pela medição constante e em tempo real da audiência a que é submetido diariamente:

Ela cria uma ansiedade constante e permanente nos profissionais, de modo que muitos não sabem lidar psicologicamente com isso, o que causa, inclusive, danos psicológicos [...] não dá mais nem para dizer que impacta, porque **sem a métrica é como se tivesse perdido um pé, uma parte do chão**. Não é só um impacto. Acredito que, em termos gerais, e a gente vê isso de forma muito clara na redação, onde ainda há editores, editores do papel e editores-chefes que não estão olhando o tempo todo para as métricas, dá para ver que isso cria uma ansiedade muito grande. Tipo, de ir atrás das metas, de superar as metas, de chegar a um número x por cento, de chegar a um número determinado de usuários por dia, de bater uma meta diária. Isso cria uma **ansiedade permanente** em todo mundo.

Esse tipo de **sofrimento** e o estado de ansiedade permanente são característicos da sociedade de desempenho, em que nunca há repouso e gratificação, e a constante busca pela autossuperação resulta em sentimentos de carência e culpa (HAN, 2017a). Rafael (informação verbal<sup>116</sup>, 2020) traz o relato de colegas que se sentiam pressionados, preocupados e ansiosos, inseguros de sua capacidade de alcançar as metas. Passado o momento de cumprir tais objetivos, o que geralmente ocorre entre os jornalistas é uma sensação de menosprezo por terem atendido às exigências e não recebido uma avaliação proporcional ao esforço empregado, segundo suas avaliações pessoais. Fernando (2020) relata “cansaço mental” e “estafa mental”. No modelo neoliberal, “a coação do desempenho” força o trabalhador a produzir cada vez mais, mas sem jamais alcançar um ponto de repouso da gratificação. “Vive constantemente num sentimento de carência e de culpa. E visto que, em última instância, está concorrendo consigo mesmo, procura superar a si mesmo até sucumbir. Sofre um colapso psíquico, que se chama de burnout (esgotamento)” (HAN, 2017a, pp. 85-86). O *burnout* torna-se uma consequência patológica de uma autoexploração:

O imperativo da expansão, transformação e do reinventar-se da pessoa, cujo contraponto é a depressão, pressupõe uma oferta de produtos ligados à identidade. Com quanto mais frequência se troca de identidade, tanto mais se impulsiona a produção. [...] a sociedade do desempenho não industrial

---

<sup>116</sup> Entrevista concedida por Rafael [2020]. Entrevistadora: Janaína Kalsing, 2020. O nome do entrevistado foi preservado, usando um fictício.

necessita de uma pessoa flexível, para poder aumentar a produção. (HAN, 2017a, p. 97).

Sensação de esgotamento, vontade de fugir da redação e impulso para pedir demissão acontecem “quase todos os dias”, segundo Lucas (2019). A juvenilização das redações (FIGARO; NONATO, 2017), relacionada à redução de custos, é motivo de reclamação. Não bastasse a falta de mentoria fornecida por jornalistas mais experientes, as empresas exigem que o conhecimento seja replicado pelos próprios colaboradores, algo que Lucas (2019) classifica como “estressante, a gente não aguenta mais”. Somam-se, às pressões internas por resultados, fatores externos, como ataques à profissão. “Ser jornalista, hoje em dia, é uma merda, porque qualquer filho da puta acha que sabe mais do que você, que você tá falando bobagem, que você não sabe o que tá falando, que você tá servindo A ou B, e é o contrário”, reclama Fernando (2020). O repórter também relata desalento em relação à profissão: “A gente trabalha pra caralho, a gente entende de determinados assuntos, conhece gente que pode explicar muito mais do que isso. Então, pelo amor de Deus, né, a gente sofre ataques, descrédito, ataques... péssima hora pra ser jornalista”.

Além disso, nem mesmo o sentimento de alcançar um bom desempenho pode ser recompensador. Pedro (2020) afirma que, diferentemente do começo de carreira, já não se sente tão eufórico com uma matéria que rendeu muita audiência, mas apenas aliviado por não precisar recorrer a planos de ação para melhorar os números.

Lucas (2019, grifos meus) explica como a cobrança para atingir certos níveis de audiência afeta os jornalistas:

A meta de audiência é uma coisa que tu tem ideia de como fazer para cumpri-la, mas tu não tem controle de como isso vai se desenvolver. Então, às vezes, a frustração de tu buscar, fazer um esforço sistemático para ter audiência e tu não obter, causa problemas. Ao contrário da frustração profissional, como, sei lá, uma vaga que tu não obteve, em relação a uma promoção que tu não teve. Ao contrário da maior parte das frustrações, ela é instantânea. **Tu tem muitas frustrações por dia.** Aquilo ali é complicado. Às vezes, tu não consegue lidar. Às vezes, tu entra numa **síndrome do impostor** e pensa: cara, eu não consigo nunca fazer algo que dê audiência. Nunca, nunca. Eu vejo que isso é cada vez mais frequente com os meus colegas, mais do que era antes [...]. Mas, em relação aos profissionais, tu vê muitos se perdendo rapidamente por não conseguirem **lidar com essas frustrações.** E outra coisa: **isso vicia.** E aí acho que consigo medir mais o problema que eu tive. O ecossistema da reputação e da audiência é viciante. Quando tu obtém, é uma **injeção de dopamina**<sup>117</sup> **imediate.** Tu vê que as pessoas estão querendo. E se tu vê que as pessoas estão querendo, tu te sente

<sup>117</sup> Dopamina é um neurotransmissor (mensageiro químico) que atua de diferentes formas no sistema nervoso, estando relacionada, por exemplo, com o humor e o prazer.

realizado, tu te sente **abraçado por aqueles cliques, realizado, tu te sente aceito. E tu quer mais.** E isso é muito fácil de a galera se perder. Eu vejo columnistas grandes se perdendo por conta disso, querendo mais daquilo. E, às vezes, **apostando em coisas ruins**, em pessoas que não deveriam ter tanta relevância.

A fala de Lucas ilustra uma ambiguidade de sentimentos que assola os trabalhadores (REIMBERG, 2015), uma vez que, embora haja sofrimento, o trabalho com as métricas também pode ser fonte de **satisfação**, tanto que Lucas diz se sentir “abraçado por aqueles cliques”. Fernando (2020) afirma ficar “muito feliz quando a gente arrebenta [...], é muito legal quando a gente chega nas nossas metas”. A alegria transforma-se em alívio quando a editoria bate a meta estabelecida no mês. Paula (2020) relata que atingir ou superar metas estipuladas envaidece o profissional: “quando a gente performa além do que se espera, a gente é muito elogiado. Eu recebi um e-mail ontem: ‘parabéns pela sua matéria [nome oculto], ficou incrível, deu muita audiência e tal’. Mas assim, só isso”. Pedro (2020) relata que o sofrimento, muitas vezes, vai além das metas e perpassa toda a rotina laboral:

A gente tem uma meta, a gente se preocupa e olha todos os dias os números. Foi o exemplo que eu citei do dia que eu fiquei em casa vendo a repercussão e audiência de uma matéria e mandando pra repórter, falando: “cara, olha isso”. Tu fica ali envolvido, excitado e ansioso. Mas não só ligado à audiência, e sim a todo processo de trabalho, porque são equipes minúsculas, com demandas absurdas.

Ana (2020) conta que não se sente “muito triste” quando suas matérias não desempenham bem, porém, relata euforia ao alcançar boa audiência e reconhecimento de colegas e superiores:

A questão de “nossa, olha como essa matéria bombou”, isso dá, dá sim! Sai um êxtase, uma injeção de ânimo, assim eu consegui isso, olha que bom, consegui. Porque é nisso que as pessoas falam, falam alto, dividem com os colegas, falam isso ou alguns ficam usando isso o resto da vida: “viu, minha matéria, quanto que ela conseguiu de audiência”, “Nossa, muito bom, não sei o quê” [...]. Elas mexem com o psíquico de qualquer um.

Maria e Paulo dizem não haver sofrimento, uma vez que, no entendimento deles, já na década de 1980 havia ansiedade com a repercussão da manchete do jornal de papel. Maria (2020) sustenta que “todos os graus sociais, em qualquer profissão, ficam mais opressivos”, e sugere uma saída para os jornalistas.

Como a gente cuida pra que isso não seja opressivo a ponto de deixar alguém doente? Com limites, é opressivo, mas ao mesmo tempo, a característica é [nome do jornal oculto] permitir que as pessoas façam bom jornalismo. Nem todo mundo tem que olhar isso o tempo inteiro todo dia, existe uma alternância de cargos.

As diferentes percepções dos jornalistas mostram o quão voláteis são os sentidos das métricas nas redações (CHRISTIN, 2020). Fatores como a organização onde atuam, a tradição jornalística e a origem dos profissionais são determinantes na visão que vão ter sobre a mensuração. Exemplo disso são os achados de Christin (2020), que apontaram que jornalistas franceses eram mais propensos a ver seus “públicos algorítmicos” e a tomar isso como uma espécie de indicação de sua relevância na esfera pública, enquanto os norte-americanos eram muito mais distantes, dizendo se tratar de pressão comercial.

A hiperconexão a redes e plataformas surge na fala de jornalistas como Pedro (2020), que reclama da exigência de estar “totalmente conectado o tempo inteiro”.

Estar mega super ligado o tempo inteiro, [as pessoas] tão acessando o tempo inteiro e tal [...] É um sofrimento que é da nossa sociedade de hoje, as pessoas mega hiper conectadas, tanto que as pessoas querendo consumir coisas o tempo inteiro e tu enquanto jornalista tendo que dar ali, a empresa pedindo que tu dê, teu trabalho é dar [...] As pessoas estão o tempo inteiro buscando com celular e tablet, com computador e tal. Elas tão querendo, todo mundo querendo [...] isso causa sofrimento.

Aliado a isso, os jornalistas são instigados pelos gestores a baixar os programas de monitoramentos em celulares ou computadores domésticos, conta Maria (2020, grifo meu): “a gente é obsessivo, tanto é que cada um tem o seu *Chartbeat*. A gente estimula que o *Chartbeat* das pessoas esteja no celular pra você olhar. Tá entre as mais lidas?”. Neste sentido, a fronteira entre trabalho e lazer fica nitidamente borrada (HELOANI, 2006; WAJCMAN, 2015; HAN, 2017a), algo que interessa às organizações no sentido de manter os trabalhadores ocupados e produzindo mesmo no período de descanso. Luís (informação verbal<sup>118</sup>, 2020) relata que, como estratégia para minimizar a interferência da organização em sua rotina pessoal, dorme “com o telefone no modo avião para não ser acordado”.

Jornalistas relatam, ainda, a impossibilidade de exercer o ofício em consonância aos códigos deontológicos e a ausência sistemática de políticas de reconhecimento nas redações, o que Lelo (2019) caracteriza como sofrimento ético. Trata-se de uma forma de “violência simbólica” presente nas redações, que “se agrega ao elenco de patologias organizacionais à

---

<sup>118</sup> Entrevista concedida por Luís [2020]. Entrevistadora: Janaina Kalsing, 2020. O nome do entrevistado foi preservado, usando um fictício.

saúde dos jornalistas brasileiros” (LELO, 2019, p. 186), constituído “por assédios morais, sexuais, violência física, ameaças, tentativas de extorsão, etc” (LELO, 2019, p. 186). Nesta pesquisa, esse tipo de sofrimento se dá à medida que, muitas vezes, a percepção dos jornalistas é de que as matérias são produzidas unicamente para gerar audiência, exigindo dos profissionais que deixem de lado valores fundamentais do jornalismo, como relevância e interesse público, provocando o que Nguyen (2016, p. 96) chama de “crise de consciência”. Rafael (2020) conta que algumas notícias são produzidas precisamente em razão da audiência que geram e não “porque o leitor precisa saber, é um assunto extremamente relevante”. Além disso, indicadores numéricos baseados nas métricas substituem o julgamento pessoal dos profissionais, adquirido ao longo da trajetória profissional. Exemplo disso é Rafael, que diz ter praticado “estelionato com leitores” e “sonegado informações”, atitudes das quais não se orgulha, por priorizar a notícia como produto e não como informação.

Às vezes, tu acaba tendo estelionato com o leitor. De oferecer um título com uma determinada coisa que ele não vai encontrar na matéria, né? “Clique aqui para saber não sei o que”, e não estar lá [...] A questão é que se vende alguma coisa para as pessoas que, às vezes, não está ali, uma determinada informação que não estava ali. E outra coisa, né, que daí isso é um dilema do online, mas já meio que essa batalha foi perdida - eu acho - que é: sonegar informações para o leitor nos títulos de matéria. **Tu sonega informação para obrigá-lo a clicar no link.** Então: “veja aqui quais são os postos de gasolina que estão vendendo gasolina a R\$3,99”. “O jornal tal checkou postos que estão vendendo não sei o que, veja aqui”. e por aí. E, às vezes é um posto só, e tu poderia dizer no título porque, afinal de contas, **a tua função é informar de maneira mais clara e objetiva. Mas aí tu faz e obriga o leitor a clicar.** (RAFAEL, 2020, grifos meus).

Ana (2020, grifos meus) conta que, no começo da carreira na redação atual, sofria e repudiava as práticas de jornalismo a que era submetida, mas, com o tempo, adaptou-se e hoje se vê conformada com a situação:

**Eu já passei muito mal, no início eu odiava, eu não queria,** é um absurdo ter que viver disso. Hoje eu acho que virou tão hábito, tão da rotina, que assim, eu gostar ou não, que se eu não gostar eu só tenho que sair dali, eu tenho que sair do que eu tô fazendo, porque **não existe a possibilidade de tu não fazer isso.** Se tu trabalha numa redação, de um veículo de um jornal impresso ou que tenha digital, é impossível tu não ser obrigado a acessar redes sociais, a olhar as métricas, a depender dessas coisas pra ver, além do que tu tem que fazer de apurar outras matérias, o dia a dia precisa disso também pra ter audiência, é impossível.

Paula (2020, grifo meu) fala em violação e desrespeito a si e a outras pessoas, citando a cobertura do incêndio que matou 10 jovens atletas no centro de treinamento do Flamengo, o Ninho de Urubu, em fevereiro de 2020, no Rio de Janeiro.

Você faz todo esse absurdo, tudo isso que é uma violação a pessoa, a você mesmo, para gerar três cliques para o [dono da empresa ocultado] fazer passeio de iate em [local ocultado] [...] tá todo mundo gritando “Mengo”, ninguém se importando. **Eu me desrespeitei e desrespeitei as pessoas para absolutamente nada. Nenhum resultado social. Absolutamente nada. Eu só dei clique, eu só gerei notícia, eu só gerei publicidade e dinheiro para uma família que já não precisa de dinheiro.**

Entende-se que todos esses depoimentos de jornalistas acerca do sofrimento representam os sintomas produzidos na saúde dos profissionais a partir da ruptura no modelo de jornalismo consolidado no século XX, conforme Silva et al. (2020). Essa quebra das relações sociais da profissão tem sido analisada pelo prisma do modelo de negócio, das práticas jornalísticas e dos valores-notícia. No entanto, os operadores do jornalismo também foram diretamente impactados por esse processo de rompimento dos valores da profissão.

### 5.2.2 Critérios editoriais

Os resultados das interações dos entrevistados indicaram percepções sobre os critérios editoriais que se dividem em três categorias: “Índices de audiência”, “Escolha de assuntos” e “Transferência de responsabilidades” (vide Quadro 4). Após a apresentação geral das categorias, as subcategorias serão detalhadas na sequência.

**Quadro 4** – Matriz de categorização do tema “Critérios editoriais”

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Código</b>	<b>Ideia-Chave</b>
Índices de audiência	Mudanças de critérios	Pauta	Substituem, em parte, o jornalista na função de identificar quais conteúdos são relevantes e que merecem ser publicados
		Edição	Substituem, em parte, o jornalista na função de determinar quais são os métodos de edição mais apropriados para cada conteúdo
		Reportagem	Substitui, em parte, o jornalista na função de produzir conteúdo conforme seu próprio crivo

			profissional ou os critérios editoriais do veículo
Escolha de assuntos	Valores-notícia	Ressignificação de valores	Os jornalistas abordam assuntos até então considerados tabu ou irrelevantes para a imprensa tradicional
		Aprofundamento	Permite a melhor identificação de assuntos que os jornalistas veem como legítimos e relevantes
	Atuação das equipes de SEO	Nova perspectiva	Profissionais oriundos de outras áreas atuam junto à redação com vistas a maximizar a audiência
Transferência de responsabilidades	Empreendedor de si	Sustentabilidade do negócio	Corresponsabiliza os jornalistas pelo sucesso ou fracasso comercial do veículo
<b>Objetivo específico:</b> Descrever os critérios de decisão determinados pelas métricas de audiência.			

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

### 5.2.2.1 Índices de audiência

As organizações jornalísticas disputam atenção em um ambiente cada vez mais competitivo e em constante mudança. A batalha pela atenção é permanente, minuto a minuto, tornando-se um desafio central para o jornalismo. Ser encontrado, ser lido em um ambiente de abundância de informação é desafiador. Ainda assim, para que o jornalismo cumpra o propósito de informar, é preciso que o conteúdo chegue às pessoas. Ou, em tempos de plataformação do jornalismo, seja encontrado pelo público em um universo infinito de informações.

A métrica é fundamental pra manter o seu leitor perto de você [...] o que adianta a gente poder escrever um superfuro e dizer: “ah, tá salvo lá no Word”. Não adianta nada. Então, se a gente não consegue chegar ao leitor, a gente tá fazendo um trabalho bom que ninguém lê, [as métricas] são pontes novas. (MARIA, 2020).

Já não basta apurar, escrever, editar, produzir vídeos e imagens, publicar conteúdos nos sites das organizações. Também é necessário entender como funcionam as ferramentas que ajudam a disputar a atenção do público. E é aí que entram uma série de técnicas de SEO,

justamente para que o conteúdo produzido alcance o maior número de pessoas possíveis. “A gente tem que sobreviver com uma coisa que chama SEO e Google [...] [é preciso seguir] o organograma técnico digital. O SEO hoje tem regras bastante claras”, relata Maria (2020). Paralelo a isso, é preciso monitorar se os conteúdos estão chegando ao leitor e de que forma. Aí entram em cena os softwares de monitoramento, que permitem uma análise quantitativa da audiência. Embora esse tipo de análise impere nas rotinas jornalísticas e seja vista como aliada por alguns profissionais, o consenso é de que deve vir sempre precedida de conhecimentos editoriais, detidos por jornalistas. Nesse sentido, a valorização dos cliques tem sido questionada não só por parcelas crescentes de determinadas comunidades online, como apontam Vieira e Christofolletti (2016), como também pelos próprios jornalistas. Ainda que os cliques e as visualizações de conteúdo sejam métricas relevantes para tomadas de decisões, análises qualitativas têm surgido nas redações e parecem ser alternativas mais inteligentes e seguras para o jornalismo.

As análises qualitativas têm ganhado importância cada vez maior, tanto para a qualidade da notícia como para a sustentação do negócio. As “qualis”, no jargão jornalístico, são pesquisas que mensuram, por exemplo, tempo de leitura e recirculação – diferentemente das quantitativas (as “quantis”), que são abstrações (ZAMITH, 2018) e capturam apenas fenômenos comportamentais, podendo levar à manipulação. Maria (2020, grifo meu) explica como funciona:

Se eu tenho uma matéria que tem 2 minutos e meio de tempo de leitura e 13% de recirculação, essa matéria é um símbolo excepcional, que são as métricas qualitativas, é o tempo de engajamento do leitor e a disposição dele e o convencimento que ele teve em continuar no site da [nome oculto] [...] então, as minhas **métricas quali de tempo de leitura e recirculação hoje são mais importantes pra existência do negócio do que o pageview**. Claro que o pageview é importante [...], mas se minha recirculação for alta e minha audiência for menor, eu vou bater do mesmo jeito. Então, eu tenho mais qualidade.

Para Rodríguez-Vázquez, Direito-Rebollal e Silva-Rodríguez (2018, p. 799, tradução minha<sup>119</sup>), é necessário complementar os dados quantitativos com os qualitativos:

Combinar big data com dados densos é imprescindível: sem interpretar o contexto e as emoções, os dados perdem valor. O futuro está na integração

---

<sup>119</sup> No original: “Combinar los big data con los thick data es imprescindible: sin interpretar el contexto y las emociones, el dato pierde valor. El futuro está en la integración de fuentes para alcanzar una métrica digital unificada, avanzar hacia un único dato crossmedia y saber analizarlo desde un enfoque cualitativo para mejorar la conexión de los medios con sus públicos”.

de fontes para alcançar uma métrica digital unificada, avançar para um único dado crossmedia e saber analisá-lo a partir de uma perspectiva qualitativa para melhorar a conexão da mídia com seus públicos.

Em alguns casos, as diretrizes das empresas com relação à audiência não estão claras para os profissionais, como se pode verificar no depoimento de Ana (2020), que atua tanto no veículo impresso quanto no digital – situação recorrente entre os entrevistados desta pesquisa. A jornalista conta que tem de “brigar pela audiência”, uma vez que “o jornal quer cada vez mais investir no digital e matérias fechadas porque ele quer depender cada vez menos do impresso, que ele está acabando”. Ela acrescenta: “o papel está acabando. As vendas cada vez mais diminuindo, assinantes diminuindo”.

[A organização busca] focar muito em assinante digital, e aí eles fecham muitas matérias, matérias fechadas para te obrigar a comprar matérias. Então, meu chefe sempre se ateu muito às vendas de matérias, e não tanto a matérias de audiência. Só que as cobranças, elas são semanais. Uma semana eles cobram mais matérias fechadas, uma semana, mais audiência, e assim vai. (ANA, 2020).

Embora gestores declarem transparência no processo de utilização das métricas e das metas de audiência nas redações (CHRISTIN, 2020), nem sempre é isso que acontece, como apontam os jornalistas entrevistados. Metas e objetivos claros podem favorecer tanto os jornalistas quanto as organizações. “Análises editoriais funcionam melhor quando alinhadas com fins claramente definidos”, seja nas prioridades editoriais ou nos objetivos da organização, ensinam Cherubini e Nielsen (2016, n.p., tradução minha<sup>120</sup>).

#### 5.2.2.1.1 Mudanças de critérios

Em boa parte das vezes, os índices de audiência rivalizam com competências até então entendidas como pertencentes ao jornalista. Para Vieira (2018, p. 231), há uma tensão entre a autoridade do jornalista, “que já não tem a primazia na divulgação da notícia no contexto digital mais amplo”, e a autoridade do software, “cuja tecnicidade entra em conflito com o julgamento e a intuição editorial”.

Foram observadas alterações em três processos decisórios de produção jornalística em especial:

**Pauta:** o índice de audiência substitui, em parte, o jornalista na função de identificar quais conteúdos são relevantes e merecem ser publicados. Pedro (2020) relata que na sua

---

120 No original: “[...] editorial analytics work best when aligned with clearly defined ends”.

rotina laboral há um esforço de se “fazer coisas muito relevantes” em um primeiro momento. “Coisas relevantes”, segundo o profissional, são conteúdos que tenham relevância e interesse público. Quando a estratégia funciona, “vamos atrás de coisas que as pessoas querem ler. E assim se perde essa relevância, entendeu? Uma discussão mais elaborada, mais jornalística, né. Pela audiência”. Ou seja, há uma tentativa inicial de fisgar o leitor com assuntos presumidamente relevantes e de interesse público, mas a lógica pode acabar sendo subvertida ao longo dia em razão de conteúdos que gerem maior tráfego de audiência. A pauta acaba ficando engessada, tendo em vista que se busca produzir conteúdos que contemplem o que os números apontam como assuntos mais consumidos.

Pedro (2020) avalia que, tempos atrás, o jornalista “não era pautado pela opinião do usuário”, e sim por aquilo “que a gente achava que era relevante”. Com o uso desses softwares de monitoramento, “passamos a entender mais o que as pessoas querem, o que elas querem ler, o que as pessoas querem saber, e isso influencia muito a nossa rotina, o jornalismo como um todo”. Por isso, há “um valor muito forte nesses números, nessa audiência”. Na sua avaliação, “virou fundamental no jornalismo hoje”.

Segundo Paula (2020), “antes da métrica”, o jornalista “se achava muito dono da realidade. ‘Eu sei o que as pessoas acham que é bom’. E, às vezes, a métrica é muito didática. Tipo: ‘não, cara, as pessoas querem saber de [nome oculto]. Elas querem serviço [...] é muito bom, a gente aprende a ser mais humilde”. João (2020) vai na mesma linha de Paula e afirma:

Não me sentiria confortável em só publicar o que eu acho importante. Acho soberba o repórter achar que é ele quem sabe do mundo, e não ouvir ninguém, inclusive seu leitor. Por isso, lido bem com essas métricas e por alcançar bons resultados. Eu quero isso! Só que quero isso dentro de determinados padrões éticos. Não vou publicar uma matéria que sei que está errada [...] para conseguir audiência. Nunca. Nem que meu emprego dependa disso. Jamais vou fazer isso. Mas, ao longo do meu dia a dia, não vou deixar de pensar o que dá audiência.

**Edição:** editar para melhorar o título e o texto sempre esteve nas mãos do editor. Porém, o índice de audiência substitui, em parte, o jornalista na função de avaliar quais são os métodos de edição mais apropriados para cada conteúdo. Júlia (2020) relata que “usamos o *Chartbeat* para vermos se editamos da forma correta”. Correto, nesse caso, corresponde a um conteúdo que seja “atraente para o leitor, se a gente está de fato conseguindo engajamento”. Se a matéria não está tendo bom desempenho de acessos, é praxe “editar ou sugerir um novo título, sempre avisando a editora. Em casos muito excepcionais, a gente pode até atualizar URL, se o Google disser que está indo mal”.

Eu tenho autonomia para: “ah, eu acho que essa matéria é legal, mas o título não ficou bom”. Ontem, eu mexi em um título três vezes, que era a nossa matéria de capa de [nome da editoria]. Estava mal lida, o título não estava dando o peso que era a história, a gente fez uma primeira modificação, aí eu tive que ir pra reunião, não sei o que, voltei e a audiência ainda não tinha reagido. Conversei com a redatora, e a gente reescreveu. Aí eu pesei um pouco mais a mão, bati com o editor: “olha, pesei um pouco mais a mão, posso fazer assim?”, e ele disse que sim. E aí deu uma melhorada. No final das contas, a audiência foi satisfatória. Mas porque é isso, assim, se a gente fez um investimento nesse repórter, esse repórter gastou vários dias de apuração, a gente considera esse material relevante e quer que as pessoas cheguem na notícia, a gente vai editar esse material da melhor forma possível para que a gente consiga atrair as pessoas. Seja na home da [nome oculto], na nossa própria home, seja por redes sociais, no [nome oculto] ou na busca. (JÚLIA, 2020).

Nesse sentido, a edição é feita pensando na entrega para todas as plataformas. Afinal, importante é ser encontrado e lido. Se no jornalismo impresso, por exemplo, a luta era da organização e “coletiva” da parte dos jornalistas para fazerem um produto atraente, agora, a responsabilização por se destacar dos demais sites e nas buscas do Google são individualizadas. Ou seja, recai sobre os ombros de repórteres e editores, profissionais que, em algum momento, agem basicamente sozinhos para tentar obter o tráfego de audiência – e, algumas vezes, competindo com os colegas da mesma empresa.

A gente não escreve para si, escrevo porque eu quero ser lido. É um serviço legal, eu gosto do que faço, eu quero ser lido e ser entendido. Para ser lido, essa matéria precisa ser bem distribuída. Se for para o papel, eu quero um bom espaço, eu quero que vá para o [nome oculto], eu quero que as pessoas leiam aquela matéria. E aí batalho, tento fazer a melhor matéria possível, penso em títulos que a [nome oculto] compre, em coisas que possam viralizar na Internet, mas tudo dentro desses parâmetros éticos. **Tento fazer um título mais vendável possível** dentro daquilo que é correto. (JOÃO, 2020, grifo meu).

O uso da ideia de “venda” transforma a ideia de produção, porque o profissional também tem de “convencer” o leitor que deve ser lido. Os jornalistas incorporam o vocabulário “vendedor” tão bem que parece impregnado nos seus comportamentos. Buscar atingir metas, ser avaliado e remunerado por isso, aliás, é algo muito relacionado aos profissionais de vendas.

Os índices também operam mudanças imediatas na oferta de conteúdo já produzido: por meio de testes com diferentes versões da mesma matéria publicada, o *Chartbeat*, por exemplo, identifica qual é a melhor versão e automaticamente passa a usá-la. Os jornalistas apenas mencionaram a existência desses testes, mas não explicitaram como se dá o

funcionamento da ferramenta. Até a coleta dos dados para esta pesquisa, essas informações ficavam mais restritas a equipes de SEO e a capistas dos sites. “Por enquanto, não tem uma cobrança, tipo ó, você tem que fazer mais testes A/B. Eles são livres pra fazer isso, sabe”, explica Leonardo (2020).

O editor relata que, dependendo do esforço de reportagem e de investimento financeiro em determinada reportagem, a distribuição é planejada simultaneamente à concepção do conteúdo. Isso inclui newsletter, Telegram, Whatsapp, home do site, envio de notificações via aplicativo e via desktop. “Vai pegar toda essa lista de canais de distribuição e ver como utilizar cada um deles [...]. Pra gente utilizar o máximo esses conteúdos especiais que a gente tem, para nos diferenciar da concorrência, também, né, pra melhorar o valor da nossa marca”.

Uma estratégia para gerar tráfego para o site é a transposição do conteúdo do jornal impresso para o online “fatiado” em mais de uma matéria (uma com o título principal e outra com o título de retranca, por exemplo), para gerar acessos diferentes. Nesse sentido, Rafael (2020) afirma que o valor jornalístico da novidade acaba deixado em segundo plano, já que os conteúdos são semelhantes. Outra consequência negativa detectada por Rafael para o produto jornalístico é o eventual prejuízo à correção e à precisão da matéria, uma vez que essas atividades tomam o tempo que acaba sendo destinado à publicação de um maior volume de matérias.

A edição, por sua vez, não é só de texto: é exigido que o profissional também saiba selecionar boas fotos para incluir nas matérias. De acordo com Maria (2020), com a extinção e o enxugamento de postos de trabalho, “eu não tenho revisor, eu não tenho mais uma equipe de seis pessoas que abra o Photoshop, corta a foto e entrega pra você colocar no seu texto”. Por isso, atualmente foram desenvolvidos softwares nos quais “o próprio repórter vai lá, busca, escolhe a melhor foto corta e coloca. É um trabalho a mais para repórter? É. Mas antes tinham nove pessoas fazendo isso. Poxa, você demitiu nove pessoas que cortavam foto, mas contratei três jornalistas” (MARIA,2020).

**Reportagem:** os números de audiência são decisivos no esforço de reportagem. A qualidade do conteúdo entregue não é mais mensurada apenas pela quantidade de fontes ouvidas ou pela relevância do assunto em determinado momento, mas sim por indicadores qualitativos trazidos pelas métricas.

Texto com 3 mil leitores por segundo, um minuto de leitura e recirculação zero, eu não preciso nem clicar, eu aposto que eu vou entrar e aquele texto não vai ter um link ou vai ter um link bizarro, então a métrica qualitativa é

essa. É boa hiperlinkagem porque é a recirculação e o tempo de leitura que é mais difícil de entender, mas é ao que a gente tá se dedicando há 1 ano e meio, dois, pra sobreviver. Mas todos são importantes. Ah, [nome ocultado], qual é o mais importante? Todos são. Mas, hoje, o tempo de leitura e a recirculação vão dizer mais sobre a qualidade do seu negócio do que seu pageview. (MARIA, 2020).

No mesmo sentido, Paulo (2020) diz que, se o repórter “cuida de um texto tecnicamente como ele deveria e processualmente como ele deveria, o leitor, em vez de ficar 17 segundos, fica 46. Isso é muito caro”. Se esse mesmo jornalista “edita o texto bem, a recirculação dele em vez de 1%, é de 7%. Quer dizer que 7% de 1.000 leitores por segundo estão clicando em algo mais da [nome oculto] e ficando naquilo” (PAULO, 2020).

Vale pontuar que a avaliação do produto entregue é transferida para a ferramenta. Porém, consideramos uma transformação na escolha dos critérios editoriais porque isso muda o comportamento do jornalista ao escrever/reportar o conteúdo. Exemplo disso é a atuação de Fernando (2020, grifos meus), ao relatar que o repórter já vai para a rua “com a pauta na cabeça do jeito que acha que vai **bombar**”. Ele vai além: “Se tenho duas notas de peso igual, vamos realizar a que vai me dar clique, meu. Não vou ficar fazendo um negócio de 130 cliques, porque **é perda de tempo**”.

[Se] a audiência já tá indo muito bem, eu não vou me preocupar em fazer uma nota rapidamente. Tipo, eu consigo ficar mais tranquilo pra tocar as pautas especiais, ligar pra fonte, pesquisar, ou seja, tocar as pautas maiores. Se eu chego, e a audiência tá muito lá embaixo, aí eu já fico um pouco na dúvida [...] já fico pensando, o que que eu consigo fazer aqui pra dar uma levantada. (FERNANDO, 2020).

Nessa fala, está implícito que, caso a audiência esteja baixa, a saída é publicar algo que não exija apuração, mas que tenha potencial de atrair maior audiência. Leonardo (2020) alerta para a interferência da equipe de SEO do veículo, que sugere conteúdos aos jornalistas com base no que as buscas no Google apontam. Tais conteúdos, segundo Leonardo, podem não ser considerados relevantes na avaliação dos editores. No entanto, “critério jornalístico fica primeiro, senão não é jornalismo”, defende Leonardo (2020).

Tanto pauta quanto edição e reportagem estão atreladas à cultura do “tempo real”, tema já amplamente estudado (MORETZSOHN, 2002; NEVEU, 2010; PEREIRA; ADGHIRNI, 2011; NGUYEN, 2016). Segundo os entrevistados, operar nessa lógica torna-se uma barreira para a reflexão quanto ao conteúdo que está sendo produzido, assim como atuar de acordo com valores do jornalismo, como a apuração. “O negócio é fazer o mais rápido possível. Bate dois parágrafos ali, **sobe qualquer assunto**. E quando a gente perdia, por

exemplo, alguma coisa pra [nome oculto], puta que pariu, aí o **chicote estalava**” (FERNANDO, 2020, grifos meus). No discurso dos entrevistados, a falta de apuração vem associada à emergência de um “jornalismo sentado” (NEVEU, 2005), no qual o ímpeto de publicar com agilidade um conteúdo se sobrepõe à exigência de ouvir mais de uma fonte – ou sequer uma.

O índice de audiência substitui, em parte, o jornalista na função de produzir conteúdo conforme seu próprio crivo profissional ou os critérios editoriais do veículo. Ana (2020) conta que a pressão pela produção de conteúdos que estejam “bombando nas redes” é constante, em detrimento de pautas que aponta como mais relevantes:

A chefe de reportagem fala isso o tempo inteiro: “isso aqui bombou ontem, olha isso aqui, vamos lá, vamos buscar outra coisa, vamos ver se eu pego uma novidade, isso é bom, a gente pode investir, pode não dar na [nome oculto], mas para as redes isso é ótimo”. Então, eles têm um pensamento: para as redes isso é ótimo, se não dá pra [nome oculto], para as redes e para o Google isso é ótimo. Por quê? Porque as métricas nos mostram isso. Então, eles percebem isso e investem nisso, entendeu? E assim, não só na minha [editoria].

### 5.2.2.2 Escolha de assuntos

Há uma constante inquietação entre os jornalistas sobre o que está sendo entregue, efetivamente, ao público. De um lado, está a preocupação “em não publicar matérias que não tenham, de fato, o interesse do leitor” (JÚLIA, 2020). De outro, aquilo que seja de interesse público. “A gente sempre pensa: ‘isso realmente é interesse público, apesar da baixa audiência’”, diz Júlia (2020). Em meio a esses questionamentos, os jornalistas entendem que, em boa parte das vezes, se “está priorizando o que tu entrega enquanto produto mais do que informação, o que, teoricamente, é para ser o objetivo principal”, avalia Rafael (2020). Segundo o editor, a informação deve vir em primeiro lugar, o que, por si só, “é para ser o produto que o leitor busca”. O jornalista lista uma série de motivos que beneficiam o público quando o profissional atua nessa lógica: “para estar bem informado e se sentir bem informado; se sentir em condições de tomar decisões sobre a sua vida ou formar opiniões sobre determinados temas que têm impacto na sua vida”. No entendimento dele, “se tu prioriza a parte comercial do que tu tá entregando”, há, inevitavelmente, “um prejuízo, no mínimo, na clareza. Pra não dizer que, às vezes, tu acaba tendo estelionato com o leitor. De oferecer um título com uma determinada coisa que ele não vai encontrar na matéria, né? ‘Clique aqui para saber não sei o quê’, e não estar lá”.

Além de sites com notícias falsas terem o mesmo design e até o nome semelhante aos sites de notícias verdadeiras, o método e a linguagem são muito parecidos com os que se vê no site de notícias.

Tu pode ver claramente no site Crítica Nacional, por exemplo, uma matéria que tu poderia ver no [veículo omitido], com a diferença que ela é inteiramente falsa. Ela não tem nenhum parâmetro de credibilidade, não foi verificada, ela não tem nada [...] A grávida de Taubaté é um exemplo maravilhoso. Ninguém checou se a mulher tinha balões na barriga. Mas, lá pelas tantas, a mulher inventou uma história de que era grávida de oito ou quatro, não lembro, ela colocou uma barriga gigantesca. Lembro que a Band e a Record compraram essa história, porque o repórter de Taubaté pensou: cara, isso aqui vai dar uma audiência muito grande. E os editores e todo mundo pensaram: isso aqui vai dar uma audiência muito grande. E eu lembro disso porque o [veículo omitido] era parceiro da [veículo omitido], a [veículo omitido] vendeu esse vídeo para nós. A gente colocou esse vídeo na capa e realmente rendeu uma audiência muito grande. Ninguém checou. Teve de ir um outro repórter para dizer: mas, vem cá, essa barriga é muito estranha. É o que todo mundo deveria ter feito, inclusive nós. O que a gente priorizou: cara, esse vídeo vai dar 4 mil cliques por minuto na capa, vai dar 10 pontos no Ibope. E deu mesmo. Mas a gente foi confiando nas grávidas de Taubaté e a gente foi parar onde está hoje. (LUCAS, 2019).

Na escolha dos assuntos, também são utilizados conteúdos *evergreen* (em tradução livre: “perene”). Este é um tipo de material que aborda assuntos atemporais, que mantêm relevância por muito tempo depois de sua publicação. Ou, como diria Luís (2020), é o tipo de conteúdo que não estará “embrulhando peixe morto digital” no dia seguinte. Como exemplo, pode-se mencionar textos que orientam o leitor em atividades cotidianas ou trazem listas com informações úteis.

#### 5.2.2.2.1 Valores-notícia

Percebe-se que o uso da métrica nas redações **ressignifica** alguns valores-notícia, já que assuntos até então considerados tabus ou irrelevantes na imprensa tradicional começam a ser abordados. Jornalistas dizem que, na busca desesperada por audiência, editores “ligam essa usina de assuntos que bombam”, caso de “suruba, cu, masturbação, aí começa” (FERNANDO, 2020). Para Tandoc Jr. (2014), com o claro objetivo de se tornar “isca de clique”. Ainda, o entretenimento, ou as *soft news*, tornam-se poderosas cartas na manga de editores para alavancar a audiência (HARCUP; O’NEILL, 2017).

A métrica traz uma mudança importante: o valor-notícia deixa de ser apenas o clique e torna-se o tempo de leitura do conteúdo, a taxa de recirculação e a conversão de assinaturas.

Nesse sentido, a métrica “colocou em parâmetros mais objetivos algo que é extremamente subjetivo”, avalia Lucas (2019).

Além de indicar um maior interesse do público, assuntos com melhores índices de audiência podem ganhar tratamento mais **aprofundado** por parte dos jornalistas. Fernando (2020) cita o caso de um banco: “qualquer nota que a gente sobe sobre ele, vai bem”. Sabendo disso, “permite a gente pensar pautas realmente aprofundadas sobre a empresa, e a gente deu duas pautas muito aprofundadas [...] e aí a gente pode fazer perguntas realmente jornalísticas [...] então, a gente pega um assunto que é pop [...] e conseguiu aprofundar.

#### 5.2.2.2.2 Atuação das equipes de SEO

Se antes as empresas pagavam para realizar pesquisas com os leitores, agora são os trabalhadores da própria empresa que fazem o trabalho de detectar o interesse do público. E esse tipo de atuação ganha caráter ainda mais profissional com a presença de equipes de SEO. Esses profissionais, que costumam ser designers e programadores, atuam principalmente junto aos jornalistas na interpretação dos dados que chegam à redação e contribuem para dar sentido ao feedback quantitativo do público para prever as preferências da audiência (FERRER-CONILL; TANDOC JR., 2018).

Leonardo (2020) relata que no veículo para o qual trabalha há uma equipe de SEO que frequentemente sugere aos editores a produção de conteúdos com potencial viralizante nas redes sociais ou *evergreen*:

Uma coisa que o pessoal de SEO trabalha bem são os conteúdos *evergreen*. Por exemplo, a gente faz uma matéria sobre seguro-desemprego. O que você precisa pro seguro-desemprego, publica hoje, aquilo ali é visto o ano todo, então isso também é uma preocupação que é bom ter.

Muitas vezes, essas matérias são feitas pelas próprias equipes de SEO, embora “os editores veem as matérias antes de ir pro ar, mas, às vezes eles sugerem, ‘ó, tão buscando muito seguro desemprego, vamos fazer uma matéria’”, relata Fernando (2020). Isso denota que equipes externas podem interferir diretamente na rotina na redação, movimento já detectado por Dick (2011), Canavilhas, Torres e Luna (2016) e Spinelli e Corrêa (2017).

Sendo assim, é função dos editores pautar seus repórteres para produzir conteúdos com potencial de recirculação e engajamento, previamente detectados por esses especialistas – há diferentes nomenclaturas, mas nas redações abrangidas por esta pesquisa são conhecidos como editores de audiência ou de SEO. Detectei, por meio das entrevistas, a existência de um

foco de conflitos nas empresas jornalísticas, uma vez que editores e profissionais de audiência não têm o mesmo entendimento sobre a relevância de publicar determinados assuntos. Leonardo (2020) cita o exemplo de uma matéria solicitada à redação sobre o perfil dos presidenciais na eleição de 2018:

Os jornalistas clássicos não veem valor nessas coisas. “Ah, pra que que vou fazer uma matéria com o perfilzinho dos presidenciais, todo mundo sabe quem são, isso daí não é um furo, é velho, tem que procurar o furo. Vamos fazer uma matéria que é só uns parágrafos explicando quem é o Lula, quem é o Bolsonaro, quem é... isso não vale jornalisticamente e acrescentar isso no impresso não vai acrescentar em nada”. Então já, né, esses clássicos não veem valor nisso. Agora, a gente que cuida de métricas, o pessoal do SEO, claro! Porque pessoas vão lá, as pessoas querem uma notícia, a gente faz e é aquilo é a coisa mais lida do mês... É claro que as pessoas veem valor nisso.

Fato é que equipes de gestão de dados ou de SEO, munidas de dados, começam a utilizá-los para planejamento em longo prazo, incluindo o desenvolvimento de novos produtos e fluxos de trabalho nas redações, como já detectado por Cherubini e Nielsen (2016) após entrevistarem 30 profissionais de redações da América do Norte e da Europa. Para Ferrer-Conill e Tandoc Jr. (2018, p. 437, tradução minha<sup>121</sup>), “enquanto o editor ou o ombudsman<sup>122</sup> é encarregado de reagir ao feedback<sup>123</sup> tradicionalmente qualitativo do público”, espera-se que “os editores de engajamento”, “mídia social” e “de análise sejam mais proativos, dando sentido ao feedback quantitativo do público para prever as preferências do público”. Os pesquisadores conceituam “o editor orientado ao público como um novo colaborador, atuando principalmente como intermediário entre os dados de audiência e a redação”. O que se percebe, então, é que há uma **nova perspectiva** em relação a estes agentes e ao processo de produção jornalística, tendo em vista que são profissionais oriundos de outras áreas que se somam à redação com objetivo de maximizar a audiência.

### 5.2.2.3 Transferência de responsabilidades

O jornalista, quando escreve e publica uma matéria no site da organização, não almeja ser apenas lido, comentado, compartilhado. O profissional também se preocupa com a

<sup>121</sup> No original: “Social media editors focus mostly on managing the news outlet’s social media, creating content, managing readers, analyzing trends, and sporadically training other journalists and assisting editorial decision making. Analytics specialists and audience editors focus on metrics and analytics tools, making reports on past performance and drafting statistical inferences to inform decisions in the future”.

<sup>122</sup> Ombudsman é um termo sueco que significa representante do cidadão. Na imprensa, a palavra é utilizada para designar o representante dos leitores em um jornal.

<sup>123</sup> Feedback é um dos elementos presentes no processo de comunicação, no qual um emissor envia uma mensagem para um receptor, por meio de determinado canal.

sustentabilidade econômica, tanto do negócio como dos empregos, pois se entende que altos níveis de audiência garantem o faturamento das empresas e, conseqüentemente, a manutenção dos postos de trabalho. “Se tu tem um tripé de sustentação das coisas, métricas é um dos três pés de sustentação. Talvez, até dois, se tu pensar que saúde financeira é outro” (LUCAS, 2019).

Nesse sentido, entende-se que os jornalistas se tornam **empreendedores de si** mesmos e, dessa forma, movidos pela pressão por rendimento. Para Han (2017a), a relação com o tempo é aproximada a uma administração multitarefas (*multitasking*). Essa ênfase no *multitasking* e nas suas formas de atenção explicitam um conjunto de destrezas e habilidades específicas requeridas para jornalistas. Para agravar a situação, a lógica neoliberal joga aos ombros dos empregados responsabilidades da direção, como cuidar da solvência do negócio, e deixa os trabalhadores permanentemente inseguros quanto ao seu futuro. As lógicas do rendimento expõem os profissionais a condições subjetivas cada vez mais individualizantes e competitivas. Há ressonância com o “novo espírito do capitalismo” (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

Além disso, as empresas exigem que o profissional conheça e domine todas as etapas do processo de produção e publicação da notícia. Não há mais uma divisão de tarefas nas redações (FONSECA, 2005; JORGE; PEREIRA, 2009; RENAULT, 2013), uma vez que o jornalista precisa participar do processo de ponta a ponta, conforme relatos de Paulo (2020): “A gente tem que inculcar a cultura no repórter” de que ele “tem de cuidar do que ele produz de ponta a ponta”. Seria o equivalente a “cuidar da pós-venda, não adianta nada o cara ir lá e escrever a matéria, publicar, se ele não cuidar dessa matéria a partir do momento que ela está publicada. Muitos repórteres escrevem a matéria, lavam a mão e acabou” (PAULO, 2020).

A responsabilidade pela manutenção de empregos e pelo faturamento das empresas jornalísticas, antes exclusiva dos controladores das organizações, agora recai também sobre os jornalistas. Pode-se observar, como sintomas dessa transferência de responsabilidades, a competitividade vivida pelos profissionais, tanto no âmbito externo (empresarial) como no interno (laboral), e como estes reagem diante dessas novas incumbências.

#### **5.2.2.3.1 Empreendedor de si**

O jornalismo carrega consigo, historicamente, um espírito empreendedor, mas orientado para o ofício ou a prática do jornalismo: conquistar o furo, encontrar uma forma diferente e criativa de contar uma história ou perseguir um bom lead, explica Cohen (2017).

Na lógica empreendedora, o jornalismo se liga “ao capital de risco, às novas tecnologias digitais e ao trabalho de risco, definido como aquele no qual os não-empresários atuam como empreendedores, investindo seu tempo, energia e outros recursos pessoais no trabalho” (COHEN, 2017, p. 135). Além disso, a individualização se intensifica sob a sociedade do desempenho, junto à precariedade e a invasão do discurso empreendedor, já que os “jornalistas devem agora ocupar posições de sujeitos empreendedores para navegar no trabalho midiático em um mercado de mídia flexibilizado” (COHEN, 2017, p.135).

Parte desta dinâmica pode ser observada em nível empresarial, no qual os jornalistas reconhecem que precisam produzir conteúdo relevante para o leitor, do contrário perderão audiência para outras fontes de informação, como as redes sociais. Torna-se imperativo mostrar-se relevante, sob pena de comprometer a rentabilidade do negócio e de perder os empregos. “A gente tá competindo com blogueirinho, cara. A gente tá competindo com influenciador, com gente que fala qualquer bobagem sobre [lançamento de telefone], sabe [...] a gente tem que mostrar que a gente é uma marca forte” (FERNANDO, 2020).

Já no âmbito laboral, a competitividade acirrada entre editorias de um mesmo veículo, ou veículos de um mesmo grupo empresarial, leva jornalistas a disputarem entre si papéis de protagonismo.

Lá no [nome oculto], ainda rola uma competição entre a [nome oculto] e o [nome oculto], entendeu? Porque, assim, a home, como em qualquer lugar, é a maior vitrine de todas, né, quando você tá na home, sua audiência é animal. E em vários momentos os assuntos do [nome oculto] e da [nome oculto], eles se sobrepõem. Então, o negócio é fazer o mais rápido possível. Bate dois parágrafos ali, sobe qualquer assunto. E quando a gente perdia, por exemplo, alguma coisa pra [nome oculto], aí o chicote estalava. (FERNANDO, 2020).

“Se eu dobrar minhas assinaturas digitais, tudo bem minha audiência cair. Eu preciso de um negócio que se sustente”, relata Maria (2020) ao falar da sua preocupação com a sustentabilidade da organização onde atua. O tema aparece de forma recorrente nas falas dos entrevistados. Com o ambiente desfavorável para suas operações tradicionais, organizações jornalísticas passaram os últimos anos buscando compradores e investidores ou, ainda, adotando novos modelos de negócio. Entre eles, a publicidade deixou de ser o foco principal das fontes de receita para os jornais tradicionais – embora ainda tenha um papel relevante – e em seu lugar surgiram as assinaturas digitais.

Citamos o caso do *Estadão*<sup>124</sup>: em julho de 2019, o veículo chegou a 139 mil assinantes digitais contra 103 mil assinantes da edição em papel. Com maior volume de audiência e tráfego orgânico, a marca aumentou em 135% as receitas geradas por meio de publicidade. Parte desses resultados pode ter sido obtida por meio de uma parceria firmada com o Google, na qual a plataforma fornece melhorias de SEO. Por exemplo: por meio de uma solução denominada *News Consumer Insights* (NCI), a empresa passou a classificar os leitores online em categorias. Do usuário casual ao dormente (inativo), passando pelo público leal, assinantes ativos e apreciadores da marca. Com recursos de big data e mapeamento de navegação, cada tipo de leitor passou a ser impactado por um tipo de material. O casual, por exemplo, era instigado a assinar (gratuitamente) a newsletter do *Estadão*. Aos leais, eram oferecidas promoções personalizadas de assinatura. Diretora digital do *Estadão* à época, Luciana Assis Cardoso explicou que, “com a adoção das soluções do Google, pudemos pela primeira vez entender o comportamento dos leitores do Estadão e acompanhar a fundo a sua jornada e experiência com o nosso produto” (2019, n.p.<sup>125</sup>). O conhecimento não ficou restrito a equipes de SEO, já que “todos esses dados são utilizados por diversas equipes internas para otimizar os nossos serviços, desde o atendimento até o desempenho de uma nova publicação” (CARDOSO, 2019, n.p.). Essa estratégia reforça ainda mais a ideia de plataformação do jornalismo por meio das métricas, já que dados detalhados da audiência são utilizados como ferramenta mercadológica.

O papel da métrica é tão destacado na redação que atua no sentido de “salvar o jornalismo” (LEONARDO, 2020), já que permite uma maior aproximação dos leitores e aproximação do público, que pode estar “a fim de pagar por uma assinatura”. O próprio editor questiona “como fazer isso?” e aponta como possível solução uma série de testes com o conteúdo produzido:

A gente sabe que o importante é as pessoas lerem sobre a Amazônia, Brumadinho, não sei o quê, as pessoas não tão querendo ler sobre isso. Por que que elas não querem ler sobre isso? O texto tá chato, porque tá muito longo, porque não tem foto, porque... então vamos tentar... a gente não sabe qual é o motivo, a gente pode ter uma hipótese sobre porque esse assunto não está indo bem. Então, a gente testa essa hipótese, faz duas versões, vê qual performa melhor. E se essa que performou melhor, bom, provavelmente essa hipótese aqui estava certa. Ou, então, não deu resultado, a gente pode testar outra hipótese, e assim vai.

---

<sup>124</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/3j4AkR2>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

<sup>125</sup> Disponível em: <<http://bit.ly/3j4AkR2>>. Acesso em: 12 jan. 2021.

A cobrança pela **sustentabilidade do negócio** ocorre de forma institucionalizada nas organizações, o que pode ser detectado na fala de Luís (2020): “acabou rolando uma campanha na redação dos últimos tempos que é: publicidade não está dando dinheiro. No digital, pelo menos. Então, a gente precisa converter assinaturas. Passou a ser mais cobrado para conversão de assinaturas”. Esse tipo de cobrança tira o jornalista de suas funções básicas, como reportar ou editar conteúdo, e o coloca para criar estratégias que contribuam com a sustentabilidade do negócio. Uma das formas encontradas é justamente a conversão de assinaturas, estratégia que conta com o monitoramento de dados de audiência para ser alcançada.

A sustentação financeira do negócio evidenciou-se como uma importante preocupação de Lucas (2019), tanto que avaliou a importância de os profissionais contarem com um plano “B, quiçá C, D, E”, tendo em vista que a realidade financeira das empresas jornalísticas mudou drasticamente nos últimos anos:

Todo jornalista deve pensar em trabalhar por conta própria e fazer um projeto próprio de jornalismo. Porque a era das grandes empresas jornalísticas já passou. Todo mundo vai precisar pensar ou ajudar a desenvolver projetos próprios para conseguir superar um grande vácuo de informação que ainda existe.

Assim como Cohen (2017), entendo que as discussões sobre o futuro do jornalismo têm focado, basicamente, no papel que a prática poderia desempenhar no debate público e para a justiça social, no entanto, pouca atenção tem sido dada às condições de trabalho dos jornalistas e às inerentes relações de poder. Trazer à luz as relações dos profissionais com as métricas sob a lente da racionalidade neoliberal empreendedora é, também, uma tentativa de enxergar, de forma crítica, como esses profissionais tornam-se atomizados, competitivos e empreendedores de si. Justo esses profissionais, que sempre se esforçaram para definir sua identidade ocupacional (DEUZE, 2007).

### **5.2.3 Valores da profissão**

Os resultados das entrevistas apontaram aspectos dos valores da profissão, que foram divididos em duas categorias: “Valores da profissão” e “Valores do jornalista” (Quadro 5). Ambas são detalhadas a seguir, assim como as subcategorias.

**Quadro 5** – Matriz da categorização do tema “Valores da profissão”

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Código</b>	<b>Ideias-chave</b>
Valores do jornalismo	Conflitos	Interesse público x interesse do público	Não há regras explícitas sobre qual critério seguir
		<i>Clickbait</i>	Produção de conteúdos enganosos ou sensacionalistas com único objetivo de gerar tráfego
		Prejuízos à audiência	Valores são deixados de lado, prejudicando o público
Valores do jornalista	Competências	Desempenho	As métricas se tornam critério de desempenho para avaliar o profissional
		Conhecimento	Exige novas competências do profissional
		Metrificação	Altera a percepção do jornalista em relação a si próprio
	Perspectivas	Desalento	Relações de trabalho degeneradas alteram a percepção do jornalista em relação à profissão
<b>Objetivo específico:</b> Compreender e analisar como os valores que emergem da plataformização e do uso de métricas se relacionam com os valores da profissão na perspectiva dos jornalistas.			

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

### 5.2.3.1 Valores do jornalismo

Quando o roteiro de entrevista desta pesquisa adentrou no tópico valores da profissão, os jornalistas fizeram breve pausa ou suspiraram profundamente para, então, começar a responder aos questionamentos. A impressão é que falar sobre valores acessa um tema muito caro aos profissionais. Valores como apuração, interesse público, credibilidade e verdade foram apontados pelos entrevistados.

As falas dos entrevistados indicam que as métricas geram uma série de conflitos, já que alteram valores do jornalismo, uma vez que, em algumas redações, impera nas redações a necessidade de gerar cliques. Por outro lado, valores consolidados estão presentes no horizonte dos profissionais, que tentam, dentro das suas possibilidades, colocá-los em prática. “Eu tentei não alterar os meus valores, mas, o problema, nesse caso, do jornalismo de Internet, é que é muito rasteiro, é muito superficial”, queixa-se Fernando (2020). Pedro (2020)

relata que, embora se faça “as coisas mais pela audiência, nunca deixaram de ser feitas as coisas relevantes”.

Dilemas sobre interesse público versus interesse do público (CHRISTOFOLETTI; TRICHES, 2014; SARTOR, 2018) também são apontados pelos entrevistados. Na lógica das métricas, o interesse do público costuma ser colocado em primeiro plano em detrimento de temas considerados importantes e relevantes para a sociedade, ou seja, o interesse público.

Para Pedro (2020), os números demonstrados pelas ferramentas se apresentam como um “novo valor, um novo parâmetro de jornalismo”, já que é possível ver de forma instantânea o que as pessoas acessam e leem. No seu entendimento, o tráfego de audiência revelado pelas ferramentas de medição mostra às redações as necessidades e os desejos dos leitores. Nesse sentido, afirma, as ferramentas de métricas dão relevância ao jornalismo. Potencializado pela Internet, o monitoramento da audiência passa a ser cada vez mais “refinado”, no sentido de entregar o que o público deseja. O monitoramento, no entanto, é permeado por uma série de conflitos nos valores do jornalismo, descritos abaixo.

#### 5.2.3.1.1 Conflitos

O uso de métricas aponta para uma série de embates, tendo em vista que a realidade dos profissionais conflita com o que eles desejam e almejam do jornalismo e da profissão. Não há regras claras sobre quais assuntos priorizar nas redações, “vai muito do momento”, sinaliza Rafael (2020). Se algo se mostra como muito relevante, isso “não vai ser menosprezado” e receberá o devido destaque. Mas, ao mesmo tempo, se “tu está muito mal de audiência”, pautas que possam gerar clique e trazer “dinheiro” para o site também recebem prioridade. Para o jornalista, esse tipo de conteúdo “passa por cima do valor do interesse público, da credibilidade, da seriedade com a informação. Ela [a pauta orientada pela métrica] passa por cima. Ela atropela porque ela é a necessidade imediata, tem que fazer, tem que ter audiência”.

Já para Ana (2020), **interesse público e interesse do público** prevalecem. A título de ilustração, a repórter cita as matérias que abordam a vida do jogador de futebol brasileiro Neymar:

Os números, as métricas mostravam que tudo que é relacionado a Neymar é um estrondo sempre, não importa se é importante ou não. Então, são dois pesos e duas medidas. Para algumas coisas, elas mostram que a gente tem que continuar investindo nisso porque isso sim é importante, mas para as coisas que são de interesse público, elas têm que ser dadas independente se

está dando acesso ou não. Então, assim, se as métricas te mostram que o acesso foi bom, eles [os editores] pedem pros repórteres investirem mais a fundo ainda [...]. Pra fazer mais coisas, pra tentar buscar outras formas, tentar incrementar. Na verdade, isso só contribui pra uma coisa que já é de interesse [do] público.

Até certo ponto, a mensuração de forma instantânea da audiência promoveu avanços no jornalismo, sustentam os jornalistas, a partir do momento em que potencializa alguns de seus valores. Exemplo disso, apontam, é a maior aproximação com os desejos da audiência. Fernando conta que detectou, por meio da mensuração, que palavras como WhatsApp, Uber e Nubank sempre geram alto engajamento. Munido dessas informações, aliado à crença de que se tratava de temas que impactam a vida das pessoas, o repórter passou a dedicar maior esforço para produzir reportagens que envolvessem esses termos mais relevantes.

Por mais bobo que seja, você explicar pra uma pessoa como se proteger de um golpe de WhatsApp é importantíssimo, né. Ou eu explicar pra uma pessoa por que o celular dela funciona de determinada maneira ou como que o celular dela pode mudar nos próximos anos. A gente tem esse papel de explicar a tecnologia para as pessoas, e discutir o impacto da tecnologia na vida das pessoas. (FERNANDO, 2020).

Por mais que seja sedutor investir em uma matéria com bom desempenho de audiência, em alguns veículos “existe o cuidado de não banalizar, da audiência pela audiência” (PEDRO, 2020). A métrica “interfere bastante, mas os valores permanecem” (PEDRO, 2020). Em alguns veículos dos entrevistados, a métrica deixa de ser quantitativa (número de acessos e cliques, por exemplo), e passa a ser qualitativa. Maria (2020) diz que o veículo no qual atua abandonou certas práticas, como a de produzir matérias que rendam cliques e gerem engajamento a partir do que é observado nas redes sociais. A editora conta que suprime ao máximo temas caça-cliques: “o filtro jornalístico da [nome oculto] é muito claro, e essa coisa de não produzir só pela audiência também é! Às vezes, acho que a gente até peca e acaba deixando [passar] algumas histórias que são muito boas” (MARIA, 2020).

Outro forte ponto de conflito detectado: repórteres relatam que, em algum momento de suas carreiras, produziram *clickbait* (em tradução livre: isca de clique), ou seja, conteúdos enganosos ou sensacionalistas com único objetivo de gerar tráfego, prática amplamente disseminada em redações mundo afora. Trata-se de uma estratégia de “caça-clique”, uma vez que há a quebra de expectativa por parte do usuário que foi “fisgado” por uma matéria desse tipo. “Em nome da aproximação dos leitores, justifica-se a alteração de padrões tradicionais

de julgamento jornalístico, que é invadido pela ‘cultura do clique’” (PITHAN, KALSING, EICHLER, 2020, p. 77).

Lucas (2019) relata que, quando atuou como editor de capa em um portal nacional, não raro utilizava informações imprecisas e até mesmo falsas para conquistar cliques. O jornalista, inclusive, correlaciona a perseguição das métricas com o ambiente de desinformação que assola o mundo. Nesse sentido, Torres (2017) alerta que o *clickbait* é uma armadilha, pois ter acesso ao link não significa que o visitante permaneceu na página para ler efetivamente o conteúdo, o que se torna um prato cheio para a disseminação de notícias falsas.

Como era um veículo 100% digital, todo mundo trabalhava para a métrica. Todo mundo. A gente via 5 mil usuários clicando em matérias da capa do [veículo omitido] por minuto, isso era considerado um desastre. Todo mundo tinha de ir atrás de 8 mil. Para buscar esses 3 mil, a gente fazia o diabo. A gente fazia coisas, inclusive, que hoje se veem muito erradas. Pegava matérias do Daily Mail<sup>126</sup>, que a gente via claramente que eram mentirosas, do tipo, “garoto andou de kart, foi decapitado e continuou andando”, isso foi em 2009, e daí no fim das contas ele tinha quebrado o pescoço, mas eles tinham colocado como se ele tivesse sido decapitado. E usamos. Dissemos “decapitados”. Porque, sei lá, era para ter x mil pessoas clicando naquela matéria. E a gente precisava chegar aos 8 mil por minuto. (LUCAS, 2019).

De acordo com Moretzsohn (2015, n.p., grifo meu), “**a caça ao clique é a morte anunciada do jornalismo**, porque o que costuma excitar o público é a surpresa, o escândalo, o bizarro, o curioso, o grotesco”. Paulo (2020) nega praticar *clickbait*, mas assume que identifica assunto que “tá bombando” nas redes e cria estratégias para turbinar a audiência. “Vamos deixar uma galeria de Cléo Pires pronta, então isso é ficar atento pra publicar algo que vai dar audiência”. Em redação anterior à atual, Fernando (2020) conta que o *clickbait* era regra quando o veículo estava longe de bater a meta mensal de cliques estipulada pela direção da empresa:

Eu lembro que tava chegando no fim do mês, cara, a editora do [nome oculto] levantou no meio da redação gritando: “Quem vai me dar dois milhões de page views? O mês tá acabando, eu quero dois milhões de page views!”. Eu fiquei assim: “dois milhões!”. Aí eles já ligam a fábrica, né, suruba, cu, masturbação, aí começa. Aí, eles ligam essa usina de assuntos que eles sabem que bombam [...]. Eu tava fazendo algumas coisas muito horríveis assim, que eu não me orgulho.

Na redação atual, no entanto, Fernando (2020) se sente menos decepcionado, já que não faz “nada radical”, caso do “*clickbait* safado”, o que considera uma “armadilha

---

<sup>126</sup> Tabloide britânico popular.

desgraçada” para atrair audiência. A resistência a essa prática, já identificada por outros pesquisadores (ANDERSON, 2011a; BOCZKOWSKI, 2010; MACGREGOR, 2007; PETRE, 2015; USHER, 2010; VU, 2014), sinaliza que os jornalistas podem em algum momento tê-lo praticado – e não se orgulham disso –, no entanto, não estão dispostos a aceitar a mentalidade caça-clique na prática profissional.

Os jornalistas também relatam abandono de valores da profissão até então enraizados, o que pode ser encarado como retrocesso. Além da busca desenfreada por cliques, conquistada com estratégias que envolvem **prejuízos à audiência**, a precisão não raramente é deixada de lado. Exemplo disso são os títulos, que podem privilegiar certos termos em detrimento de outros, mesmo que isso acarrete imprecisões.

Tu tem um termo mais claro pra dizer aquilo que tu quer transmitir para o teu leitor, mas tu deixa de utilizar porque é um termo que não tem uma recepção boa do ponto de vista da audiência. Isso, inevitavelmente, resulta em enfraquecimento do conteúdo. (RAFAEL, 2020).

João (2020) tenta aliar correção com atratividade: “entre ter um título menos atrativo e um título correto, eu quero um título correto. Mas se eu puder fazer um título super atrativo e correto, é esse que vou fazer, é esse que busco. Nem sempre consigo”. Para Rafael (2020), o que se privilegia, a todo instante, é um conteúdo enquanto produto, e não enquanto informação:

Do ponto de vista jornalístico, não faz o menor sentido [privilegiar termos menos adequados por serem considerados de maior audiência]. Do que se propõe a se retratar de maneira mais clara, objetiva e acessível possível para o cidadão – qualquer tipo de assunto -, isso não faz o menor sentido, porque no fim das contas você vai estar passando para o cidadão um conteúdo que ele vai ter mais trabalho para compreender, mas ele vai te dar mais audiência [...]. Primeiro a informação – que, por si só, é para ser o produto que o leitor busca. Para estar bem informado e se sentir bem informado; se sentir em condições de tomar decisões sobre a sua vida ou formar opiniões sobre determinados temas que têm impacto na sua vida. Então, se tu prioriza a parte comercial do que tu tá entregando, inevitavelmente – não em todos os casos, mas com certeza na grande maioria – há prejuízo no mínimo na clareza.

Ana (2020) queixa-se da falta de relevância do conteúdo que produz. A jornalista avalia que é prejudicial coletar pautas a partir das publicações no Instagram e no Facebook, apenas com objetivo de obter mais audiência. “Isso é ruim, isso não é jornalismo, então isso prejudica o jornalismo no sentido de tu apurar, tu contar uma história de verdade, dar uma informação relevante, pra dar coisas que não são relevantes, entendeu?” (ANA, 2020). No

entanto, são conteúdos que “dão tanto ou mais audiência do que uma coisa que é muito relevante”. Para Pedro (2020), não é mais papel do jornalista decidir o que é ou não relevante: “essa função não está mais no jornalista, que era, um tempo atrás, o jornalista que sabia o que que era relevante, o que era bom. Hoje, não é nossa função. Enfim, são novos tempos”.

“A gente não está conseguindo fazer as pessoas lerem as notícias até o final”, preocupa-se Júlia (2020). Promover o interesse do leitor é a atividade norteadora de editores e repórteres, sustenta a jornalista. Segundo ela, o jornalista sempre quis ser lido e comentado. A diferença é que hoje em dia pode-se detectar, de forma instantânea, o interesse ou não dos leitores pelo conteúdo gerado – isso tudo atrelado ao interesse na audiência, que gera cliques, tráfego e retorno financeiro para a organização. Além da cobrança de gestores, há uma preocupação em fisgar o público.

Quando a audiência tá baixa, tu fica pensando: “o que está acontecendo, o que eu posso fazer aqui para trazer o meu leitor?”. Eu acho que isso é um pouco mais difícil, e **tem uma auto cobrança. O que eu, como editora, não estou fazendo? O que eu não estou propondo? Não estou enxergando? O que o meu leitor quer ler?** Eventualmente ele não quer ler nada meu mesmo, às vezes ele quer ler algo sobre política com outra discussão. **E eu não vou tirar nenhum caça-clique da cartola, eu vou procurar uma notícia que de fato possa ser relevante.** E tem também uma discussão: às vezes, ter uma notícia que tu realmente sabe que é relevante, mas que ninguém vai ler, e **tu não sabe como administrar isso.** Tem que noticiar, tu tem o papel de noticiar, mas como noticiar se ninguém vai ler? (JÚLIA, 2020, grifos meus).

Para Júlia (2020), o maior dilema do jornalismo atualmente é fazer com que as matérias sejam lidas e comentadas, visando à formação de opinião por parte do leitor. “Não faz sentido publicar uma coisa que vocês não vão ler”, sentencia. Nesse sentido, as métricas orientam o jornalista. Por outro lado, a sustentação do negócio e dos empregos desequilibra a balança em desfavor do jornalista. “Se ele [o leitor] não se engajar, ele não vai ler até o final, e aí ele não vai ver valor para pagar, e se ninguém pagar, o jornalismo não é sustentado” (JÚLIA, 2020). Depreende-se dessas afirmações que os jornalistas, por um lado, se sentem contrariando os princípios da profissão ao fazer *clickbait*. Por outro, ponderam que, ao escrever para ser lido, se o leitor almeja determinado assunto, uma hora será necessário sucumbir a esse desejo. Porém, não se trata de uma dualidade fácil de transitar de um polo para outro, pelo contrário, exige jogo de cintura dos profissionais.

De modo geral, os jornalistas sustentam que os valores do jornalismo e dos profissionais estão acima das metas de audiência impostas pelas organizações nas quais

atuam. No entanto, basta aprofundar a conversa para perceber que, na prática, pressões diárias dos gestores impedem que os valores fundamentais predominem.

Perseguir a métrica de audiência se apresenta como um caminho perigoso, porque a preservação da credibilidade e da relevância jornalística fica amplamente comprometida. Um jornalismo menos comprometido com tais valores pode representar o enfraquecimento de toda uma sociedade, visto que é dever do jornalismo fornecer informações para que as pessoas sejam livres e capazes de se autogovernar (KOVACH; ROSENSTIEL, 2014). Vale frisar, no entanto, que a transgressão de valores basilares do campo não se deu a partir da utilização de métricas. Interesses comerciais são colocados em primeiro plano, em detrimento de fundamentos éticos do jornalismo, há décadas, o que se materializa na forte concentração de mídia no país por um número reduzido de grupos familiares e de políticos (FONSECA, 2002). Ou seja, a independência jornalística encontra barreiras que antecedem a implementação de novas tecnologias. No caso específico das métricas, percebe-se que os conflitos, caso da prática de *clickbait* (desejado pela organização) x valor-notícia (desejado pelo jornalista), não são pela cobrança em si (algo natural no trabalho subordinado), mas pelo quanto essas cobranças apontam para algo com que os jornalistas não compactuam ou que não consideram ideal.

### 5.2.3.2 Valores do jornalista

Na tentativa de exercer a profissão da maneira que acreditam, os jornalistas resistem e usam as armas que possuem, nem que para isso tenham de se indispor com seus superiores. Essa constatação, detectada nesta pesquisa, está presente no relato de Rafael (2020, grifo meu):

O profissional continua tendo no seu íntimo que a informação completa é importante, e que ele trabalha para determinada função. Mas eu penso que em determinados tipos de situações, como essa de estar pressionado pelo tempo, **o profissional cede, flexibiliza**. Há pressão pelo tempo, pela audiência. O repórter, nessa de flexibilizar, acaba perdendo potência na tomada de decisão e sobre o quanto ele é fundamental na tomada de decisão do conteúdo que vai ser entregue. Eles perdem importância. Não sei se eles aparecem, mas acabam, muitas vezes, sendo deixados de lado e fazem vista grossa para determinada exigência que tu sabe que é fundamental, mas que pela necessidade do tempo e da pressão, ele faz com que tu ceda. Ou, às vezes, tu não cede e compra uma briga feia, compra uma briga muito feia com o teu editor. Tu vai comprar uma briga feia com o teu colega, enfim. Mas, assim, na prática, nessa briga feia pode ser que tu convença alguém – mas, na maioria das vezes, tu não vai convencer ninguém. E simplesmente

essa tarefa tu vai entregar para alguém, mas o leitor vai receber daquele jeito, de qualquer jeito.

Segundo Nguyen (2016, p. 98), os jornalistas devem ser encorajados a ter confiança no seu próprio juízo editorial e, se necessário, capacidade “de se levantar contra as forças do mercado e da gerência”. O autor diz que pode parecer um princípio utópico, mas não é, pois: “é o juízo editorial que torna a marca única para a audiência. As pessoas vão e voltam a um site em parte porque confiam – ou menos esperam – que o conteúdo que veem seja produto de um julgamento sensato e confiável sobre o que é importante e relevante para elas” (NGUYEN, 2016, p. 98).

[...] Se faz jornalismo, mais do que em alguns lugares. **Isso não quer dizer que alguns critérios não sejam dúbios, que algumas pautas não sejam estranhas**, mas isso acontece absolutamente em qualquer lugar, porque o jornalismo, infelizmente, como ciência da comunicação, é malvisto dentro das redações. Ele não é visto de uma forma científica. Ele é visto como uma mescla de desejo pessoal com critérios estranhos. Mas se faz muito jornalismo, e se faz bom jornalismo. Há muitos profissionais qualificados, alguns dos mais qualificados do sul do Brasil. Graças a eles, é feito bom jornalismo. (LUCAS, 2019, grifo meu).

O preço pela obsessão da mensuração pode ser alto, pois esta desestimula a inovação e a criatividade dos jornalistas (MULLER, 2018). Muitas vezes, os profissionais passam a atuar de modo conformista: “o negócio é fazer o mais rápido possível. Bate dois parágrafos ali, **sobe qualquer assunto**” (FERNANDO, 2020, grifo nosso). A exploração e a invenção de novos gêneros e formatos, como recomendadas por Neveu (2010), perde espaço.

Para Lucas (2019), a audiência “se tornou mais crítica”, o que é motivo de alerta para os jornalistas e provoca uma série de impactos na profissão:

A boa audiência, aquelas pessoas que se interessam e realmente vão atrás. Acredito que só se tornaram mais críticas porque passaram a ter voz nas redes sociais. De forma que, antigamente, tipo 2010, se a Jana Kalsing ia olhar uma matéria e dissesse que a apuração está completamente errada, ela ia fazer um comentário na matéria e duas pessoas iriam ler o comentário. E com muita sorte algum editor iria ler o comentário. Hoje, se a Jana Kalsing ver que a informação está errada, ela faz um post no Twitter dizendo: essa informação está errada por isso, isso, isso. Ela pode ter 2 mil pessoas compartilhando o tuíte dela. Então, de certa forma, a audiência que presta atenção, que contribui, ela se tornou mais crítica, mais verificadora, e, por consequência, mais perigosa para um jornalista mais manipulador. Ela não é perigosa para o jornalismo, ela é muito benéfica para o jornalismo, mas para um jornalista que tem más intenções, ela é mais perigosa.

A afirmação denota que o editor, em parte, desconsidera a crise de credibilidade que o jornalismo atravessa em razão da desordem informacional (WARDLE; DERAKHASHAN, 2017) e da desconfiança da veracidade dos relatos que a mídia produz. Isso se dá em razão de um movimento mundial de desconfiança das instituições – o que vai além do jornalismo e inclui, por exemplo, a desconfiança na ciência – e do descrédito do próprio jornalismo.

#### 5.2.3.2.1 Competências

A presença da métrica vai além do uso editorial e torna-se critério de **avaliação de desempenho** profissional no ambiente interno das redações (PETERS, 2010; COHEN, 2015; REINARDY, 2016). Um dos veículos utiliza, como método de avaliação individual de desempenho, um programa de Recursos Humanos (RH) de inspiração vale-siliciana, tendo em vista que foi implementado por um diretor de RH que havia atuado no Google para a América Latina.

Pelas regras do programa, periodicamente, havia a contratação de objetivos entre colaboradores e a chefia imediata, com posterior avaliação dos resultados e aferimento de nota entre 1 e 5. Em 2019, por exemplo, foram traçados três objetivos em determinada editoria: 1) controle de frequência, no qual a meta era zerar o número de marcações irregulares no ponto; 2) qualificar o jornalismo, com uma proposta de caráter pessoal; e 3) consolidar o veículo por meio de duas metas: a) audiência digital (x no primeiro semestre e y no segundo semestre; e b) assinantes digitais (x no primeiro semestre e y no segundo semestre). Nesse sentido, observa-se que os colaboradores precisam atingir metas que dependem não apenas de si, mas do veículo, como um todo. Se o colaborador alcançasse uma média superior a 4, estaria apto a pleitear aumento salarial, promoções, movimentação lateral e concessão de bolsas de formação. O processo de avaliação sofria adaptações periodicamente, mas sempre subsistia como ponto central do sistema meritocrático.

Lucas (2019, grifo meu) relata preocupação constante em atingir as metas acordadas com a chefia:

**[Penso] nisso o tempo inteiro. O tempo inteiro.** Quando o dia está mais tranquilo, quando as tarefas mais imediatas do noticiário foram cumpridas, aí vou atrás das métricas e das metas e vejo: “ó, aqui a gente precisa fazer um esforço maior, vou atrás de homes” [homepages]. Por exemplo: se a gente precisa de mais cliques em Mundo [editoria], vou atrás das mais lidas da BBC, do The Guardian, de outros veículos para ver o que dali dá para tirar. A gente precisa melhorar a meta de [nome oculto]. Tá, vamos ver as últimas

matérias sobre crimes, o que a gente pode investir. Aparece o tempo todo, mas especialmente quando a gente tem mais tempo para pensar.

Já Rafael (2020) conta que, em teoria, notas são utilizadas para categorizar os funcionários em uma escala, que confere aos profissionais maiores ou menores chances de ascensão na editoria, “tanto do ponto de vista de ser promovido de cargo, quanto do ponto de vista de melhorar o seu desempenho, sob pena de ser demitido”. Na prática, contudo, a avaliação não garante estabilidade na vaga ou possibilidade de promoção. “No fim das contas, era só um grande faz de contas, assim pra todo mundo ter que correr atrás daquilo ali, sempre ouvindo essa coisa de contrato de [nome oculto]”, diz Rafael (2020). O jornalista relata casos de pessoas com nota alta ou máxima serem demitidos ou repreendidos, enquanto profissionais com péssimas notas seguiam em seus postos. A fala de Rafael diagnostica o que Dardot e Laval (2016) indicam: a gestão por metas e o autocontrole são eficazes pela ameaça do desemprego que ronda e pela incerteza sobre o futuro profissional.

A classificação dos jornalistas em escalas tem ainda um lado que Rafael qualifica como perverso. Os gestores são orientados a classificar os subordinados em uma curva ascendente, ou seja, não é possível colocar todos eles no topo; deve haver uma ordem de excelência. Mesmo que alguém tenha cumprido com todas as tarefas designadas, essa pessoa pode ficar abaixo das demais.

Pra mim é completamente absurdo, mas eu só consigo associar isso com incentivar a **competição interna**, no limite. Tu faz com que as pessoas criem um sentimento de fazer melhor do que o colega, para não se ver nessa situação de, embora ter cumprido tudo, ter uma nota ruim. Gera uma competição interna, que é da natureza da meritocracia. (RAFAEL, 2020, grifo meu).

Conforme afirmam Dardot e Laval (2016), estabelece-se um ambiente de competição que enfraquece lógicas de solidariedade e absolutiza a concorrência. O sistema de avaliação é, para Rafael (2020), “uma ferramenta de exploração do trabalho [...], a institucionalização do desvio de função”. Isso porque os profissionais acabam fazendo tarefas para as quais não são contratados a fim de bater as metas, relata. Segundo ele, a orientação é contratar metas que vão além da rotina de trabalho habitual. “Em troca de quê? Em troca de uma promoção de cargo? Então, eu aceito ser explorado? Eu assino um contrato de exploração para fazer algo que vai além daquilo para qual eu fui contratado, só com medo de perder o meu contrato?”, questiona Rafael (2020).

É justamente a cobrança por um trabalho entendido como extra que incomoda Rafael. Ser medido quanto à entrega de trabalhos, porém, não é um problema para ele, que entende isso como parte da profissão, que coloca o jornalista a prova a todo momento, a cada edição de jornal, que indica erros e acertos do seu trabalho. Além disso, a comparação com os demais colegas em escalas é, de acordo com suas palavras, fora de qualquer parâmetro da normalidade.

Fazer jornalismo já não é mais o que era fazer jornalismo há dez anos. O profissional tem de estar por dentro dessas coisas, mas para fazer o seu trabalho melhor, entregar um produto final melhor. Não para que ele simplesmente tenha um desempenho melhor pelo desempenho, que pode ser essa métrica aí de alcance. “Ah, é um baita profissional”, em que termos, né? Pode ser que em termos de cliques ele seja um bom profissional, mas para quem vai ter uma análise mais crítica sobre o que ele está entregando pode achar que é só bobagem. (RAFAEL, 2020).

Maria (2020) afirma que em seu local de trabalho a avaliação profissional é individualizada e sem conexão com o uso das métricas. A cobrança por desempenho, ela afirma, passa pela qualidade do conteúdo produzido e publicado: “um repórter nunca vai ser mal avaliado se o texto dele é mal lido. Ele vai ser mal avaliado, se o que ele poderia ter feito, se a qualidade daquele texto está aquém do que ele poderia ter feito”. Jornalista na mesma empresa, Paulo (2020) acrescenta:

Como a direção do jornal cobra audiência, temos batido na tecla de explicar: a sua audiência, o seu bom link, é o nosso assinante, é o nosso salário, é a nossa qualidade. A Internet é uma selva, as pessoas não sabem como as coisas funcionam. Então, a cobrança é essa: cuide do seu pedaço de texto o máximo possível, ninguém é avaliado pela sua boa ou má audiência, a pessoa é avaliada se a audiência poderia ter sido melhor porque tecnicamente você poderia ter melhorado seu texto. Não existe essa competição, eu sou super contra.

Ainda, um jornalista **conhecedor** de softwares de métricas e alinhado à lógica de perseguição de audiência é sinônimo de bom profissional. Maria (2020) cita como exemplo uma colunista do jornal para o qual trabalha, jornalista que “tem uma audiência estrondosa”, é um “monstro trabalhando” e é “uma louca de ver audiência”. Ao colocar a jornalista em um ranking – já que é comparada com os demais colegas – e classificá-la como um “monstro trabalhando”, há uma sinalização para quem são os atores virtuosos ou não (GIANONNE, 2016) na organização, o que opera como um instrumento disciplinador. A lógica neoliberal de

racionalizar todos os aspectos da vida e do trabalho faz da avaliação baseada em cálculos, quantificações e padronizações uma estratégia para, justamente, administrar a incerteza.

Quem não está alinhado à lógica da organização é descrito como quem “vê a editoria de audiência chegando e fala: ‘ah, já vem alguém encher o saco e cobrar’. Por quê? Depende do profissional e depende da editoria, não vê a importância de cuidar do próprio material”, afirma Maria. Na lógica neoliberal, explicam Dardot e Laval (2016, p. 330), pressupõe-se que “a empresa não seja uma comunidade ou um lugar de realização pessoal”, e sim “um instrumento e um espaço de competição, lugar das inovações, da mudança permanente, da adaptação contínua às variações da demanda do mercado, da busca da excelência, da falha zero”. Nesse contexto, “o sujeito deve cuidar para ser o mais eficaz possível, mostrar-se envolvido, aprender continuamente, aceitar a flexibilidade”.

Maria (2020) sustenta que é dever do profissional dominar todo o processo de produção e publicação da notícia, sob o risco de perder o emprego:

Existe uma cobrança e uma exigência, isso do diretor de redação, do [nome ocultado], repórter que não souber executar de ponta a ponta, pode ir embora [...] só vai dar certo se cada um se responsabilizar pela sua unidade completa. Então, você vai apurar, você vai pensar no seu título, você vai escolher a sua foto, você vai entender que aquilo ali tem que ter uma galeria e um infográfico online, os hiperlinks nos lugares certos.

Renault (2013) já havia descrito essa cobrança pelo domínio do processo de ponta a ponta ao conversar com jornalistas de Brasília, onde “um mesmo profissional se encarrega de apurar, redigir e transmitir em plataformas diversas informações para manter os sites atualizados, no menor espaço de tempo possível entre o acontecimento e sua disponibilização” (RENAULT, 2013, p. 32). Ainda, o jornalista também tem de assegurar a sua contribuição para o impresso que circula no dia seguinte.

A necessidade rotineira e incessante de monitorar o comportamento da audiência de forma instantânea e, a partir disso, mobilizar esforços de reportagem e edição para alcançar o maior número possível de leitores faz com que jornalistas se entendam como “jornalistas metrificados” (RENAULT, 2013, p. 32).

**Me considero [uma jornalista metrificada], basicamente vivo disso, né?** Eu olho isso [números de audiência] todo dia, é rotina pra mim [...] sou muito metrificada porque eu olho além desses outros canais que eu te falei, dos outros programas, *Chartbeat*, *Analytics* pra ver como está a audiência, e ver como é que tá, da onde que está vindo essa audiência, e do pensamento de isso pode servir para as redes, isso pode ser busca, porque a gente tem que ter esse pensamento também, eu vejo muito os Trends do Google pra saber o

que pessoas estão interessadas em saber. Se eu não tenho uma pauta específica, o que está bombado, o que está sendo interessante de qualquer coisa. Então, eu **me acho muito metrificada e eu acho que boa parte da redação onde eu tô hoje é assim.** (ANA, 2020, grifos meus).

Lucas (2019, grifo meu) diz se considerar um “**jornalista metrificado**”, uma vez que as ferramentas de mensuração da audiência são o alicerce do trabalho jornalístico. O editor vai além, ao afirmar que a métrica “empodera” o jornalista:

A gente tem argumentos mensuráveis para desenvolver ou não determinadas pautas. Isso é o que tem de mais positivo. **Ela empodera a pessoa, o repórter, o editor-assistente.** Empodera as pessoas que estão abaixo do círculo de poder. Elas podem chegar e dizer: “fiz isso porque isso aqui está dando audiência”. A gente tem metas a cumprir. Não necessariamente isso funciona. Às vezes, as pessoas dizem: “Não, aqui não podia olhar para a métrica, precisava olhar para outra coisa”. Ok. Mas, tu tem argumentos. A meta te dá argumentos para determinadas coisas.

O sentimento em relação a ser metrificado ou não é conflitante. Exemplo disso é Ana: embora se considere uma jornalista metrificada, avalia que não é essa denominação que a definirá a qualidade do seu trabalho.

A métrica não me mede por ser boa jornalista, eu prefiro contar histórias, ou contar coisas que são relevantes mesmo, são mais importantes do que a métrica. Se eu contar uma coisa importante, eu não vou me basear se aquilo bombou ou não. Eu, [cita seu nome], não penso muito nisso. **Eu tenho a cabeça da métrica, sou uma pessoa que vive de métrica porque o meu trabalho exige e ele precisa disso, então eu tenho essa cabeça, mas eu não me meço como jornalista baseado nisso.** Se as matérias que eu dou dão mais audiência ou não, eu sei que isso interfere no meu trabalho, porque os chefes veem isso e “ah, ela consegue mais chamadas de tal coisa, consegue ser mais dinâmica pra produzir”. Eles pensam assim, mas eu não penso assim, entendeu? Mas eu sei que eles... que lá o pensamento dos editores é esse. (ANA, 2020, grifo meu).

As contradições se fazem presentes, o que sugere que os jornalistas estão conscientes da influência das métricas, mas podem não estar dispostos a admiti-la, gerando conflito e luta para equilibrar valores com as ferramentas de mensuração (WELBERS et al., 2016). Júlia (2020), por exemplo, repudia a ideia de metrificação, embora o seu radar de editora esteja sempre atento “para histórias que vão bombar”. O que, segundo ela, a exime da pecha de metrificada é o fato de, “na editoria, a gente não tem pauta só de assuntos que estão bombando nas redes sociais” (JÚLIA, 2020), por exemplo. Já Paula (2020) diz que não se sente pressionada pela métrica, mas sabe que ela “determina o meu trabalho”. “Eu estar lá empregada depende da métrica. Mas eu não produzo conteúdo, não sou pressionada pela

métrica”. Algumas perguntas mais adiante, afirma que “eu, particularmente, estou cagando se deu audiência ou se não deu, eu não estou nem aí. Meu chefe é muito mais preocupado do que eu, mas ele não joga nenhuma pressão em cima de mim” para, depois, relatar que sua rotina inclui ingressar na redação e, antes de qualquer atividade, abrir o *Chartbeat*, atualizar “todas redes sociais, depois eu espero meia hora para ver como performou o que eu atualizei. Aí eu peço para o pessoal responsável colocar na capa: ‘aumenta ali, põe no perfil do [nome oculto]’”.

Tu fica vendendo a matéria e querendo transformar ela em um produto que as pessoas queiram comprar. Mas ao mesmo tempo tem matérias... esses dias saiu um ranking [nome oculto para preservar identidade da entrevistada], e eu falei: “ah, vou fazer uma notinha sobre isso”. Cara, gerou 111 assinaturas. Foi, tipo, a maior audiência do ano e, cara, eu fiz uma notinha. Ninguém esperava nada assim. Nada! O diretor do jornal ligou e avisou que a gente tava com um pico de audiência absurdo. Ele falou: “aumenta, aumenta, aumenta”. E aí eu comecei a procurar como aumentar porque, assim, foi uma notinha, e [teve] pico de audiência. (PAULA, 2020).

Ao que tudo indica, o período de ceticismo em relação à métrica pode ter dado lugar ao de sua aceitação. Mais do que isso: o entendimento de que dados e métricas podem ajudar as redações a atingir os públicos-alvo e a fazer um melhor jornalismo, sustentam Cherubini e Nielsen (2016). Tendo em vista que essa análise irá evoluir, jornalistas necessariamente deverão fazer parte desse processo, até para atuarem no sentido de obter mais força diante das pressões comerciais que acabam se sobrepondo aos valores do jornalismo.

#### 5.2.3.2.2 Perspectivas

Os jornalistas têm compreendido que a aferição constante da audiência e a conquista das metas acordadas podem significar a manutenção dos empregos e o sucesso ou não das organizações nas quais estão inseridos. Isso implica diretamente nas rotinas produtivas, como já se observou, mas também degenera relações no trabalho, a ponto da demissão e da mudança de carreira se tornarem alternativas por não suportar a pressão constante das métricas, como abordado por Peters (2010). E isso tudo está atrelado às lógicas das plataformas.

Se a gente oferece um conteúdo de recirculação que a pessoa clica e permanece cinco segundos dia a dia, uma moedinha no cofre que o Google vai entendendo que o seu conteúdo é altamente de qualidade, é altamente relevante, assim que você vai desempatar, não entre tá na primeira e na segunda página de ocorrência do Google, entre tá na 5º e na 3º posição, tá

abaixo da 3º, você não vai ser lido, você até pode, mas não vai, então entender que essas pequenas coisas, se cada um se responsabilizasse, aí todo mundo ganha. No final do ano, a gente brinca, são cinco vagas que não vão ser cortadas. Agora, de novo, **tudo isso é uma catequese diária**, é igual ensinar criança que tem que escovar o dente todo dia, que ela não sabe por que ela vai ter que escovar o dente todo dia, a mãe tem que obrigar, chega uma hora que ela vai fazer todo dia, aí, de repente, dá um clique nas pessoas e não existe mais erro. (MARIA, 2020, grifo meu).

A partir dos **relatos desalentados dos profissionais**, detectei duas reações distintas em relação às práticas subordinadas ao uso de métricas de audiência: 1) os jornalistas que negam, mas são metrificados; 2) os que reconhecem que estão metrificadas, mas estão em conflito com o uso das ferramentas.

Independentemente de negarem ou reconhecerem a metrificação, fato é que os jornalistas podem ser domesticados para o uso das ferramentas de mensuração da audiência. Júlia (2020), inclusive, entende que não é apenas a manutenção do emprego que está em jogo, e sim a qualidade do jornalismo:

Tem o meu emprego, obviamente, mas tem uma questão da função do jornalismo, da importância do jornalismo. E se a gente não tiver assinante, eu vou para o concorrente. Eu não quero que a [nome oculto] sobreviva e o [nome oculto] vá à falência, porque se não tiver um concorrente a gente não vai nem à baliza. A questão da [nome oculto] é que o [nome oculto] afundou tanto e perdeu tanto a relevância, que a [nome oculto] perdeu o concorrente e, assim, perdeu o parâmetro. Fica a dúvida de saber se está acertando ou não está acertando, tu perde a pluralidade.

No nível individual, há alteração da percepção do jornalista em relação à profissão. Há relatos de desencanto, falta de compromisso ético e social.

Jornalismo é uma ave de rapina, que não está nem aí para os problemas sociais. Agora, ideologicamente, na minha opinião, utopicamente, o jornalista seria aquela pessoa que faria aquilo que é importante, ainda que não tenha interesse. Ainda que ninguém queira ouvir, ainda que não vá dar clique. É importante falar que pessoas negras estão morrendo em um genocídio, em um holocausto brasileiro, e que as forças públicas matam negros deliberadamente só porque são negros. Isso é importante dizer. Isso seria um jornalismo ideal para mim, mas não ia dar clique nenhum, porque ninguém quer ler isso, porque isso é horrível, horroroso e péssimo saber que é assim. Mas, para mim, o jornalismo ideal seria esse. Acho que o jornalismo nunca foi e nunca vai ser isso, é uma ave de rapina que só quer clique, não [tem] nenhuma ética ou moral. (PAULA, 2020).

Paula (2020, grifo meu) vai além e afirma que o jornalismo “não tem compromisso social nenhum”, e sim “compromisso com a audiência, clique, *hard news*”. A jornalista ainda critica a figura do repórter, cargo que exerce atualmente:

Ele fica igual um urubu em cima das pessoas, na desgraça alheia. Uma das pessoas mais desprezíveis que tem é um repórter... que não é culpa do repórter, ele deve estar sofrendo para descobrir isso assim como eu sofri, noites de insônia para descobrir isso. Mas é o que eu falo... se eu estivesse tão incomodada, eu deveria ter pedido demissão, e eu continuei lá.

Lucas (2019) relatou que uma das maiores frustrações que teve na área foi esperar que o jornalismo digital crescesse de forma exponencial, se comparado à realidade anterior das empresas de comunicação. “A gente esperava mais gente, mais leitores, mais perspectivas, mais possibilidades de tu poder apurar informações no interior. Esperava que se criassem mais possibilidades, e se criaram menos”.

O desencanto dos jornalistas, tanto no campo profissional como na falta de perspectivas de futuro, encontra eco na constatação de Marcondes Filho (2000, p. 58), para quem “aos poucos a mística do contrapoder se esvai”. Chantageados pelo desemprego, os jornalistas, novatos ou experientes, tarimbados ou precarizados, perdem “o fascínio da profissão” (MARCONDES FILHO, 2000, p. 58).

Os achados desta pesquisa indicam, como costuma acontecer em transformações sociais, tanto confronto, desacordo e conflito quanto adesão, ainda que parcial e negociada, a princípios que se fazem evidentes na metrificação. Digo que se evidenciam porque nada parece ser totalmente novo, tirado da cartola, e sim uma progressão natural daquilo que é fundador no jornalismo e que atingiu um grau nunca antes visto por conta da viabilidade tecnológica. Os resultados denotam um retrato triste e inescapável do que é o jornalismo contemporâneo, um produto de empreendimento capitalista criado para contentar seus públicos (leitor e anunciante) e dar lucro. O descontentamento de parte dos jornalistas entrevistados faz evidenciar como o ideário baseado em valores tradicionais do jornalismo está descolado do que, de fato, este produto é.

Tendo em vista a fala dos entrevistados, entendo que muitos deles estão sendo constantemente afrontados com seus valores enquanto jornalistas e trabalhadores, uma vez que as métricas se transformam em um instrumento de gestão, de régua para mensurar a produção de trabalho imaterial, como se fossem, por exemplo, vendedores de pneus. Por outro lado, pude perceber que algumas redações estão em fase de transição entre a cultura do clique e a análise qualitativa da métrica, na qual há um julgamento editorial sobre aquilo que os

números apontam. Essa mudança de postura pode evoluir, no sentido de fazer com que as métricas qualitativas se tornem regra, e não exceção nas redações. Em meio a um ambiente de tantas incertezas, ter o entendimento de que o jornalismo não tem sua relevância medida na audiência, e sim na responsabilidade, na reputação e no compromisso pode ser um farol a seguir.

Entendo que, embora possam ser vistas como reféns de um processo inexorável, como a plataformização do jornalismo, as empresas de comunicação ainda podem ser capazes de determinar sua própria trajetória no mercado editorial. A atividade jornalística, embora envolta em tensões decorrentes da mudança brusca de paradigma da profissão e da indústria, não pode deixar de perseguir seus fundamentos mais nobres – a mediação entre atores sociais, a defesa de liberdades e de pluralidades de opinião, a credibilidade como elo forte entre veículo e a comunidade em que está inserido.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As sociedades modernas têm experimentado o ímpeto quantitativo, com as mais diversas formas de mensuração e classificação, fenômeno reforçado com a revolução do *Big Data*. A massificação e a expansão do uso de dados e algoritmos transformam múltiplos campos e organizações, que vão desde saúde e educação até o jornalismo, levando à plataformização da sociedade (VAN DIJCK; POELL; DE WAAL, 2018).

O jornalismo digital foi profundamente impactado, a ponto de ser reconfigurado a partir da mensuração de dados. Redações passam a depender de softwares que fornecem dados detalhados, em tempo real, que apontam a popularidade dos conteúdos (ANDERSON, 2011). Nas redações, editores e repórteres têm acesso a relatórios diários, semanais e mensais de audiência, ou seja, um *feedback* quantitativo do seu trabalho materializado na forma de tabelas e gráficos. Mas não só: o jornalismo fica à mercê de regras impostas por grandes plataformas – leia-se Google, Apple, Facebook, Amazon e Microsoft –, que agenciam as notícias publicadas e consumidas por usuários, ao passo que não operam com as responsabilidades das organizações jornalísticas. É a chamada plataformização do jornalismo (BELL; OWEN, 2017; JURNO; D’ANDREA, 2020), na qual as plataformas, além de “minar o controle das empresas jornalísticas sobre a seleção das notícias”, também comprometem “a posição privilegiada do jornalismo profissional” (VAN DIJCK; POELL; DE WAAL, 2018, p. 53, tradução minha<sup>127</sup>).

A mensuração da audiência, especificamente, provoca um cenário nebuloso, de profunda transformação. Se antes havia pouca informação sobre os motivos pelos quais as pessoas compravam jornal (NAPOLI, 2011), o pouco que se sabia por meio de pesquisas com leitores era, muitas vezes, ignorado pelas redações. Mais: os jornalistas se orgulhavam da sua autonomia, uma vez que as decisões eram quase sempre baseadas em sua ética profissional ou no julgamento de seus pares ou superiores. Nas redações digitais, esse cenário muda radicalmente com a introdução de softwares de monitoramento da audiência, uma vez que as preferências do público não podem mais ser ignoradas e a autonomia decisória está em risco.

A introdução das métricas chacoalha redações e jornalistas, cuja identidade e cujos valores são profundamente afetados pelo processo de quantificação. Nesta pesquisa, documentou-se como a produção jornalística está mudando, em grande parte devido à mensuração da audiência. Registrou-se como práticas jornalísticas sofrem alterações, desde a

---

<sup>127</sup> No original: “In this regard, social media not only undermine the control of news organizations over the selection of news but also fundamentally undermine the privileged position of professional journalism”.

adoção de novas tarefas, passando pelo aumento da pressão por resultados, até o sofrimento psíquico e ético dos trabalhadores. Na esteira das observações de Christin (2020) em redações nos Estados Unidos e na França, percebe-se que, no Brasil, os números também remodelam os mundos sociais, reconfigurando uma ampla gama de práticas institucionais.

A reação dos jornalistas ao serem observados, avaliados e medidos constantemente é mudar de comportamento. A quantificação acaba agindo como disciplina: quando os números são introduzidos, aqueles que estão sendo medidos – seja direta ou indiretamente –, muitas vezes se sentem ameaçados pelas métricas e experimentam fortes emoções, positivas ou negativas, dependendo da pontuação que recebem por parte das empresas. Nesse sentido, os profissionais adaptam seu comportamento e criam estratégias para manter bons números (CHRISTIN, 2020). Essa perspectiva encontra eco na lógica neoliberal empreendedora (DARDOT; LAVAL, 2016), uma vez que os jornalistas, ao conduzirem-se em busca de maximizar resultados, expõem-se a riscos, e sobre eles recai a responsabilidade por fracassos. O valor do sujeito se dá pelo uso mensurável de sua força de trabalho (GIANNONE, 2016). O conformismo e a insatisfação com as novas condições laborais, elementos verificados em alguns dos depoimentos colhidos, sugere a tendência de que neste século XXI a profissão caminha para um desfecho melancólico, no qual as organizações tendem, até determinada medida, a substituir o saber jornalístico por técnicas computacionais para buscar audiência a qualquer custo.

Fato é que critérios editoriais sofreram profundas transformações. Índices de audiência adentram tão profundamente nas redações que promovem alterações de papéis, uma vez que o jornalista é substituído, em parte, na função de identificar quais conteúdos são relevantes e merecem ser publicados ou, então, definir qual melhor método de edição para cada conteúdo. Também há ressignificação de valores, com a publicação de assuntos até então considerados irrelevantes ou tabus.

Há, ainda, alterações profundas nos valores da profissão e dos jornalistas, que consideram cada vez mais difícil manter seu poder de definir a agenda pública por meio de um sistema consolidado de valores profissionais. Não raro, o interesse do público ganha maior peso em detrimento do interesse público, o que desperta sentimentos conflitantes nos jornalistas. Mas o ambiente não é apenas de ceticismo: há também aceitação, uma vez que os jornalistas não só dizem precisar das métricas nas suas rotinas, como também as querem, como já detectado por Cherubini e Nielsen (2016).

Com a motivação de entender o impacto de tamanha turbulência, este estudo buscou compreender as implicações do uso de métricas de audiência sobre critérios editoriais, rotinas

produtivas dos jornalistas e valores da profissão. Para que esse objetivo fosse alcançado, foi construído um arcabouço teórico que desse conta de tantos níveis de condicionantes e implicações em que se encontra o fenômeno, a saber:

- a) **Nível macrocontextual** de uma lógica neoliberal empreendedora e de uma sociedade do desempenho, que encontra em Dardot e Laval (2016) e Han (2017a; 2017b), respectivamente, o referencial;
- b) **Nível mesocontextual** do jornalismo em um cenário de intensas transformações e estruturação (ADGHIRNI; PEREIRA, 2011), passando de um jornalismo industrial a um modelo pós-industrial, com autores como Anderson; Bell e Shirky (2013), Fonseca (2005), no qual a convergência jornalística se apresenta como uma particularidade do período, conforme proposição de Salaverría (2010, 2015), Salaverría, Avilés e Masip (2010), Salaverría e Negredo (2008). Já a plataformização do jornalismo, que está inserida em uma lógica maior, de plataformização da sociedade (VAN DIJCK; POELL; DE WAAL, 2018), adapta a lógica de produção jornalística às de funcionamento das plataformas, como mostram Bell e Owen (2017), Jurno e D'Andréa (2020) e Silva et al. (2020).
- c) **Nível microcontextual** do impacto da utilização de métricas sobre o trabalhador e suas percepções acerca dos níveis macro e meso, cujo referencial é tributário de muitos pesquisadores, sobretudo Anderson (2011a; 2011b), Vu (2014), Tandoc Jr. (2014, 2015), Cohen (2015, 2017), Canavilhas, Torres e Luna (2016), Reinardy (2016), Nguyen (2016), Lee; Tandoc Jr. (2017), Ferrer-Conill; Tandoc Jr. (2018) e Vieira (2018).

A **exploração do campo empírico** se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com jornalistas que utilizam ou tenham utilizado ferramentas de métricas de audiência. Os únicos critérios de seleção dos sujeitos – por técnica de *snowball* – foram ocupar ou ter ocupado a função de repórter ou de editor da versão digital do veículo e utilizar ou ter usado na rotina de trabalho softwares de métricas de audiência por pelo menos dois anos. Tendo em vista o conteúdo obtido pela notável disposição dos entrevistados em dividir longas e ricas narrativas, opiniões e interpretações a respeito das métricas nas redações, o processo de construção do corpus foi encerrado após 12 entrevistas semiestruturadas, com a participação de três profissionais de cada um dos quatro veículos. O resultado mostrou o acerto da escolha dessa técnica de coleta, apropriada para investigar valores e aspectos da conduta dos sujeitos.

Os entrevistados não apenas relataram suas impressões como manifestaram tentativas de ligar causas, condições e consequências do uso de métricas dentro de um contexto maior de modificações no jornalismo. As perspectivas dos indivíduos investigados foram analisadas separadamente em função do referente, ou seja, “em relação a” o que viram afetado pela métrica e ao qual falaram a respeito (como mudanças na atividade jornalística, critérios editoriais e valores da profissão). A partir da interpretação das falas dos sujeitos, houve confronto com o referencial teórico.

Assim, o objetivo geral deste estudo pôde ser atendido a partir dos objetivos específicos descritos a seguir.

- a) Avaliar as mudanças na atividade jornalística decorrentes do processo de plataformização do jornalismo.

A partir das impressões compartilhadas pelos jornalistas, verifiquei que a plataformização do jornalismo está amplamente associada à utilização de métricas nas redações. Por meio delas e de técnicas de SEO, surgem novas tarefas nas redações, cobranças atreladas à pressão por resultados e impactos de ordem emocional, como sofrimento psíquico e ético, de um lado, e satisfação, por outro.

- b) Descrever os critérios de decisão associados às métricas de audiência.

Os índices de audiência apontados de forma instantânea pelos softwares de mensuração determinam investimentos de esforços na produção do conteúdo e mudanças imediatas na oferta de conteúdo. Ainda, alteram papéis, substituindo, em parte, o jornalista na função de identificar quais conteúdos são relevantes, métodos de edição e autonomia para produzir materiais conforme o crivo profissional. Com relação à escolha dos assuntos, detectei a ressignificação de valores-notícia e a introdução de equipes de SEO nas redações, compostas por profissionais especializados na leitura de dados, não necessariamente jornalistas por formação. Também se observou que, atrelado aos critérios de decisão, há transferências de responsabilidade, uma vez que o jornalista se corresponsabiliza pelo sucesso ou fracasso comercial do veículo.

- c) Compreender e analisar como os valores que emergem da plataformização e do uso de métricas se relacionam com os valores da profissão na perspectiva dos jornalistas.

Plataformização do jornalismo e uso de métricas trouxeram uma série de conflitos aos profissionais em relação aos valores da profissão. Não há regras claras sobre o que privilegiar,

se o interesse público ou o interesse do público. Parte dos jornalistas diz ter praticado *clickbait*, com o objetivo único de gerar tráfego de audiência – o que não é motivo de orgulho –, assim como estelionato com leitor, tendo em vista a produção de conteúdos que não entregam, realmente, o que prometem ao público. Os valores dos jornalistas também são modificados, tendo em vista que boa performance é sinônimo de bom profissional. Quanto mais alinhado à lógica das métricas, mais o profissional pode contribuir com a sustentabilidade financeira da organização. Relações de trabalho degradadas, porém, alteram a percepção do jornalista em relação à profissão. Relatos de desalento ganham cada vez mais espaço.

Com base nessas apreensões, propomos o conceito de “jornalistas metrificados”, ou seja, profissionais que monitoram de forma instantânea, incessante e rotineira o comportamento da audiência e, a partir disso, mobilizam esforços de reportagem e edição para alcançar o maior número possível de leitores. Esses índices de audiência alteram critérios, caso da pauta, edição e reportagem, e valores-notícias são ressignificados – muitas vezes, escolhidos por equipes de SEO, compostas por profissionais não necessariamente jornalistas. E, ainda, há uma transferência de responsabilidades, com o jornalista se corresponsabilizando pelo sucesso ou fracasso comercial do veículo. É exigida uma postura competitiva dos profissionais, e há uma série de cobranças e impacto emocional, tanto de sofrimento como de satisfação. Valores do jornalismo e do jornalista também são alterados, gerando conflitos, relações de trabalho degeneradas e alteração na percepção do profissional em relação a si próprio.

No jornalismo, nem tudo pode ou deve ser mensurado. Há matérias que não podem ser medidas pelo número de cliques, e sim pelo impacto social que podem gerar. Embora os tempos indiquem que a análise de dados será cada vez mais valorizada – o que não é necessariamente ruim, já que empresas jornalísticas podem se beneficiar amplamente do pensamento estratégico com base nas métricas –, é preciso sempre estar atento ao que é mensurável e o que é valioso, caso do jornalismo pautado por compromissos e valores, como o dever de verdade e a orientação pelo interesse público.

A título de sugestão, penso que o uso de métricas deve ser abordado de maneira holística dentro das redações. Nesse sentido, os gestores devem considerar os efeitos da mensuração não apenas no conteúdo editorial, mas também nos jornalistas. A partir daí, criar grupos de discussão para abordar a utilização dessas ferramentas de maneira que minimize o sofrimento ético e psíquico dos profissionais e preserve o compromisso do jornalismo com a sociedade.

Fato é que o jornalista metrificado é uma manifestação da dataficação da sociedade (VAN DIJCK, 2014). O que se torna específico do jornalismo é a forma como os profissionais reagem às transformações, porque, ao contrário de muitas ocupações, eles se enxergam como membros de uma profissão nobre, e a dataficação macula a identidade, os anseios e a autoimagem profissional. Entendo que os jornalistas despertaram para uma dura realidade: de que não são eles que decidem o que é jornalismo. No mundo atual, quem decide são os números, porque assim impõe o modelo neoliberal.

Como contribuição teórica desta tese para os estudos sobre utilização de métricas no jornalismo, destaco: 1) transição entre a cultura do clique e a análise qualitativa da métrica; 2) presença de equipes de SEO que, munidas de dados, modificam fluxos de trabalho nas redações; e 3) valores do jornalismo e da profissão são transformados, em parte, em razão do uso de métricas e da plataformização do jornalismo.

Como contribuição metodológica, descrever, primeiro, como operaram os softwares para depois produzir o instrumento de coleta de dados (roteiro) permitiu aprofundar os questionamentos sobre mudanças de rotinas, decisões editoriais e valores, o que se reflete nas inferências desta pesquisa. Ainda, por se tratar de entrevistadas em caráter de anonimato, os jornalistas sentiram-se confortáveis para trazer à luz questões que poderiam ficar encobertas, por medo de eventual represália. Exemplo disso, acredito, é a confirmação da prática de *clickbait*, algo considerado uma afronta aos valores do jornalista e do jornalismo.

Como limitação deste estudo, entendo que haveria ganho se uma pesquisa de campo tivesse sido realizada de forma concomitante e, também, estendendo-se a jornalistas de veículos não tradicionais, algo impedido por limitações temporais. Outro fator limitante foi o restrito recorte etário dos participantes (de 28 a 40 anos), possivelmente ocasionado pelo uso da técnica de seleção por *snowball*, em que os primeiros contatados indicam os demais. Presumo que isso reflete a falta de jornalistas mais velhos no atual mercado de trabalho onde os entrevistados atuam, conforme apontado por eles. Ainda quanto ao perfil dos participantes, ficaram também de fora os mais jovens na carreira, cuja perspectiva poderia enriquecer o entendimento a respeito da utilização da métrica. Também como fragilidade, aponto a ausência da perspectiva dos executivos das organizações, o que permitiria compreender a estratégia organizacional de médio e longo prazos da utilização de métricas.

Tendo em vista se tratar de um estudo qualitativo exploratório, que buscou uma aproximação do campo empírico da utilização da métrica de audiência pelos jornalistas, são diversas as possíveis sugestões para estudos futuros, entre as quais se destacam: investigar as percepções de jornalistas de veículos alternativos ou nativos digitais, visando entender se há

diferença em relação aos jornais tradicionais; investigar a influência da utilização da métrica a partir de lentes teóricas da psicologia, uma vez que questões dessa seara emergiram do campo empírico, mas cujo detalhamento foge ao alcance e objetivo desta tese; aprofundar a investigação do impacto da métrica sobre a qualidade do produto jornalístico, o que não era objetivo desta tese, mas que emerge como oportunidade no campo empírico; investigar equipes de audiência em veículos tradicionais e alternativos, na tentativa de compreender quem são esses profissionais e como eles atuam nas redações.

Espero ter contribuído para o avanço no campo empírico a respeito dos impactos do uso da métrica no campo jornalístico. Assim como o jornalismo, outras tantas ocupações atravessam turbulências em que características da prática profissional são alteradas por contextos com transformações ainda em curso, caso da plataformização da sociedade, que torna ainda mais complexa a análise. Estamos experienciando o fenômeno, com todas as dúvidas e incertezas inerentes ao que é novo e presente. Por fim, espero ter demonstrado a pertinência da pesquisa ao “abordar o jornalismo em sua construção através das práticas cotidianas e da variedade de (auto)compreensões do jornalismo que cercam a profissão”, como sugerem Deuze e Witschge (2015, p. 24). Um jornalismo de jornalistas metrificados, produtos do seu tempo.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Alzira Alves de. **Desafios da notícia: o jornalismo brasileiro ontem e hoje**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2017.

ADGHIRNI, Zélia. O jornalista: do mito ao mercado. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, Florianópolis, v. 2, n. 1, pp. 45-57, 2005.

AGUIAR, Leonel Azevedo de; ANDRADE, Ana Paula Goulart de. O Uso de Bots no Jornalismo e o Impacto nas Rotinas Produtivas. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 41. 2018, Joinville. **Anais eletrônicos [...] INTERCOM: Santa Catarina**, 2018. Disponível em: <<http://bit.ly/3cIrT9B>>. Acesso em: 24 abr. 2020.

ALONSO, Luis Enrique. Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa. In: DELGADO, Juan Manuel; GUTIÉRREZ, Juan (org.). **Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales**. Madri: Síntesis, 1995.

ANDERSON, Chris W. Between creative and quantified audiences: Web metrics and changing patterns of newswork in local US newsrooms. **Journalism: Theory, Practice & Criticism**, v. 12, n. 5, pp. 550-566, 2011a.

\_\_\_\_\_. Deliberative, agonistic, and algorithmic audiences: journalism's vision of its public in an age of audience transparency. **International Journal of Communication**, v. 5, pp. 529-547, 2011b.

\_\_\_\_\_. Jornalismo Pós-industrial – Crises permanentes, turbulências constantes. Entrevista concedida a Andriolli Costa. **Revista do Instituto Humanitas Unisinos On-line**, São Leopoldo, n. 447, pp. 8-10, 30 jun. 2014. Disponível em: <<http://bit.ly/3m0FHkZ>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

ANDERSON, Chris W.; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. Jornalismo pós-industrial: adaptação aos novos tempos. **Revista de Jornalismo da ESPM**, São Paulo, ano. 2, n. 5, pp. 30-39, 2013.

ANTUNES, Antonio Paulo Serpa. **Jornalismo mensurado: uma investigação sobre os impactos dos sistemas de medição de audiência em sites de notícias**. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2017.

A REMUNERAÇÃO por audiência alimenta a desinformação, alerta o presidente da ANJ. **Jornal ANJ Online**, 2020. Disponível em: <<http://bit.ly/3cGksBA>>. Acesso em: 15 mar. 2021.

AVELAR, Hallita Amorim César Fernandes. **As “novas” mídias e as rotinas produtivas dos cadernos de Economia do Jornal da Paraíba e Correio da Paraíba**. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2015.

BARBOSA, Suzana. Convergência jornalística em curso: as iniciativas para integração de redações no Brasil. In: RODRIGUES, Carla (org.). **Jornalismo on-line: modos de fazer**. Rio de Janeiro: Ed. PUC-Rio, 2009.

\_\_\_\_\_. **Jornalismo convergente e continuum multimídia na quinta geração do jornalismo das redes digitais**. In: CANAVILHAS, João (org). **Notícias e mobilidade: o jornalismo na era dos dispositivos móveis**. Covilhã: LabCom, 2013.

\_\_\_\_\_. **Jornalismo digital em base de dados (JDBD): um paradigma para produtos jornalísticos digitais dinâmicos**. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporâneas). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4a ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARDOEL, Jo; DEUZE, Mark. Network journalism: converging competencies of old and new media professionals. **Australian Journalism Review**, v. 23, n. 2, pp. 91-103, 2001.

BARSOTTI, Adriana. **Primeira página: do grito no papel ao silêncio no jornalismo em rede**. Tese (Doutorado em Comunicação). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2017.

\_\_\_\_\_. **Transformações contemporâneas nas práticas jornalísticas: o jornalista online como mobilizador de audiência**. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2012.

BARSOTTI, Adriana; AGUIAR, Leonel. Mudanças nos modos de leitura das notícias e perda de importância da homepage. **Alceu**, v. 36, pp. 122-141, 2018.

BASTOS, Helder. A diluição do jornalismo no ciberjornalismo. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, Florianópolis, v. 9, n. 2, pp. 284-298, 2012.

BATSELL, Jake. **Engaged Journalism: connecting with digitally empowered news audiences**. New York: Columbia University Press, 2015.

BAUER, Martin. W.; AARTS, Bas. A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 2a. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

BEER, David. **Metric power**. Londres: Palgrave Macmillan, 2016.

BELL, Emily; OWEN, Taylor. A imprensa nas plataformas: como o vale do silício reestruturou o jornalismo. **Revista de Jornalismo ESPM**, ano. 6, n. 20, pp. 48-83, 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/3ecG8GG>>. Acesso em: 12 jul. 2021.

BIERNACKI, Patrick.; WALDORF, Dan. Snowball sampling: problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological Methods & Research**, v. 10, n. 2, pp. 141-163, 1981.

BOCZKOWSKI, Pablo. **News at work: imitation in an age of information abundance**. Chicago: University of Chicago Press, 2010.

BOCZKOWSKI, Pablo; PEER, Limor. The choice gap: the divergent online news. Preferences of journalists and consumers. **Journal of Communication**, n. 61, pp. 857-876, 2011.

BOLTANSKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

BONIN, Jiani Adriana. Explorações sobre práticas metodológicas na pesquisa em comunicação. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 15, n. 37, pp. 121-127, 2008.

BOURDIEU, Pierre. **Sobre a televisão**: seguido de A Influência do Jornalismo e Os Jogos Olímpicos. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

BOURDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean-Claude; PASSERON, Jean-Claude. **A profissão de sociólogo**. Petrópolis: Vozes, 1999.

BOWMAN, Shaine; WILLIS, Chris. We media. How audiences are shaping the future of news and information. **Report for the Media Center at the American Press Institute**, 2003. Disponível em: <<https://bit.ly/2T43qay>>. Acesso em: 30 jul. 2020.

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

BREED, Warren. Controle social na redação: uma análise funcional. In: TRAQUINA, Nelson (org.). **Jornalismo**: questões, teorias e histórias. Florianópolis: Insular, 2016 [1955].

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 6, n. 2, pp. 179-191, 2013.

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.

CARLSON, Matt. The many boundaries of journalism. In: CARLSON, M.; LEWIS, S. C. **Boundaries of Journalism**: professionalism, practices and participation. Nova Iorque: Routledge Taylor & Francis Group, 2014.

CARNEIRO, Angélica Gomes de Oliveira Lúcio. **Convergência jornalística e cultura profissional**: a experiência do Núcleo Integrado Esportivo da rede Paraíba de Comunicação. Dissertação (Mestrado em Jornalismo). Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2015.

CASILLI, Antonio. **Trabajo, conocimiento y vigilancia**: 5 ensayos sobre tecnología. Agencia de Gobierno Electrónico y Tecnologías de la Información y Comunicación (AGETIC). La Paz, Bolivia, 2018. Disponível em: <<http://bit.ly/2U7ZDGh>>. Acesso em: 12 mar. 2020.

CASILLI, Antonio; POSADA, Julian. The platformization of labor and society. In: GRAHAM, M.; DUTTON, W. (orgs.). **Society and the Internet**. Oxford: OUP, 2019.

CASTELLS, Manuel. **O poder da comunicação**. São Paulo: Paz e Terra, 2015.

CHERUBINI, Federica, NIELSEN, Rasmus Kleis. Editorial analytics: how news media are developing and using audience data and metrics. **Reuters Institute for the Study of Journalism**. University of Oxford, Reino Unido, 2016. Disponível em: <<http://bit.ly/39Xjlgm>>. Acesso em: 12 dez. 2020.

CHRISTIN, Angèle, **Metrics at work: journalism and the contested meaning of algorithms**. Princeton: Princeton University Press, 2020.

CHRISTOFOLETTI, Rogério. A pandemia oferece um risco iminente à ética jornalística. **Objethos**, 2020. Disponível em: <<http://bit.ly/36oKx17>>. Acesso em: 18 mai. 2020.

CHRISTOFOLETTI, Rogério; TRICHES, Guilherme Longo. Interesse público no jornalismo: uma justificativa moral codificada. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 21, n. 2, pp.484-503, 2014.

COHEN, Nicole S. Jornalismo empreendedor e o estado precário do trabalho midiático. **Parágrafo**, v. 5, n. 1, pp. 129-145, 2017.

\_\_\_\_\_. From pink slips to pink slime: transforming media labor in a digital age. **The Communication Review**, v. 18, n. 2, pp.98-122, 2015.

COSTA, Caio Túlio. Um modelo de negócio para o jornalismo digital: como os jornais devem abraçar a tecnologia, as redes sociais e os serviços de valor adicionado. **Revista de Jornalismo ESPM**, São Paulo, v. 9, pp. 51-115, 2014.

COSTA, Maria Tereza Paulino da. **A justiça em ondas médias: o programa Gil Gomes**. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1989.

CREMONINI, Caetano Braun. **Sofrimento de jornalistas: expectativas de reconhecimento e reconfiguração do mundo do trabalho**. Dissertação (Mestrado em Sociologia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2019.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**. São Paulo: Boitempo, 2016.

DEIRO, Bruno Peixoto. **A deontologia profissional do jornalismo no contexto de novas exigências nas redações online**. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Faculdade Cásper Líbero. São Paulo, 2014.

DEUZE, Mark. **Media work**. Cambridge: Polity Press, 2007.

DEUZE, Mark; WITSCHGE, Tamara. Beyond journalism: theorizing the transformation of journalism. **Journalism: Theory, Practice & Criticism**, v. 19, n. 2, pp. 165-181, 2018.

\_\_\_\_\_. Além do jornalismo. **Leituras do Jornalismo**, v. 2, n. 4, pp.1-31, 2015.

DICK, Murray. Search engine optimization in UK news production. **Journalism Practice**, v. 5, n. 4, pp. 462-477, 2011.

DOMINGO, David et al. **Four dimensions of journalistic convergence: a preliminary approach to current media trends at Spain.** 8th International Symposium on Online Journalism. University of Texas, Austin, 2007. Disponível em: <<http://bit.ly/3068hYZ>>. Acesso em: 24 set. 2020.

DONSBACH, Wolfgang; KLETT, Betina. Subjective objectivity: how journalists in four countries define a key term of their profession. **International Communication Gazette**, n. 51, pp. 53-83, 1993.

DUFFY, Andrew; LING, Rich; TANDOC JR., Edson C. The people have spoken (the bastards?): finding a legitimate place for feedback in the journalistic field. **Journalism Practice**, v. 12, n. 9, pp. 1-18, 2017.

ERICSON, Richard; BARANEK, Patricia; CHAN, Janet. **Visualizing deviance: a study of news organization.** Toronto: University of Toronto Press, 1987.

EUROFOUND AND THE INTERNATIONAL LABOUR OFFICE. **Working anytime, anywhere: the effects on the world of work.** Genebra: Publications Office of the European Union, Luxembourg and the International Labour Office, 2017. Disponível em: <<http://bit.ly/2N969tv>>. Acesso em: 30 out. 2019.

EVETTS, Julia. Professionalism: value and ideology. **Current Sociology Review**, v. 61, n. 5-6, pp.778-769, 2013.

FEITOZA, Liliane do Nascimento Santos. **Por um tratado da relevância jornalística.** Tese (Doutorado em Comunicação. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2021.

FERNANDES, Mario Luiz. A proximidade como critério de noticiabilidade. In: SILVA, Marcos Paulo da et al (org.). **Crítérios de noticiabilidade: problemas conceituais e aplicações.** Florianópolis: Insular, 2014.

FERRER-CONILL, Raul; TANDOC JR., Edson C. The audience-oriented editor. **Digital Journalism**, v. 6, n. 4, pp. 436-453, 2018.

FÍGARO, Roseli. **Relações de comunicação no mundo do trabalho.** São Paulo: Annablume, 2008.

\_\_\_\_\_. A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho. **Fronteiras - Estudos midiáticos**, São Leopoldo, v. 16, n. 2, 2014.

FÍGARO, Roseli (org.). Relatório dos resultados da pesquisa [recurso eletrônico]: **como trabalham os comunicadores em tempos de pandemia da Covid-19?** São Paulo: ECA-USP, 2020. Disponível em: <<http://bit.ly/2QNpXDY>>. Acesso em: 1 set. 2020.

FÍGARO, Roseli; NONATO, Claudia. Novos “arranjos econômicos” alternativos para a produção jornalística. **Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 47-63, 2017.

FÍGARO, Roseli; NONATO, Claudia; GROHMANN, Rafael. **As mudanças no mundo do trabalho do jornalista.** São Paulo: Salta/Atlas, 2013.

FLEW, Terry; WILSON, Jason. Journalism as social networking: the Australian you decide project and the 2007 federal election. **Journalism**, v. 11, n. 2, pp. 131-147, 2010.

FLORES, Ana Marta M. Jornalismo de inovação: um conceito múltiplo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM JORNALISMO, 14. **Anais eletrônicos [...] SBPJor** – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo: Palhoça (SC), 2016. Disponível em: <<http://bit.ly/2zllmSK>>. Acesso em: 7 mai. 2020.

FOLHA deixa de publicar conteúdo no Facebook. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 8 fev. 2018. Disponível em: <<http://bit.ly/3hYdxHQ>>. Acesso em: 2 jun. 2020.

FONSECA, Virginia Pradelina da Silveira. A subordinação do jornalismo à lógica capitalista da indústria cultural. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 17, pp. 126-141, 2002.

\_\_\_\_\_. **Jornalismo no conglomerado de mídia: a reestruturação produtiva sob o capitalismo global**. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2005.

\_\_\_\_\_. Assessoria de imprensa não é jornalismo: conflito de interesses no Código de Ética dos Jornalistas Brasileiros. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 20, n. 3, pp. 711-729, 2013.

\_\_\_\_\_. Jornalismo, ação racional conforme os fins e os valores. **E-Compós**, Brasília, v. 19, pp. 1-14, 2016.

FONSECA, Virginia Pradelina da Silveira; SEIBT, Taís. A contribuição de Max Weber para os estudos de jornalismo: um ensaio teórico-metodológico. **Intexto**, Porto Alegre, n. 34, pp.640-657, 2015.

FRANCISCATO, Carlos Eduardo. **A atualidade do Jornalismo**: bases para sua delimitação teórica. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporâneas). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2003.

\_\_\_\_\_. Uma proposta de incorporação dos estudos sobre inovação nas pesquisas em jornalismo. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, Florianópolis, v. 7, n. 1, pp. 8-18, 2010.

FREIRE, Flora Leite. **As transformações nas rotinas produtivas das redações**: Diário de Pernambuco e Jornal do Commercio. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2018.

FUCHS, Christian. **Social media**: a critical introduction. London: Routledge, 2014.

GALAN GAMERO, Javier. Los beneficios, en el modelo de negocio de las empresas periodísticas del siglo XXI. Universidad, investigación y periodismo digital: **Asociación de Periodistas de Aragón**, 2014. Disponível em: <<http://bit.ly/2P0IagN>>. Acesso em: 15 fev. 2020.

GALEAZZI, Irene; HOLZMANN, Lorena. Precarização do trabalho. In: CATTANI, Antonio David; HOLZMANN, Lorena (org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. 2a ed., Porto Alegre: Zouk, 2011.

GALINDO CÁCERES, Luís Jesús. **Sabor a ti: metodología cualitativa en investigación social**. Xalapa: Universidad Veracruzana, 1997.

GALTUNG, Johan; RUGE, Mari. A estrutura do noticiário estrangeiro. In: TRAQUINA, Nelson (org.). **Jornalismo: questões, teorias e estórias**. Florianópolis: Insular, 2016.

GANS, Herbert. **Deciding what's news: a study of CBS Evening News, NBC Nightly News, Newsweek, and Time**. Evalston: Northwestern University Press, 2004 [1979].

GARCÍA-PERDOMO, Victor et al. To share or not to share: the influence of news values and topics on popular social media content in the United States, Brazil, and Argentina. **Journalism Studies**, v. 22, n.1, pp. 1180-1201, 2017.

GASKELL, George; BAUER, Martin W. Para uma prestação de contas pública: além da amostra, da fidedignidade e da validade. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GILLMOR, Dan. **Nós os media**. Lisboa: Editorial Presença, 2005.

GOMIS, Lorenzo. **Teoría del periodismo: como se forma el presente**. Barcelona: Paidós, 1991.

\_\_\_\_\_. Os interessados produzem e fornecem os fatos. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, Florianópolis, v. 1, n. 1, p. 102-117, 2004.

GROHMANN, Rafael do Nascimento. **Os discursos dos jornalistas freelancers sobre o trabalho: comunicação, mediações e recepção**. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2012.

\_\_\_\_\_. A noção de engajamento: sentidos e armadilhas para os estudos de recepção. In: **Compós: XXVI Encontro Anual da Compós**, São Paulo, 06 a 09 de junho de 2017. Disponível em: <<http://bit.ly/35tobhP>>. Acesso em: 4 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. Plataformização do trabalho: entre dataficação, financeirização e racionalidade neoliberal. **Revista Eptic**, v. 22, n. 1, pp. 106-122, 2020.

GRUESKIN, Bill; SEAVE, Ava; GRAVES, Lucas. **The story so far: what we know about the ausiness of digital journalism**. Nova Iorque: Columbia University Press, 2011.

GRUPO ESTADO. Histórico. São Paulo: Grupo Estado, s/d. Disponível em: <<http://bit.ly/2RdZShS>>. Acesso: 5 abr. 2020.

GUERRA, Josenildo Luiz. Instituição e organização jornalística: uma distinção conceitual. In: **XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Rio de Janeiro: UERJ, 2005. Disponível em: <<http://bit.ly/2EzIW21>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

\_\_\_\_\_. Uma discussão sobre o conceito de valor-notícia. In: SILVA, Marcos Paulo da et al (org.). **Crêterios de noticiabilidade: problemas conceituais e aplicaçôes**. Florianópolis: Insular, 2014.

GUILHERMANO, LÍvia. **Identidade profissional dos jornalistas: histórias de vida na transiçôo do período industrial para o pós-industrial**. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2019.

GUIMARÃES, Nadya. **À procura de trabalho: instituições de mercado e redes**. São Paulo: Argumentum, 2009.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Rio de Janeiro, Vozes, 2017a.

\_\_\_\_\_. **Sociedade da transparência**. Rio de Janeiro: Vozes, 2017b.

HARCUP, Toni; O'NEILL, Deirdre. What is news? News values revisited (again). **Journalism Studies**, v. 18, n. 12, pp. 1470-1488, 2017.

HART, Chris. **Doing a literature research**. London: SAGE, 1998.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 1998.

\_\_\_\_\_. **17 contradições e o fim do capitalismo**. São Paulo: Boitempo, 2016.

HELOANI, Roberto. Mudanças no mundo do trabalho e impactos na qualidade de vida do jornalista. **Relatório de Pesquisa**, n. 12, 2003. Disponível em: <<https://bit.ly/3e7iATC>>. Acesso em: 12 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Vivendo no limite: quem são nossos formadores de opinião? **Revista USP**, São Paulo, v. 65, pp. 148-168, 2005.

\_\_\_\_\_. O trabalho do jornalista: estresse e qualidade de vida. **Interações**, São Paulo, v. XII, n. 22, pp. 171-198, 2006.

HENRIQUES, Rafael Paes. **Linguagem, verdade e conhecimento: uma análise epistemológica do jornalismo a partir de duas perspectivas semióticas**. Vitória: Edufes, 2014.

HERMIDA, Alfred. Fluid spaces, fluid journalism: the role of the “active recipiente” in participatory journalism. In: SINGER, Jane B. et al. (org.). **Participatory journalism: Guarding open gates at online newspapers**. Malden: John Wiley & Sons, 2011.

HERSCOVITZ, Heloiza Golbspan. Brazilian journalists in the 21st century. In: Weaver, D.; Willnat, L. (orgs.). **The global journalists in the 21st century**. New York: Routledge, 2012.

HOLMEN, Mads. **It's time for publishers to get bullish on SEO once again**. 2018. Disponível em: <<http://bit.ly/2LtvArA>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

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

JORGE, Thaís de Mendonça; PEREIRA, Fábio Henrique. Jornalismo on-line no Brasil: reflexões sobre perfil do profissional multimídia. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, v. 16, n. 40, pp. 57-62, 2009.

JURNO, Amanda Chevtchouk. **Facebook e a plataformação do jornalismo**: uma cartografia das disputas, parcerias e controvérsias entre 2014 e 2019. Tese (Doutorado em Comunicação Social). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

JURNO, Amanda Chevtchouk; D'ANDRÉA, Carlos Frederico de Brito. Facebook e a plataformação do jornalismo: um olhar para os Instant Articles. **Revista Eptic**, v. 22, n. 1, pp. 179-196, 2020.

KALSING, Janaína; PITHAN, Liana Haygert; EICHLER, Vivian Augustin. Perspectivas e tensionamentos sobre a utilização de métricas de audiência no jornalismo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 41. 2018, Joinville. **Anais eletrônicos [...] INTERCOM**: Santa Catarina, 2018. Disponível em: <<http://bit.ly/2WD8CiT>>. Acesso em: 30 out. 2019.

KOŁODZY, Janet. **Practicing convergence journalism**: as introduction to cross-media storytelling. Nova Iorque: Routledge, 2013.

KOVACH, Bill; ROSENSTIEL, Tom. **The elements of journalism**: what newspeople should know and the public should expect. Nova Iorque: Three Rivers Press, 2014.

LEE, Angela M.; LEWIS, Seth C.; POWERS, Matthew. Audience clicks and news placement. **Communication Research**, v. 41, n. 4, pp. 505-530, 2014.

LEE, Eun Ju; TANDOC JR., Edson C. When news meets the audience: how audience feedback online affects news production and consumption. **Human Communication Research**, v. 43, n. 4, pp. 436-449, 2017.

LELO, Thales. **Reestruturações produtivas no mundo do trabalho dos jornalistas**: precariedade, tecnologia e manifestações da identidade profissional. Tese (Doutorado em Comunicação). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2019.

\_\_\_\_\_. Enaltecimento da cobertura da mídia ofusca condições de trabalho do setor. Entrevista concedida a Andressa Kikuti e Janara Nicoletti. **Objethos**. 21 abr. 2020. Disponível em: <<http://bit.ly/3cNaxZs>>. Acesso em 19 mai. 2020.

LENZI, Alexandre. **Inversão de papel**: prioridade ao digital como um novo ciclo de inovação para jornais de origem impressa. Tese (Doutorado em Jornalismo). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2017.

LIALI, Nicholle Ferreira Murrel. **Reconfiguração dos polos ideológico e econômico**: experiências de profissionais em tempos de jornalismo pós-industrial no Brasil. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social). Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2018.

LINDEMANN, Cristiane. **O jornal Zero Hora e seus leitores no contexto de convergência jornalística**. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2014.

LINDEN, Carl-Gustav. Algoritmos para o jornalismo: o futuro da produção de notícias. **Líbero**, São Paulo, v. 21, n. 41, 2018.

LOPES, Maria Immacolata Vassalo de. Estratégias metodológicas da pesquisa de recepção. **Intercom - Revista Brasileira de Comunicação**, São Paulo, v. XVI, n. 2, pp. 78-86, 1993.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Loyola, 2005.

LÜCKMAN, Ana Paula. O discurso da crise e uma reflexão sobre sua pertinência nos Estudos de Jornalismo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM JORNALISMO, 16. 2018, São Paulo. **Anais eletrônicos [...] SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo: São Paulo, 2018**. Disponível em: <<http://bit.ly/36u2Nco>>. Acesso em: 30 out. 2019.

MACGREGOR, Phil. Tracking the online audience. **Journalism Studies**, v. 8, n. 2, pp. 280-298, 2007.

MAIA, Bárbara. As transformações no ethos do jornalista: a reformulação dos valores profissionais perante um cenário de convergência. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, Florianópolis, v. 15, n. 1, pp. 8-18, 2018.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Comunicação e Jornalismo: a saga dos cães perdidos**. São Paulo: Hacker, 2000.

MCCHESENEY, Robert W. Journalism is dead! Long live journalism? Why democratic societies will need to subsidise future news production. **Journal of Media Business Studies**, v. 13, n. 3, pp. 128-135, 2016.

MCINTYRE, Karen; DAHMEN, Nicole Smith; ABDENOUR, Jesse. The contextualist function: US newspaper journalists value social responsibility. **Journalism: Theory, Practice & Criticism**, v. 19, n. 12, pp. 1657-1675, 2016.

MEDITSCH, Eduardo. O jornalismo como forma de conhecimento. **Revista Intercom**, São Paulo, v. XXI, n. 1, pp. 25-38, 1998.

MESQUITA, Giovana Borges. **Intervenho, logo existo: a audiência potente e as novas relações no jornalismo**. 2014. Tese (Doutorado em Comunicação). Universidade Federal de Pernambuco. Recife, 2014.

MESQUITA, Giovana Borges; VIZEU, Alfredo. A audiência potente e as novas relações no jornalismo. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, Florianópolis, v. 11, pp. 596-607, 2014.

MICK, Jacques; LIMA, Samuel. **Perfil do jornalista brasileiro**. Florianópolis: Insular, 2013.

MICK, Jacques; TAVARES, Luisa Meurer. A governança do jornalismo e alternativas para a crise. **Brazilian Journalism Research**, v. 13, n. 2, pp. 120-145, 2017.

MIELNICZUK, Luciana. **Jornalismo na web**: uma contribuição para o estudo do formato da notícia na escrita hipertextual. Tese (Doutorado em Comunicação e Culturas Contemporânea). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 21ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MITCHELSTEIN, Eugenia; BOCZKOWSKI; Pablo. Between tradition and change: a review of recent research on online news production. **Journalism**, v. 10, n. 5, pp. 562–586, 2009.

MOREIRA, Fabiana Barbosa. **Os valores-notícia no jornalismo impresso**: análise das características substantivas das notícias nos jornais Folha de São Paulo, O Estado de São Paulo e O Globo. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Informação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2006.

\_\_\_\_\_. Os valores-notícia em O Estado de S. Paulo, Folha de S. Paulo e O Globo. In: SILVA, Marcos Paulo da et al (org.). **Critérios de noticiabilidade**: problemas conceituais e aplicações. Florianópolis: Insular, 2014.

MORETZSOHN, Sylvia. **Jornalismo em “tempo real”**: o fetiche da velocidade. Rio de Janeiro: Revan, 2002.

\_\_\_\_\_. 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**, São Paulo, v. 2, n. 2, 2014.

\_\_\_\_\_. O suicídio do jornalismo. **Observatório da Imprensa**, São Paulo, ed. 847, abr. 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/3oFxFUcO>>. Acesso em: 20 dez. 2020.

MULLER, Jerry Z. Is metric fixation paralyzing your performance? **The Morning Shakeout**, 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/3r4XlqZ>>. Acesso em: 12 jul. 2021.

NAPOLI, Philip M. Audience evolution and the future of audience research. **International Journal on Media Management**, v. 14, n. 2, pp. 79-97, 2012.

NEL, Francois. **Laid off**: what do UK journalists do next? Preston: University of Central Lancashire, 2010.

NEVEU, Érik. **Sociologia do jornalismo**. Porto: Porto Editora, 2005.

\_\_\_\_\_. As notícias sem jornalistas: uma ameaça real ou uma história de terror? **Brazilian Journalism Research**, v. 6, n. 1, pp. 29–57, 2010.

NGUYEN, An. O julgamento das notícias na cultura “caça-clique”: o impacto das métricas sobre o jornalismo e sobre os jornalistas. **Parágrafo**, São Paulo, v. 4, n. 2, pp. 88-101, 2016.

NICOLETTI, Janara. **Reflexos da precarização do trabalho dos jornalistas sobre a qualidade da informação**: proposta de um modelo de análise. Tese (Doutorado em Jornalismo). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2019.

NIEBORG, David; POELL, Thomas. The platformization of cultural production: theorizing the contingent cultural commodity. **New Media & Society**, pp. 4275–4292, 2018.

NONATO, Claudia. **Comunicação e mundo do trabalho do jornalista: o perfil dos jornalistas de São Paulo a partir da reconfiguração dos processos produtivos da informação**. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010.

O'DONNELL, Penny; ZION, Lawrie.; SHERWOOD, Merryn. Where do journalists go after newsroom job cuts? **Journalism Practice**, v. 10, n. 1, pp. 35–51, 2016.

O GLOBO, Extra e Expresso se integram em uma redação multimídia. **O Globo**. Rio de Janeiro, 29 jan. 2017. Disponível em: <<http://glo.bo/2RdXasJ>>. Acesso em: 5 abr. 2020.

ÖRNEBRING, Henrik. Technology and journalism-as-labour: historical perspectives. **Journalism: Theory, Practice & Criticism**, v. 11, n. 1, pp. 57-74, 2010.

PAGÈS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincent de; DESCENDRE, Daniel. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

PALACIOS, Marcos. Jornalismo online, informação e memória: apontamentos para debate. In: FIDALGO, António; SERRA, Joaquim Paulo (org.). **Comunicação apresentada nas Jornadas de Jornalismo Online**, Universidade da Beira Interior (Portugal), 2002. Disponível em: <<http://bit.ly/2JKIfCy>>. Acesso em: 30 out. 2019.

PARK, Robert E. News as a form of knowledge: a chapter in the Sociology of Knowledge. **The American Journal of Sociology**, Chicago, v. 45, n. 5, pp. 669-686, 1940.

PAVLIK, John. V. **Journalism and new media**. New York: Columbia University Press, 2001.

PEREIRA, Fábio Henrique. **Da responsabilidade social ao jornalismo de mercado: o jornalismo como profissão**. Biblioteca Online de Ciências da Comunicação, 2004. Disponível em: <<http://bit.ly/36uNBvu>>. Acesso em: 12 set. 2019.

\_\_\_\_\_. El mundo de los periodistas: aspectos teóricos y metodológicos. **Comunicación y Sociedad**, Guadalajara, v. 13, pp. 101-124, 2010.

\_\_\_\_\_. **As diferentes maneiras de ser jornalista: um estudo sobre as carreiras profissionais no jornalismo brasileiro**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2020.

PEREIRA, Fábio Henrique; ADGHIRNI, Zélia Leal. O jornalismo em tempo de mudanças estruturais. **Intexto**, Porto Alegre, v. 1, n. 24, pp. 38-57, 2011.

PÉREZ, Tony Hernández; MATEOS, David Rodríguez. Medición integral de las audiencias: sobre los cambios en el consumo de información y la necesidad de nuevas métricas en medios digitales. **Hipertext.net: Revista Académica sobre Documentación Digital y Comunicación Interactiva**, Barcelona, n. 14, 2016.

PETERS, Jeremy. In a world of online news, burnout starts younger. **New York Times**, July 18, 2010. Disponível em: <<http://nyti.ms/3npjM7D>>. Acesso em: 17 dez. 2020.

PETRE, Caitlin. **The traffic factories**: metrics at *Chartbeat*, Gawker Media, and The New York Times. Nova Iorque: Tow Center for Digital Journalism, Columbia Journalism School, 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/2ZaLCZn>>. Acesso em: 19 jul. 2019.

PEUCER, Tobias. Os relatos jornalísticos. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, Florianópolis, v. 1, n. 2, pp. 13-29, 2004 [1690].

PINHEIRO, Igor Waltz Messias. **O jornalista em tempos de Internet**: considerações sobre identidade e práticas profissionais na comunicação em rede. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

PITHAN, Liana Haygert. **Mudar ou partir**: o impacto da era de demissões da imprensa sobre jornalistas. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

PITHAN, Liana Haygert.; KALSING, Janaína; EICHLER, Vivian Augustin. Percepção de jornalistas a respeito do trabalho sob a influência de métricas de audiência. **Estudos de Jornalismo e Mídia**, Florianópolis, v. 17, pp. 75-85, 2020.

PITHAN, Liana Haygert; KALSING, Janaína; GRUSZYNSKI, Ana Cláudia. Demissões em massa e métricas de audiência: sintomas da gestão gerencialista nas empresas jornalísticas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM JORNALISMO, 17. 2019, Goiás. **Anais eletrônicos [...]** SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo: Goiânia, nov. 2019.

PRIMO, Alex. O aspecto relacional das interações na Web 2.0. **E- Compós**, Brasília, v. 9, pp. 1-21, 2007.

REBILLARD, Franck; TOUBOUL, Annelise. Promises unfulfilled? ‘Journalism 2.0’, user participation and editorial policy on newspaper websites. **Media Culture and Society**, Londres, v. 32, n. 2, pp. 323- 334, 2010.

REGINATO, Gisele Dotto. **As finalidades do jornalismo**: o que dizem veículos, jornalistas e leitores. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016.

REIMBERG, Cristiane Oliveira. **O exercício da atividade jornalística na visão dos profissionais**: sofrimento e prazer na perspectiva teórica da psicodinâmica do trabalho. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 2015.

REINARDY, Scott. **Journalism’s lost generation**. Nova Iorque: Routledge, 2016.

\_\_\_\_\_. Newspaper journalism in crisis: burnout on the rise, eroding young journalists’ career commitment. **Journalism**, v. 12, n. 1, pp. 33-50, 2011.

REIS, Kleiton Luiz Nascimento. **Crerios de seleo de notcias em redes sociais na internet**: um estudo do perfil noticioso da Folha de S. Paulo no Facebook. Dissertao (Mestrado em Comunicao). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianopolis, 2015.

RENAULT, David. A convergncia tecnolgica e o novo jornalista. **Brazilian Journalism Research**, v. 9, n. 2, pp. 30-49, 2013.

RODRIGUES, Carla. Jornalismo e sociedade ps-industrial. **Alceu**, v. 14, n. 27, pp. 136-148, 2013.

RODRIGUES DE SOUZA, Rafael Bellan. O trabalho do jornalista e suas contradies: uma ontologia da crise. **Matrizes**, So Paulo, v. 11, n. 3, pp. 129-149, 2017.

RODRGUEZ-VZQUEZ, Ana-Isabel.; DIREITO-REBOLLAL, Sabela; SILVA-RODRGUEZ, Alba. Audiencias crossmedia: nuevas mtricas y perfiles profesionales en los medios espaoles. **Profesional de la Informacin**, v. 27, n. 4, pp. 793-800, 2018.

ROSA, Maria Virglnia; ARNOLDI, Marlene. **A entrevista na pesquisa qualitativa**: mecanismos para validao dos resultados. Belo Horizonte: Autntica, 2008.

ROSEN, Jay. The people formerly known as the audience. **Huffington Post**, 2016. Disponvel em: <<http://bit.ly/36tlBIG>>. Acesso em: 1 ago. 2019.

RUELLAN, Denis. Corte e costura do jornalismo. **Lbero**, So Paulo, v. 9, n. 18, pp. 31-40, 2006.

\_\_\_\_\_. Um ser profissional – ou como perceb-lo. **Brazilian Journalism Research**, Braslia, v. 13, n. 1, pp. 6-19, 2017.

SÁBADA, Charo et al. Mtodos de investigacin sobre convergencia periodstica. In: PALACIOS, Marcos; NOCI, Javier Dfaz. **Metodologia para o estudo dos cibermeios**: estado da arte & perspectivas. Salvador: EDUFBA, 2008.

SALAVERRÍA, Ramn. Estructura de la convergncia. In: GARCÍA, Jos Lpez; FARIÑA, Jos Pereira (org.). **Convergencia digital**: reconfiguracin de los medios de comunicacin en Espaa. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela, 2010.

\_\_\_\_\_. Mdia e jornalistas: um futuro em comum? **Pargrafo**, So Paulo, v. 1, n. 3, pp. 79-83, 2015.

SALAVERRÍA, Ramn.; AVILÉS, Jos; MASIP, Pere. Concepto de convergencia periodstica. In: GARCÍA, Jos Lpez; FARIÑA, Jos Pereira (org.). **Convergencia digital**: reconfiguracin de los medios de comunicacin en Espaa. Santiago de Compostela: Universidade de Santiago de Compostela, 2010.

SALAVERRÍA, Ramn; NEGREDO, Samuel. **Periodismo integrado**: convergencia de medios y reorganizacin de redacciones. Barcelona: Sol90 Media, 2008.

SAMPIERI, Roberto Hernndez; COLLADO, Carlos Fernndez; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de la investigacin**, v. 1. 6a ed. Mxico: McGraw-Hill, 2016.

SARTOR, Basilio Alberto. A noção de interesse público no jornalismo: dimensões conceituais. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM JORNALISMO, 16. 2018, São Paulo. **Anais eletrônicos [...]** SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo: São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://bit.ly/3jfAcQG>>. Acesso em: 25 jun. 2021.

SATUF, Ivan. A rua manda notícias: dispositivos móveis e manifestações sociais na atualização dos critérios de noticiabilidade. **Liinc em Revista**, v. 10, n. 1, pp. 317-329, 2014.

SCHLESINGER, Philip. Os jornalistas e sua máquina do tempo. In: TRAQUINA, Nelson (org.). **Jornalismo: Questões, teorias, estórias**. Florianópolis: Insular, 2016 [1977].

SCHMITZ, Daniela et al. Estudos de recepção: estado da questão e os desafios pela frente. **Intercom**, São Paulo, v. 38, n. 1, pp. 109-128, 2015.

SEIBT, Taís. **Redação integrada: a experiência do jornal Zero Hora no processo de convergência jornalística**. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2014.

\_\_\_\_\_. **Jornalismo de verificação como tipo ideal: a prática de fact-checking no Brasil**. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2019.

SEIXAS, Lia. Valores-notícia: uma proposta de análise. **Observatório**, Palmas, v. 4, n. 4, pp. 334-366, 2018.

SEIXAS, Lia; ALVES, Jussara. Do que se trata noticiabilidade. **Intexto**, Porto Alegre, n. 38, pp. 157-172, 2017.

SHIRKY, Clay. **A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado**. Rio De Janeiro. Zahar, 2011.

SHOEMAKER, Pamela; COHEN, Akiba. **News around the world: practitioners, content and the public**. Oxford: Routledge, 2006.

SHOEMAKER, Pamela; VOS, Tim. **Gatekeeping theory**. London: Taylor & Francis, 2009.

SIAPERA, Eugenia. From post-industrial to post-journalism. **The Guardian**, 2013. Disponível em: <<http://bit.ly/2HskopH>>. Acesso em: 14 fev. 2020.

SIERRA CABALLERO, Francisco. Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social. In: CÁCERES, Jesús Galindo (org.). **Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación**. México: Pearson Educación, 1998.

SIFUENTES, Lirian. Incursões pelos estudos de recepção: retomadas históricas e perspectivas futuras. **Animus**, Santa Maria, v. 13, n. 25, pp.42-56, 2014.

SILVA, Cláudio Marcos da. **A precarização da atividade jornalística e o avanço da pejetização**. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade de Brasília. Brasília, 2014.

SILVA, Gislene. Para pensar critérios de noticiabilidade. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, Florianópolis, v. 2, n. 1, 2005.

\_\_\_\_\_. Para pensar critérios de noticiabilidade. In: SILVA, Marcos Paulo da et al (org.). **Critérios de noticiabilidade: problemas conceituais e aplicações**. Florianópolis: Insular, 2014.

SILVA, Giuliander Carpes et al. Como as plataformas digitais provocaram uma ruptura no modelo de jornalismo consolidado no século XX. **Revista Eptic**, v. 22, n. 1, 2020.

SILVA, Marcos Paulo da. Seleção noticiosa, critérios de noticiabilidade e valores-notícia. In: SILVA, Marcos Paulo da et al (org.). **Critérios de noticiabilidade: problemas conceituais e aplicações**. Florianópolis: Insular, 2014a.

\_\_\_\_\_. Significância social como dimensão da noticiabilidade. In: SILVA, Marcos Paulo da et al (org.). **Critérios de noticiabilidade: problemas conceituais e aplicações**. Florianópolis: Insular, 2014b.

SKOVSGAARD, Morten. et al. Media professionals or organizational marionettes? Professional values and vonstraints of Danish journalists. In: Weaver, D.; Willnat, L. (orgs.). **The global journalists in the 21st century**. New York: Routledge, 2012.

SMYRNAIOS, Nikos. **Internet oligopoly: the corporate takeover of our digital world**. Bingley: Emerald Publishing, 2018.

SPONHOLZ, Liriam. As objetividades do jornalista brasileiro. **Líbero**, São Paulo, v. 11, n. 21, pp. 69-77, 2008.

SPINELLI, Egle M.; CORRÊA, Elizabeth Saad. Reinventar, valorar e fortalecer: estratégias de inovações em modelos de negócio nas organizações jornalísticas. **Comunicação & Inovação**, v. 18, n. 36, pp. 73-88, 2017.

SRNICEK, Nick. **Platform capitalism**. Cambridge: Polity Press, 2017.

STAKE, Robert E. Pesquisa qualitativa/naturalista: problemas epistemológicos. **Educação e Seleção**, v. 7, pp. 19–27, 1983.

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

\_\_\_\_\_. Why web analytics click. **Journalism Studies**, v. 16, n. 6, pp. 782-799, 2015.

\_\_\_\_\_. Estar “indo bem” é algo bom? Como web analytics e mídias sociais trazem à tona uma nova norma jornalística. **Parágrafo**, São Paulo, v. 5. n. 1, pp. 31-44, 2017.

TANDOC JR., Edson C.; THOMAS, Ryan J. The ethics of web analytics: implications of using audience metrics in news construction. **Digital Journalism**, v. 3, n. 2, pp. 243-258, 2015.

TAVARES, Camilla Quesada. **A crise do modelo tradicional de jornalismo**: reconfiguração da prática profissional na redação da Gazeta do Povo. Tese (Doutorado em Comunicação). Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2018.

TAVARES, Camilla Quesada.; XAVIER, Cintia.; PONTES, Felipe Simão. Os jornalistas brasileiros em contextos de crises: uma análise das trajetórias profissionais de 2012 a 2017. **E-Compós**, 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/2T2VXIM>>. Acesso em: 12 jul 2021.

TORRES, Vitor. **Mensuração editorial**: o uso de métricas e dados sobre o público na produção de informação jornalística. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporâneas). Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2017.

TORTURRA, Bruno. **O ficaralho**. Disponível em: <<http://bit.ly/35xOYYF>>. Acesso em 8 jan. 2019.

TRAQUINA, Nelson. **Teorias do Jornalismo**: porque as notícias são como são. Florianópolis: Insular, 2005.

\_\_\_\_\_. As notícias. In: TRAQUINA, Nelson (org.) **Jornalismo**: questões, teorias, estórias. Florianópolis: Insular, 2016.

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

TUCHMAN, Gaye. **La producción de la noticia**: estudio sobre la construcción de la realidad. Barcelona: Editorial Gustavo Gilli, 1983.

\_\_\_\_\_. A objetividade como ritual estratégico: uma análise das noções de objetividade dos jornalistas. In: TRAQUINA, Nelson (org.). **Jornalismo**: questões, teorias e “estórias”. Florianópolis: Insular, 2016.

USHER, Nikki. Why SEO and audience tracking won't kill journalism as we know it. **Nieman Journalism Lab Blog**, 14 set. 2010. Disponível em: <<http://bit.ly/2KvLuRA>>. Acesso em: 17 dez. 2020.

VAN DIJCK, José. Facebook and the engineering of connectivity: a multi-layered approach to social media platforms. **Convergence**, v. 19, n. 2, pp. 141-155, 2013.

\_\_\_\_\_. Datafication, dataism and dataveillance: big data between scientific paradigm and ideology. **Surveillance & Society**, v. 12, n. 2, pp. 197-208, 2014.

\_\_\_\_\_. Sociedade da plataforma: entrevista com José van Dijck. 2019. **DigiLabor Laboratório de Pesquisa**. Disponível em: <<http://bit.ly/3tdyn9r>>. Acesso em: 4 fev. 2020.

VAN DIJCK, José; POELL, Thomas; DE WAAL, Martijn. **The platform society**. New York: Oxford, 2018.

VARGAS, Greyce Ellen. **Os efeitos da audiência digital e a busca por inovação nas redações de GaúchaZH e Folha de S.Paulo**. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2018.

VIEIRA, Livia de Souza. **Métricas editoriais no jornalismo online: ética e cultura profissional na relação com audiências ativas**. Tese (Doutorado em Jornalismo). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2018.

VIEIRA, Livia de Souza; CHRISTOFOLETTI, Rogério. Métricas, ética e “cultura do clique” no jornalismo online brasileiro: o caso de resistência do não fo.de. **Dispositiva**, Belo Horizonte, v. 4, n. 1, pp. 74-87, 2016.

VIZEU, Alfredo Eurico. **O lado oculto do telejornalismo**. Florianópolis: Calandra, 2005.

\_\_\_\_\_. O newsmaking e o trabalho de campo. In: LAGO, Cláudia, BENETTI, Marcia [org.]. **Metodologia de pesquisa em jornalismo**. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

VU, Hong Tien. The online audience as gatekeeper: the influence of reader metrics on news editorial selection. **Journalism: Theory, Practice & Criticism**, v. 15, n. 8, pp. 1094-1110, 2014.

WAISBORD, Silvio. **Reinventing professionalism journalism and news in global perspective**. Malden: Polity Press, 2013.

WAJCMAN, Judy. How Silicon Valley sets time. **New Media & Society**, v. 21, n. 6, pp. 1272-1289, 2019.

\_\_\_\_\_. **Pressed for time: the acceleration of life in digital capitalism**. Chicago: University of Chicago Press, 2015.

WARDLE, Claire; DERAKHASHAN, Hossein. **Information disorder: toward an interdisciplinary framework for research and policy making**. Estrasburgo: Council of Europe, 2017.

WEBSTER, Jane; WATSON, Richard T. Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. **Management Information Systems Quarterly**, v. 26, n. 2, pp. XIII-XXIII, 2002.

WELBERS, Kasper et al. News selection criteria in the digital age: professional norms versus online audience metrics. **Journalism: Theory, Practice & Criticism**, v. 17, n. 8, pp. 1037-1053, 2016.

WHITE, David Manning. The “Gate Keeper”: a case study in the selection of news. **Journalism Bulletin**, v. 27, n. 4, pp. 383-390, 1950.

WILLNAT, Lars; WEAVER, David H.; CHOI, Jihyang. The global journalist in the twenty-first century: a cross-national study of journalistic competencies. **Journalism Practice**, v. 7, n. 2, pp. 1-22, 2013.

WINQUES, Kérley. **Mediações algorítmicas e espiral do silêncio**: as dimensões estruturantes igreja e sindicato na recepção de conteúdos noticiosos em plataformas digitais. Tese (Doutorado em Jornalismo). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2020.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação**. 10<sup>a</sup> ed. Lisboa: Presença: 2009 [1987].

ZAMITH, Rodrigo. Quantified audiences in news production. **Digital Journalism**, v. 6, n. 4, pp. 418-435, 2018.

ZUBOFF, Shoshana. Big other: surveillance capitalism and the prospects of an information civilization. **Journal of Information Technology**, n. 30, pp.75-89, 2015.

## APÊNDICE A – LEVANTAMENTO DO ESTADO DA ARTE

Coube ao estado da arte identificar trabalhos que investigassem jornalistas e sua relação com as métricas de audiência, bem como tensionassem transformações, conceitos e atribuições da profissão no contexto da plataformização do jornalismo. Levantaram-se, portanto, contribuições de teses e de dissertações defendidas no Brasil que: a) pesquisassem métricas de audiência no jornalismo digital e b) abordassem atribuições e perspectivas da profissão no contexto da plataformização do jornalismo.

Desta forma, foi compreendido ser possível levantar trabalhos que dialogassem com o objeto deste estudo e encontrar perspectivas metodológicas semelhantes, a fim de identificar proximidades e distanciamentos entre as abordagens, localizando, assim, este trabalho no campo acadêmico pesquisado.

Para realizar a análise das publicações nacionais, este trabalho foi dividido em duas etapas. Na primeira delas, abordando métricas de audiência e, na segunda etapa, transformações da profissão no ambiente pós-industrial – que inclui convergência jornalística, plataformização e dataficação. Na parte inicial, optou-se por revisão da literatura, abrangendo um período de 12 anos – de 2007 a 2019. A segunda, de 2014 a 2020, tendo em vista a busca por investigações das práticas recentes dos contextos de redação e diante de um quadro de transformações.

A seguir, será abordado o passo a passo de cada uma das buscas, assim como a apresentação e a análise dos resultados de cada um dos dois eixos de apuração. São comuns a ambas as temáticas a metodologia de busca e os bancos de dados. O que se altera são as palavras-chaves utilizadas.

Para Hart (1998) e Webster e Watson (2002), por meio da criação de uma base consistente, analisando o que já foi desenvolvido e pesquisado, pode-se aprofundar o entendimento sobre uma temática e, assim, contribuir para o avanço do conhecimento.

Segundo critérios de acesso e relevância, este estado da arte teve como ponto de partida a busca em três bancos: o Banco de Teses e Dissertações da CAPES, a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict) e o Repositório Digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – LUME/UFRGS. Após definir as plataformas, determinaram-se os termos chave para as buscas. Sempre que possível e observando especificidades de cada portal, foram usados os campos título, palavra-chave e resumo para as buscas, as quais foram executadas de forma independente. Os artigos encontrados foram tabulados, perfazendo textos para as triagens

posteriores. A priori, foi definido que seriam excluídas as pesquisas em que as temáticas não fossem tema central, isto é, não era problematizada em causa, consequência e/ou processo.

O processo de triagem percorreu três etapas. A primeira, referente à análise de resumos, na qual foi verificado o atendimento às premissas estabelecidas *a priori*. Na segunda fase, realizou-se a leitura flutuante para aferir a centralidade das discussões sobre os eixos propostos. Assim, foram eliminados trabalhos que não atendiam aos critérios estabelecidos e, conseqüentemente, mantidos os demais. Na terceira etapa, mediante leitura integral em profundidade, foram mantidos e analisados os estudos que constam neste estado da arte.

O processo foi guiado pelo preenchimento de uma planilha, que contém as informações sobre os estudos selecionados para compor a base final, que deu origem às análises apresentadas a seguir. Além disso, a totalidade das referências foi catalogada e classificada com o auxílio do software *Mendeley*, o qual possibilitou maior organização das leituras.

Observou-se que a maioria dos estudos recuperados não possuía relação alguma com os interesses da busca, no entanto, foram salvos todos aqueles que se relacionavam mesmo de modo tangencial com a proposta, inclusive em aspectos operacionais da pesquisa – como estrutura metodológica e utilização de técnicas de coleta de dados, além de realização de entrevistas. Serão expostas, a seguir, as duas vertentes de resultados buscas nas diferentes bases de dados e os achados.

Relativo a métricas de audiência, os termos-chave para as buscas, seguindo a premissa de que deveriam estar relacionados à utilização de métricas de audiência no jornalismo, foram: “*web analytics*”; “*Google Analytics*”; métricas; métrica; audiência; audiências; clique, cliques. Foram localizados 426 textos para as triagens posteriores. Porém, ao se percorrer as etapas descritas anteriormente, foram eliminados 397 trabalhos na fase 2 (mantidos 29) e um na fase 3. Ou seja, passadas as três fases, foi compreendido que 28 trabalhos poderiam dialogar de alguma forma com a tese – alguns por sua metodologia ou conceitos empregados, outros pelas semelhanças em relação ao objeto de estudo ou lócus de pesquisa, outros ainda pela abordagem ou viés teórico adotado. A leitura dos trabalhos encontrados, dos quais foram citados apenas os mais relevantes, foi importante para compreender as abordagens.

Aspectos mais específicos sobre rotinas produtivas e transformações ocorridas na profissão em decorrência do contexto pós-industrial e do processo de plataformização e dataficação do jornalismo fizeram parte da fase posterior do estado da arte. Os termos-chave para as buscas foram jornalista e convergência, “rotinas produtivas” e convergência, jornalismo e convergência, profissão e convergência e jornalismo e “pós-industrial”. Utilizou-

se este conjunto de palavras-chave unido pelo termo *AND*. Após a banca de qualificação, ocorrida em novembro de 2019, buscou-se também trabalhos que abordassem “plataformização” e “dataficação”. Foram localizados 211 textos para as triagens posteriores. Porém, percorrendo as etapas descritas anteriormente, foram eliminados 191 trabalhos na fase 2 (mantidos 20) e um na fase 3. Ou seja, passadas as três fases, entende-se que 19 trabalhos poderiam dialogar de alguma forma com a tese, alguns por sua metodologia ou conceitos empregados, outros pelas semelhanças em relação ao objeto de estudo ou lócus de pesquisa, outros ainda pela abordagem ou viés teórico adotado. A leitura dos trabalhos encontrados, dos quais citaram-se apenas os mais relevantes, foi importante para compreender as abordagens.

Um dos primeiros trabalhos que aborda a temática das métricas no Brasil, embora de forma tangencial, é a dissertação *Transformações contemporâneas nas práticas jornalísticas: o jornalista online como mobilizador de audiência*, defendida junto ao Programa de Pós-graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ). Na pesquisa, Barsotti (2012) destaca que, embora o modelo de comunicação horizontal da Internet tenha dado voz a todos, colocando em xeque o papel do jornalista e reconfigurando suas funções, nenhuma das funções tradicionalmente exercidas pelo jornalista desaparece, embora algumas delas estejam mais elásticas, como a do *gatekeeping*. A autora sustenta que não cabe mais exclusivamente ao jornalista decidir o que será notícia – por ela se tornar apenas uma das múltiplas funções do jornalista online. “Enquanto apura e seleciona notícias pela tradicional rotina, ele também observa outros sites na internet e redireciona conteúdos que porventura julga de interesse de seu público. Ao fazê-lo, está exercendo simultaneamente o papel de *gatewatcher*” (BARSOTTI, 2012, p. 203). Ou seja, o jornalista online estaria firmando sua identidade em um novo alicerce: o de mobilizador da audiência, atuando para engajar seu público em torno de diversas causas.

Já em 2017, pelo mesmo Programa de Pós-graduação, Barsotti avançou nos estudos e concluiu a tese intitulada *Primeira página: do grito no papel ao silêncio no jornalismo em rede*. Nela, a autora investigou rupturas e continuidades de práticas jornalísticas. O processo se deu por estudo etnográfico, análise de conteúdo, entrevistas em profundidade e entrevistas em profundidade com editores e ex-editores de primeiras páginas e *homepages*. Como resultado, verificou que os jornalistas se preocupam com os efeitos da fragmentação na leitura sobre a configuração da agenda e da memória social. Para alcançar o público, aponta a autora, os profissionais têm adotado novas rotinas produtivas, publicando notícias propagáveis nas redes sociais, entre outras práticas. Por outro lado, seguem acreditando no compromisso com a prestação de serviço público e com o agendamento da sociedade.

De forma também tangencial, a tese *Entrevistando planilhas: estudo das crenças e do ethos de um grupo de profissionais de jornalismo guiado por dados no Brasil*, defendida por Träsel (2014) junto ao Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), aponta que a utilização de metas quantitativas disputa importância com os valores-notícia tradicionais. É enfatizado o conflito de papéis do jornalismo, no qual o verdadeiro repórter investigativo estaria cedendo espaço ao trabalho redatorial. “A emergência do jornalismo digital [...] aprofunda essa crise de identidade, ao transformar a figura do repórter intrépido na do jornalista sentado, ao produtor de Web dedicado ao trabalho com telas e preocupado com as metas de audiência” (TRÄSEL, 2014, p. 92).

Em 2014, a tese de Mesquita, intitulada *Intervenho, logo existo: a audiência potente e as novas relações no jornalismo*, lança a hipótese da “audiência potente”, um novo agente que se envolve ou é envolvido nos processos, nas práticas e nas rotinas jornalísticas. Para a autora da pesquisa apresentada junto ao Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), há capacidade de propagação da informação, não necessariamente de notícia; capacidade de ação, proporcionada pelo seu acesso aos meios de produção e divulgação de conteúdos; e capacidade de transformação, na medida em que muda sua forma de ação e de comportamento ao longo do tempo, dependendo, por exemplo, de condições culturais, econômicas, sociais e tecnológicas.

Os veículos de referência estão aproveitando as potencialidades das discussões trazidas pela Audiência Potente nas redes sociais, sem muitas vezes deixar claro que aquela movimentação na rede social pode ganhar novos espaços: páginas de jornais, sites e portais. Mas se à audiência cabe esse ‘descompromisso’ com a informação, ao jornalismo não. Para o jornalismo – uma forma de conhecimento, não científico, que tem um papel relevante na compreensão de homens e mulheres sobre o mundo que os cerca – a ética e a busca da verdade dos fatos são centrais e tudo isso está imbricado no rigor do método. Mesmo com a pressão do tempo, a instantaneidade da informação e o excesso informativo, os jornalistas não podem deixar de lado a crítica das fontes e a confirmação dos fatos, ou seja, não podem e também não devem abandonar seu papel de investigadores. (MESQUITA, 2014, pp. 171-172).

Embora não seja métrica de audiência o foco principal, a tese *A crise do modelo tradicional de jornalismo: reconfiguração da prática profissional na redação da Gazeta do Povo*, defendida por Tavares (2018) no Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Federal Fluminense (UFF), é outro estudo importantíssimo para a presente pesquisa. Por meio de estudo de caso do jornal *Gazeta do Povo* (PR), com realização de

entrevistas com profissionais, a pesquisadora buscou detectar, entre outros, o papel da audiência em um contexto de transformações no jornalismo tradicional, permeadas por questões econômicas e tecnológicas. Tavares (2018) conclui que os jornalistas acreditam que há uma crise ligada à questão econômica, mas que também está relacionada a outros fatores, como de credibilidade, qualidade, independência e de mercado. Além disso, aponta que o profissional possui diversas outras atribuições que antes não eram de seu domínio, e a maior parte avalia que tomar posição é uma decisão honesta com o leitor.

A tese *Inversão de papel: prioridade ao digital como um novo ciclo de inovação para jornais de origem impressa*, apresentada por Lenzi (2017) ao Programa de Pós-graduação em Jornalismo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ajuda a compreender como a priorização da produção de conteúdo para plataformas digitais em redações com um fluxo de trabalho, até então regado pelo ritmo do impresso, criou um ciclo de inovação em empresas jornalísticas. O pesquisador realizou entrevistas em profundidade com lideranças estratégicas de oito jornais, entre empresas do Brasil, da Argentina e da Espanha, com intuito de problematizar mudanças vivenciadas no cenário atual e, também, aquelas projetadas para o futuro de curto e médio prazo. Ao final, Lenzi (2017) apresenta dez ideias de boas práticas para redações convergentes, entre elas, está criar um fluxo de atualização do online em diferentes momentos do dia, independentemente do noticiário factual, e cobrar pelo conteúdo, mas não por qualquer conteúdo. A tese do pesquisador também auxiliará este trabalho, à medida que o texto problematiza questões relacionadas ao novo perfil profissional e aos riscos de precarização e desprofissionalização no cenário da convergência.

A dissertação *Convergência Jornalística e Cultura Profissional: A Experiência do Núcleo Integrado Esportivo da rede Paraíba de Comunicação*, defendida por Carneiro (2015) junto ao Programa de Pós-graduação em Jornalismo da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), contribui para compreendermos marcas da convergência especialmente na dimensão profissional. A autora analisou como os aspectos culturais configuram a adoção de rotinas produtivas na redação do Núcleo Integrado Esportivo (NIE) da Rede Paraíba de Comunicação, que congrega empresas de rádio, televisão, jornal impresso e portal de notícias, com sede na capital João Pessoa. Em uma combinação de metodologias – pesquisa bibliográfica, aplicação de questionário, observação participante e entrevista em profundidade –, o trabalho identificou a presença do jornalista multitarefa e “problemas graves” no processo de convergência, especialmente, diz a autora, em relação às condições de trabalho e à qualidade da notícia.

Programa de Pós-graduação em Jornalismo da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), origina-se outra dissertação que investiga as práticas jornalísticas e suas rotinas produtivas: *As “novas” mídias e as rotinas produtivas dos cadernos de Economia do Jornal da Paraíba e Correio da Paraíba*, de Avelar (2015). Nela, por meio de observação e entrevistas, a autora situa rotinas e práticas da editoria de Economia no Jornal da Paraíba e no Correio da Paraíba, observando que elas foram modificadas pelas inovações tecnológicas dos últimos anos. Entende, a partir da observação e de entrevistas, que a criação e a popularização da Internet, por si só, marcaram a comunicação do século XX, encurtando distâncias e ampliando o universo do jornalista, inclusive com um número cada vez maior de novas plataformas, mídias e softwares disponíveis ao público. Segundo a autora, *smartphones*, *tablets* e aplicativos, que, somados à ampla gama de possibilidades que a Internet traz consigo, modificaram as linguagens e práticas do jornalismo.

A dissertação *A experiência do jornal Zero Hora no processo de convergência jornalística*, apresentada por Seibt (2014) ao Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade do Vale do Rio do Sinos (Unisinos), contribui para compreender questões inerentes aos modos de produção e à nova configuração da profissão de jornalista sob o preceito da convergência. Por meio do estudo de caso realizado no jornal *Zero Hora*, de Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, a pesquisadora discutiu reconfigurações nos processos produtivos do jornal, originalmente impresso, a partir da introdução de dinâmicas ciberjornalísticas na rotina de trabalho. Como desdobramento, contando com a observação de rotinas e com a realização de entrevistas, a autora faz inferências sobre o modelo de atuação multiplataforma desejado pelas empresas jornalísticas, o perfil profissional do ciberjornalista e as novas linguagens que passam a ser experimentadas neste contexto. A pesquisa fornece elementos para reflexão sobre as transformações estruturais que o jornalismo atravessa na contemporaneidade, apresentando subsídios para a discussão dessas mudanças tanto em nível acadêmico quanto no âmbito das empresas jornalísticas.

Com base no mesmo veículo, Lindemann (2014) apresentou ao Programa de Pós-graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) a tese *O jornal Zero Hora e seus leitores no contexto de convergência jornalística*, com ênfase nos espaços do leitor no periódico. O leitor, propriamente dito, não é o foco da presente pesquisa, mas ajudará a compreender como os profissionais enxergavam a audiência à época. Além disso, a autora, por meio de pesquisa documental, análise de conteúdo, entrevistas e observação, avalia pressupostos da convergência, que estariam afetando não apenas redação e produtos, mas também o âmbito da gestão empresarial e editorial,

considerando infraestrutura organizacional e tecnológica. Essa pesquisa destaca importantes tensões que se estabelecem em função de o jornal ser um produto institucional, comercial e editorial, problematizando a inserção da audiência no *newsmaking*.

A reconfiguração da profissão de jornalista, visando identificar como esses enxergam a atuação profissional hoje, foi o foco da dissertação *O Jornalista em Tempos de Internet: considerações sobre identidade e práticas profissionais na comunicação em rede*, apresentada por Pinheiro (2015) ao Programa de Pós-graduação da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Com base no conceito de campo jornalístico de Bourdieu, o autor analisa a correlação de forças internas para a emergência de novos valores e identificação de novos papéis sociais. Por meio do método etnográfico, realizou entrevistas com dois grupos: jovens jornalistas, que cresceram dentro do novo paradigma da comunicação, e profissionais com longa experiência em jornalismo, mas ainda atuantes na redação. A pesquisa de Pinheiro (2015) torna-se relevante para o estudo tendo em vista que discute inquietações do campo jornalístico na contemporaneidade, revelando uma análise crítica do atual momento pelo qual passa a profissão, uma vez que se propõe a entender as razões das construções discursivas dos jornalistas, num cenário de mudanças, em função da emergência do novo paradigma informacional.

Na mesma linha, outra pesquisa que tem como foco a atividade profissional do jornalista é a dissertação *A deontologia profissional do jornalismo no contexto de novas exigências nas redações online*, defendida por Deiro (2014) junto ao Programa de Pós-graduação Stricto Sensu – Mestrado em Comunicação –, da Faculdade Cásper Líbero. Nela, o autor faz uma reflexão sobre mutações impostas pelo jornalismo online, que apontaram para a necessidade de se repensar a deontologia profissional consolidada ao longo do século XX. O pesquisador revisou conceitos e valores que fomentaram uma idealizada função social da atividade, para comparar com as novas exigências das redações, o que encontra eco neste projeto de tese. Além da análise bibliográfica, foram entrevistados três jornalistas, que ocupavam a posição de chefia no jornal *O Estado de S. Paulo* e nos portais de notícias R7 e ESPN, objetivando apresentar uma amostra das novas funções atribuídas ou desejáveis no dia a dia dos sites jornalísticos brasileiros, concluindo que eles possuem uma análise voltada especialmente para o monitoramento de audiência, a apropriação profissional das mídias sociais e uma relação mais próxima com o público-leitor.

A dissertação *As transformações nas rotinas produtivas das redações: Diário de Pernambuco e Jornal do Commercio*, apresentada por Freire (2018) ao Programa de Pós-graduação em Comunicação, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), é uma

pesquisa bastante recente sobre a atual conjuntura que assola os meios impressos, acometidos pela diminuição do número de vendas, à semelhança do que ocorreu com jornais em outras partes do Brasil e do Exterior. A autora aponta que, diante deste cenário, ambos realizaram reformas em suas estruturas físicas e no modo de trabalho, todas conseqüentes da cultura da convergência. A pesquisadora traz à luz implicações de ferramentas e práticas próprias do contexto de convergência na rotina produtiva dos jornalistas que trabalham nestas redações. Por meio da observação participante, constata alterações em etapas já existentes e indícios do que seria uma nova etapa na rotina produtiva: a publicização ou replicação do conteúdo, motivada pela busca por visibilidade dos jornais impressos na Internet e incentivada por tecnologias como redes sociais e aplicativos utilizados pelos jornalistas.

A dissertação de Liali (2018), intitulada *Reconfiguração dos polos ideológico e econômico: experiências de profissionais em tempos de jornalismo pós-industrial*, contribui para o estudo à medida que utiliza entrevistas com jornalistas de veículos noticiosos puramente digitais – *Projeto Draft*, *Brio Sotires*, *Volt Data Lab* e Agência Lupa – e, posteriormente, faz a análise discursiva para identificar percepções acerca do momento pós-industrial do jornalismo. Ao longo do percurso investigativo, a pesquisadora do Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Federal do Paraná (UFPR) percebeu três instâncias discursivas, nos veículos estudados, que manifestam transformações profundas nos polos econômico e ideológico do jornalismo. De acordo com a autora, a fala dos profissionais evidencia incertezas, oportunidades e desafios relativos à criação e à manutenção de uma plataforma jornalística pensada para a Internet, a interface dessas mídias com o público e seus recursos revelam esforços conscientes para adaptar a linguagem e o visual do jornalismo não apenas para a Internet, mas para as formas de fruição de conteúdo e de engajamento dos leitores em ambiente digital.

Saindo da seara tangencial, importantes trabalhos que têm métricas de audiência como eixo central do estudo foram realizados nos últimos anos. A seguir, seguem os trabalhos que se julgam essenciais para compreender em que estado está a pesquisa sobre a temática no país.

Na dissertação *Jornalismo Mensurado: uma investigação sobre os impactos dos sistemas de medição de audiência em sites de notícias*, apresentada junto ao Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Antunes (2017) analisou como a utilização de métricas tem relação com a definição do modelo de negócio de organizações, tendo como base os jornais *Diário Gaúcho* e *NH*, ambos do Rio Grande do Sul. Como resultado da realização de pesquisas qualitativas

junto às redações dos jornais, constatou que existe um equilíbrio entre fazer o trabalho jornalístico e conquistar mais audiência. Além disso, observou que a análise de métricas é um instrumento de apoio para decisões corporativas, influenciando na escolha das estratégias de negócios adotadas.

Outra dissertação que contribui para o estudo é *Crítérios de seleção de notícias em redes sociais na internet: um estudo do perfil noticioso da Folha de S.Paulo no Facebook*, defendida junto ao Programa de Pós-graduação em Jornalismo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Nela, Reis (2015) aponta critérios utilizados para selecionar uma notícia para circular nas redes sociais. Por meio de análise de conteúdo e de entrevista com o editor de Mídias Sociais do periódico, concluiu que há pelo menos três critérios específicos para selecionar notícias que deverão circular no Facebook. São elas: *homepage*, métricas e percepção do profissional. Especificamente sobre métricas, o autor observou que:

Há uma relação entre os conteúdos que mais geram engajamento com a quantidade de posts publicados no dia e durante a semana. Para entender como este critério funciona na prática, correlacionaram-se os dados de engajamento com outras informações do post, como a editoria e o valor-notícia predominante em cada conteúdo. Assim, percebeu-se que quando um conteúdo com um determinado valor-notícia proporciona muito engajamento, a equipe prioriza materiais cujo valor-notícia principal seja o mesmo. Essa afirmação não pode ser feita com relação às editorias, que tiveram grande variação durante o período analisado e não seguiram o mesmo padrão. (REIS, 2015, p. 124).

Já a dissertação *Os efeitos da audiência online nas estruturas de Zero Hora e Folha de S.Paulo*, defendida por Vargas (2018) junto ao Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade do Vale do Rio do Sinos (Unisinos), aponta que os leitores hoje têm papel social diferente de outros períodos, o que influencia a forma de se fazer jornalismo.

Um avanço substancial nos estudos sobre o tema no Brasil se deu com duas teses, especialmente: de Torres (2017) e de Vieira (2018). Em *Mensuração editorial: o uso de métricas e dados sobre o público na produção de informação jornalística*, defendida junto ao Programa de Pós-graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas da Universidade Federal da Bahia (UFBA), Torres (2017) utiliza um modelo híbrido de pesquisa – revisão de literatura e documentos, observações sistemáticas a distância, aplicação de questionários e entrevistas com profissionais de 29 organizações no Brasil e em Portugal – para cunhar o termo “mensuração editorial”. De acordo com o autor, trata-se de um processo de “monitoramento dos hábitos de interação das pessoas com produtos jornalísticos nas redes digitais, realizado por profissionais dentro das redações, para reconhecimento, sistematização

e uso das preferências do público para definir formatos e conteúdo” (TORRES, 2017, p. 33). O pesquisador aborda ainda os desafios na formação de novas competências profissionais motivadas pelo uso de métricas nas redações; propostas de ações de mensuração editorial nas etapas de produção; e a aproximação do conceito de inovação usado em investigações sobre comunicação e jornalismo do conceito de mensuração editorial.

No ano seguinte, Vieira (2018) avança de forma substancial no tema com a tese *Métricas editoriais no jornalismo online: ética e cultura profissional na relação com audiências ativas*, apresentada junto ao Programa de Pós-graduação em Jornalismo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). O fenômeno foi analisado no jornal *Folha de S.Paulo* e, ainda, a pesquisadora realizou incursões etnográficas nas editoriais de audiência online da BBC e do *The Guardian*, ambos no Reino Unido. Segundo a autora, há uma potencialização da capacidade de se medir os dados sobre a audiência no jornalismo online. Esse conjunto de informações pode servir a diferentes interesses dentro das organizações jornalísticas: do alcance de mais pessoas à venda de publicidade. De acordo com a pesquisadora, há um conjunto de técnicas, ferramentas e regras de mensuração da audiência que passam a fazer parte do fluxo produtivo no jornalismo online; uma mudança de cultura, que se constitui a partir de um viés sociotécnico; a agência do modelo de negócio, que provoca diferentes ações com relação à concorrência; tensão entre a autoridade do jornalista e a autoridade do software de métricas; e a dualidade entre ética e *clickbait*.

O processo de plataformização, permeado pelo amplo e intenso uso de dados, foi tema de duas importantes teses de doutorado em 2000. A tese de Jurno (2020), intitulada *Facebook e a plataformização do jornalismo: uma cartografia das disputas, parcerias e controvérsias entre 2014 e 2019*, apresentada junto ao Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), analisa o processo de plataformização do jornalismo pelo Facebook, com foco nas disputas e controvérsias em torno das parcerias comerciais, tecnológicas e editoriais estabelecidas entre a plataforma e instituições jornalísticas. Com base na análise de diferentes ferramentas, como o Instant Articles, a autora diz que é possível compreender como o crescente questionamento da suposta neutralidade das agências do Facebook foi decisivo nos ajustes propostos para a plataformização do jornalismo. Já o estudo de Winkes (2020), denominado *Mediações algorítmicas e espiral do silêncio: as dimensões estruturantes igreja e sindicato na recepção de conteúdos noticiosos em plataformas digitais*, defendido junto ao Programa de Pós-graduação em Jornalismo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), ajuda a compreender o modelo de poder e

exclusão formado pelos filtros algorítmicos, e como isso fomentou as reconfigurações da espiral do silêncio.

Apresentaram-se aqui as pesquisas que, de acordo com o levantamento, melhor dialogam com o presente projeto. Acredita-se, assim, estar estabelecido o espaço desta pesquisa no campo acadêmico, apontando-se possíveis diálogos e, fundamentalmente, caminhos ainda não percorridos. Cabe ressaltar que são as ausências identificadas no levantamento as que mais podem trazer indicativos para o trabalho. O fato de terem sido localizados poucos trabalhos sobre métricas de audiência como foco principal põe em evidência a relevância da investigação proposta para o campo.

O terreno que aborda métricas começou a ser pavimentado com maior dedicação por pesquisadores brasileiros a partir de 2017, o que nos leva a pensar que há muitas lacunas a serem preenchidas ainda. Finalizado o estado da arte, foi possível tomar contato com a produção acadêmica sobre o campo pesquisado, identificando possíveis diálogos e distanciamentos entre os trabalhos, com o intuito de avançar com e a partir deles (BONIN, 2008). Estabeleceram-se, assim, possibilidades para a construção do quadro teórico e para a definição da metodologia de pesquisa.

## APÊNDICE B – DOCUMENTOS SUBMETIDOS E APROVADOS JUNTO AO COMITÊ DE ÉTICA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Esta é uma pesquisa que investiga a atividade profissional dos jornalistas, a qual visa evidenciar as transformações da rotina de trabalho dos profissionais e o entendimento da própria profissão tendo em vista a utilização de métricas de audiência.

Você está sendo convidado a participar de uma entrevista pessoal. Para isso, é requerida sua autorização prévia para gravação da mesma mediante assinatura deste documento. O seu relato visa à produção de conhecimento científico, contribuindo para o esclarecimento do tema investigado. Essas informações serão utilizadas somente sob propósito acadêmico para fins de consulta, análise e argumentação nesta pesquisa. A entrevista será gravada em suporte digital para posterior transcrição e será guardada por cinco (05) anos pelo pesquisador.

Sua participação é voluntária, isto é, a qualquer momento você pode recusar-se a responder qualquer pergunta ou desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição para qual a pesquisa está sendo desenvolvida, como também com a que trabalha ou trabalhou. Os eventuais benefícios diretos a sua participação podem estar relacionados ao registro e compreensão de práticas profissionais contemporâneas, a partir da reflexão sobre questões associadas, inclusive promovendo algum tipo de transformação em suas atitudes no ambiente de trabalho. Os eventuais riscos decorrentes da participação dos entrevistados poderiam estar relacionados a situações envolvendo algum tipo de constrangimento pessoal e/ou profissional no ambiente de trabalho, porém, visando zelar pela integridade do sujeito, as entrevistas serão fora do ambiente de trabalho e não serão divulgados os nomes dos entrevistados, não estabelecendo vínculos com seu depoimento e não relacionando o participante ao veículo para o qual trabalha. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa que investiga uma atividade profissional, reiteramos que o seu nome não será identificado.

Sua entrevista será pré-agendada e confirmada por *e-mail* e/ou por contato telefônico, caso haja necessidade. Assim, serão acertados horário, dia e local que sejam mais convenientes para você.

**Contatos:**

Ana Gruszynski (pesquisadora principal)

Email: [anagru@gmail.com](mailto:anagru@gmail.com)

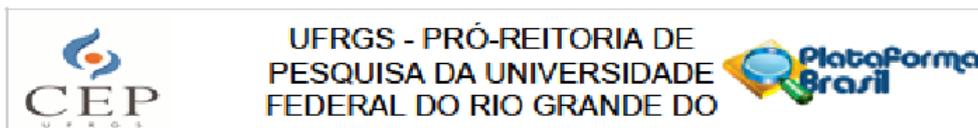
Fone: (51) 3316-5116

Janaina Kalsing (pesquisadora assistente)

E-mail: [janainakalsing@gmail.com](mailto:janainakalsing@gmail.com)

Fone: (51) 98242-9913

Eu, \_\_\_\_\_, declaro ter recebido informação sobre esta pesquisa, concordo em participar voluntariamente e autorizo a gravação da entrevista.



## PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Jornalistas brasileiros e métricas de audiência: percepções e tensionamentos no cenário pós-industrial

**Pesquisador:** Ana Cláudia Gruszynski

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 03747518.9.0000.5347

**Instituição Proponente:** Universidade Federal do Rio Grande do Sul

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 3.110.409

#### Apresentação do Projeto:

A pesquisa intitulada "Jornalistas brasileiros e métricas de audiência: percepções e tensionamentos no cenário pós-industrial", de autoria de Janaína Kalsing, é um projeto de tese do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, sob a orientação da Profa. Dra. Ana Cláudia Gruszynski. Tem como proposta "averiguar como o trabalho dos jornalistas (repórteres e editores) é impactado pelo uso de softwares que mensuram audiência de forma instantânea, assim como perceber como isso influencia no entendimento da profissão". Caracteriza-se por ser uma pesquisa de abordagem qualitativa e exploratória e, como técnicas de coleta de dados, será utilizada a pesquisa bibliográfica e documental. Apresenta cronograma adequado.

#### Objetivo da Pesquisa:

##### Objetivo primário

Investigar como os jornalistas percebem a interferência das métricas de audiência nas rotinas produtivas para tensionar princípios que orientam o exercício e o entendimento da profissão no contexto pós-industrial.

##### Objetivo secundário

Registrar e avaliar transformações na atividade jornalística decorrentes dos processos de convergência associados ao contexto pós-industrial.

**Endereço:** Av. Paulo Gama, 110 - Sala 317 do Prédio Anexo 1 da Reitoria - Campus Centro  
**Bairro:** Farroupilha **CEP:** 90.040-060  
**UF:** RS **Município:** PORTO ALEGRE  
**Telefone:** (51)3308-3738 **Fax:** (51)3308-4085 **E-mail:** etica@propesquiufgs.br



## PROJETO DE PESQUISA

Doutoranda: Janaína Kalsing  
Orientadora: Ana Cláudia Gruszynski

### **Título**

Jornalistas brasileiros e métricas de audiência:  
percepções e tensionamentos no cenário pós-industrial

### **Desenho**

Este projeto de tese busca averiguar como os jornalistas percebem o impacto da utilização de métricas de audiência nas suas rotinas produtivas e no entendimento da própria profissão a partir de uma abordagem de caráter exploratório e qualitativo. Nos últimos anos, por meio de softwares que mensuram a audiência, os jornalistas acompanham, de forma instantânea, a performance do público: número de acessos ao conteúdo, o dispositivo utilizado (desktop, mobile ou tablet), a localização (país no qual se dá o acesso) e o tempo de engajamento. Essas ferramentas se referem a um sistema que quantifica tendências e características. No jornalismo, “[...] são utilizadas para avaliar o desempenho dos sites, para perceber o ritmo e hábito de consumo de notícias e para planejar estratégias de produção jornalística” (CANAVILHAS, TORRES e LUNA, 2016, p. 136). Entretanto, mensurar a audiência ou incorporar o feedback do público na tomada de decisões editoriais não são um fenômeno novo (ZAMITH, 2018), sequer um fenômeno da era da internet (TANDOC; THOMAS, 2015). Conforme ponderam Lee, Lewis e Powers (2014), se pudessem olhar por cima dos ombros dos leitores e acompanhar quais matérias eram lidas, os editores dos *penny paper* dos anos 1830 usariam isso para tomar

decisões sobre futuras coberturas. Atualmente, porém, o processo de medir a audiência de forma instantânea tem alterado a lógica de trabalho das redações e das empresas. Há mudanças nas rotinas produtivas de jornalistas, nas decisões editoriais e até nas estratégias aplicadas pelas companhias, todas inseridas dentro do contexto pós-industrial (ANDERSON, BELL e SHIRKY, 2013). Assim, a pesquisa visa investigar percepções e impactos deste cenário, a partir do ponto de vista de jornalistas brasileiros que atuam (ou atuaram nos últimos dois anos) nos maiores jornais de circulação paga no Brasil. Além da recuperação teórica a respeito do assunto, será necessária a realização de entrevistas com profissionais que possam compartilhar sua experiência profissional e trajetória no campo, a fim de levantar dados que complementem o plano teórico de modo que seja possível incluir novos registros dessa prática. Recorrer-se-á ao método da entrevista semiestruturada e a técnica de entrevista a ser adotada é a guiada. Para a seleção dos **participantes** a serem entrevistados, optou-se pelo tipo de amostra não probabilística e intencional.

#### **Etapas da pesquisa**

- 1 – Revisão bibliográfica e estado da arte de pesquisas sobre o tema
- 2 – Trabalho de campo (entrevistas com os profissionais)
- 3 – Transcrição e depuração das entrevistas
- 4 – Análise dos dados em função do referencial teórico
- 5 – Proposição de modelos refinados ou tensionamento das teorias em função da análise
- 6 – Publicação do relatório de pesquisa em forma de tese

#### **Palavras-chave**

Audiência; métricas de audiência; rotinas produtivas; jornalismo digital.

#### **Resumo**

O projeto de pesquisa de tese busca averiguar como o trabalho dos jornalistas (repórteres e editores) é impactado pelo uso de softwares que mensuram audiência de forma instantânea e como isso influencia no entendimento da profissão. A partir de entrevistas que inventariem a percepção dos jornalistas, quer tensionar princípios que orientam o exercício profissional no cenário pós-industrial, registrando práticas em transformação. Pouco se sabe sobre essa relação, tanto numa perspectiva histórica quanto na atualidade, o que justifica a abordagem proposta, a ser ancorada na recuperação teórica a respeito do assunto e na realização de entrevistas com profissionais (repórteres e editores) que atuem ou tenham trabalhado em redações jornalísticas. O expectativa é de que, a partir do compartilhamento de suas experiências profissionais e trajetórias no campo, a pesquisadora possa levantar dados que complementem o plano teórico e inclua os registros dessa prática.

### **Introdução**

O uso de softwares para mesurar o comportamento dos leitores em sites de jornais transforma o significado e as práticas do jornalismo – atividade envolta em profundas modificações. A popularização dessas ferramentas, acessadas por meio de programas como *Chartbeat* e *Google Analytics*, modifica fluxos, altera rotinas e levanta questionamentos sobre valores tradicionais do jornalismo, como decidir o que é notícia e o que merece ser destacado.

A medição instantânea das ações da audiência e a rápida adaptação de práticas editoriais para instrumentalizar as métricas em busca de receita podem ser entendidas como manifestações do jornalismo pós-industrial, formuladas por Anderson, Bell e Shirky (2013). Conforme os autores, os processos de produção de notícias sofreram alterações drásticas no século XXI, tendo passado de um modelo industrial e totalmente controlado pelas empresas de mídia para outro pós-industrial, marcado pela utilização de tecnologias que otimizam o trabalho dos jornalistas e, ao mesmo tempo, permitem a maior participação da audiência. Para atender às novas demandas, as redações passaram por uma reorganização que gerou novos segmentos e rotinas.

Na atualidade, segundo Tandoc (2015), as preferências do público são facilmente registradas e reportadas por softwares que mensuram a audiência, hoje amplamente usados em muitas redações, inclusive no Brasil. Ainda neste contexto, diz Tandoc (2015), os jornalistas incorporam o feedback do público nas suas decisões editoriais, mas poucos autores se debruçam sobre como isso acontece. O julgamento sobre o que é notícia torna-se cada vez mais complexo, uma vez que, de um lado, há a tentativa de se equilibrar a autonomia editorial e, de outro, a crescente influência do público.

Pela perspectiva laboral, pesquisadores apontam que as métricas influenciam as rotinas jornalísticas em diferentes níveis: (a) o tráfego (real ou potencial) leva editores a ajustar sua avaliação a respeito de produzir ou não determinada notícia, continuar coberturas ou cobrir fatos parecidos (ANDERSON, 2011a; 2011b; VU, 2014; TANDOC, 2014 e 2015; BATSELL, 2015; DUFFY; LING; TANDOC, 2017), embora alguns entrevistados neguem adotar esta prática, em contradição aos resultados quantitativos das pesquisas (LEE; LEWIS; POWERS, 2014; WELBERS; VAN ATTEVELDT; KLEINNIJENHUIS; RUIGROK; SCHAPER, 2015); (b) os números de audiência determinam a seleção, a remoção e o reposicionamento de chamadas de matérias na *homepage* (ANDERSON, 2011a, 2011b; LEE; LEWIS; POWERS, 2014; TANDOC, 2014 e 2015; VU, 2014; WELBERS et al., 2015); (c) os títulos são definidos ou reescritos sob critérios de obtenção de cliques (TANDOC, 2014 e 2015; WELBERS et al., 2015; ZAMITH, 2018); (d) as métricas motivam o uso de fotografias ou outros elementos gráficos adicionais para tornar as matérias mais “clicáveis” (ANDERSON, 2011a; VU, 2014; ZAMITH, 2018); (e) uma vez que há um crescente número de acessos que provêm dos *smartphones*, os conteúdos são estruturados e “empacotados” para serem melhor lidos nesses meios, como redução da duração dos vídeos e da extensão das matérias (DUFFY; LING; TANDOC, 2017) e (f) o volume de audiência das matérias é parâmetro para os gestores avaliarem o desempenho dos autores e mesmo recompensá-los financeiramente (COHEN, 2015; REINARDY, 2016; LEE; TANDOC, 2017; FERRER-CONILL; TANDOC, 2018).

**Problema**

Considerando o contexto pós-industrial, como os jornalistas percebem a utilização de métricas de audiência no seu exercício profissional, tendo em vista suas rotinas produtivas e o entendimento da própria profissão?

**Objetivo primário**

Investigar como os jornalistas percebem a interferência das métricas de audiência nas rotinas produtivas para tensionar princípios que orientam o exercício e o entendimento da profissão no contexto pós-industrial.

**Objetivo secundário**

Registrar e avaliar transformações na atividade jornalística decorrentes dos processos de convergência associados ao contexto pós-industrial.

**Metodologia Proposta**

O estudo tem uma abordagem qualitativa e exploratória. Utiliza a pesquisa bibliográfica e a documental para fundamentar e compreender o fenômeno a ser estudado, e de entrevistas para coletar dados empíricos sobre a práxis profissional. Para a seleção dos entrevistados, se utiliza como critério de base profissionais que atuam ou tenham trabalhado no cenário editorial, com métricas de audiência, por, pelo menos, dois anos. Para seleção dos participantes se optou pelo tipo de amostra não probabilística e intencional, onde os elementos escolhidos não representam estatisticamente uma população e são nomeados com base em critérios estabelecidos pelo próprio pesquisador (RICHARDSON, 1999). Assim, tomar-se-á como referência veículos onde seja possível encontrar esses profissionais tendo em vista o *ranking* divulgado anualmente pela *Instituto Verificador de Comunicação (IVC)*, que determina os maiores jornais de circulação paga no Brasil, considerando jornais impressos e digitais. Dessa lista, serão escolhidos os quatro primeiros jornais e selecionados profissionais pelos cargos que ocupam, sendo eles: repórter e editor. Destaca-se que os veículos não são objeto de pesquisa, apenas um caminho para chegar aos

jornalistas. Para as entrevistas, recorrer-se-á ao método da entrevista semiestruturada, visto que possibilita maior flexibilidade na sua elaboração. A técnica de entrevista a ser adotada é a guiada, que permite alcançar com o entrevistado informações e descrições detalhadas das situações do assunto. Igualmente, não é pretendido divulgar os nomes dos elementos, pois o foco em questão é atividade profissional e o relato em si.

Para a etapa de qualificação do trabalho, tem-se a intenção de realizar no mínimo uma entrevista piloto com alguns dos perfis de profissionais mencionados, a fim de testar o roteiro das entrevistas e a própria abordagem. Para cumprir com esta etapa, ainda tomando como referência o *ranking* do *Instituto Verificador da Comunicação*, pretende-se obter as entrevistas em um raio de maior proximidade com o pesquisador, nesse caso a lista aponta um jornalista de *Zero Hora* como o profissional geograficamente mais próximo. Igualmente, com esse movimento será possível captar as sugestões da banca de avaliação a respeito do trabalho empírico a ser desenvolvido.

**Detalhamento:** Pretende-se entrevistar profissionais que atuem ou tenham trabalhado nos quatro jornais de maior circulação paga do Brasil. De acordo com o *ranking* disponibilizado pelo *Instituto Verificador de Comunicação (IVC)*, são eles: Folha de S.Paulo, Estado de S. Paulo, O Globo e Zero Hora. A intenção é ouvir três trabalhadores de cada veículo, totalizando 12 indivíduos. A seleção dos elementos da amostra será aleatória e, além de atuar ou ter atuado nesses jornais, terá como critérios:

- a) ter usado em sua rotina laboral softwares de métricas de audiência;
- b) ocupe ou tenha ocupado, no período, a função de repórter ou de editor da versão digital do jornal (independentemente de também ter atuado na versão impressa).

As informações fornecidas pelos profissionais serão utilizadas somente para fins de consulta, análise e argumentação na pesquisa. **Vale ressaltar que o foco são os profissionais, e não os veículos de comunicação, que servirão apenas como critério de seleção**, tanto que o contato para as entrevistas será feito por e-mail pessoal dos profissionais (que a pesquisadora

irá buscar em círculo de contatos), sem passar pela organização. Uma vez que o convite para participar da pesquisa seja aceito, as entrevistas serão pré-agendadas com os participantes e confirmadas por *e-mail* e/ou por contato telefônico, caso haja necessidade. Assim, serão acertados horário, dia e local que sejam mais convenientes para cada entrevistado (sempre fora do ambiente de trabalho). Se houver necessidade, a conversa poderá ocorrer por *skype*. A entrevista será gravada em suporte digital para posterior transcrição e será guardada por três anos pelo pesquisador.

### **Riscos**

Os eventuais riscos decorrentes da participação dos entrevistados poderiam estar relacionados a situações envolvendo algum tipo de constrangimento pessoal e/ou profissional no ambiente de trabalho, porém, visando zelar pela integridade do participante, as entrevistas serão fora do ambiente de trabalho e não serão divulgados os nomes dos entrevistados, não estabelecendo vínculos com seu depoimento e não relacionando o participante ao veículo para o qual trabalha.

### **Benefícios**

A pesquisa buscará evidenciar a utilização de métricas de audiência nas redações, que pouco aparece em outros estudos, tendo por base a perspectiva aqui adotada, associadas ao jornalismo. Conforme pode-se observar, essa é uma área de pesquisa que vem ganhando importância cada vez maior para publicações estrangeiras diante tanto das transformações tecnológicas que estão acontecendo, quanto da própria concorrência entre veículos, entre diferentes meios e entre formas distintas de acesso à informação. No Brasil, estudos na área ainda são incipientes. Diante disso, este acaba por se tratar de um estudo pioneiro que visa investigar a o uso de métricas de audiência pelos jornalistas e tensionar sua utilização nas rotinas produtivas dos profissionais.

Já em relação às entrevistas, as informações fornecidas pelos entrevistados visam à produção de conhecimento científico, contribuindo para o esclarecimento do tema investigado.

### **Metodologia de Análise de Dados**

Inicialmente será realizada uma revisão de bibliografia e feito o estado da arte de outras pesquisas sobre o tema. De um lado, as categorias de análise dos dados recolhidos serão obtidas a partir do que for levantado com a teoria, já os dados empíricos poderão servir para apoiar ou tensionar pontos específicos do marco teórico. Igualmente, poderão ser desenvolvidos instrumentos em forma de tabelas que auxiliarão na organização dos dados, na avaliação qualitativa e nas estratégias de articulação entre os dados empíricos levantados e a teoria mobilizada.

### **Desfecho Primário**

Espera-se, com a pesquisa, compreender o papel das métricas de audiência na atividade profissional jornalística no âmbito brasileiro, em especial relacionada à atuação dos profissionais em redações de jornais de grande porte.

### **Desfecho Secundário**

A partir da primeira expectativa, pretende-se refinar os modelos obtidos com a recuperação bibliográfica, promovendo o diálogo da pesquisa com o corpo de conhecimento acumulado na área e com as situações encontradas em campo.

### **Tamanho da Amostra no Brasil**

12 profissionais

O recrutamento de participantes de pesquisa terá duração de um mês, com início previsto para o mês 5 da pesquisa.

### **Detalhamento**

A escolha dos elementos da amostra terá como princípio a eleição de veículos onde podemos encontrar os profissionais de interesse para a pesquisa. Essa escolha terá por base o *ranking* divulgado anualmente pela *Instituto Verificador da Comunicação* que determina os maiores jornais de circulação paga no Brasil, considerando jornais impressos e digitais. Dessa lista, serão escolhidos os 4 primeiros jornais e selecionados profissionais com base nos cargos que ocupam, sendo eles: repórter e editor.

### Previsão de gastos

Todas as despesas serão de responsabilidade da pesquisadora principal. Haverá gastos com passagens aéreas – provavelmente para Rio de Janeiro (ida e volta) e São Paulo (ida e volta) –, assim como com transporte público nestas cidades e em Porto Alegre. Quanto à acomodação, não há previsão de custos em Porto Alegre (local de residência da pesquisadora) nem em São Paulo e no Rio de Janeiro, tendo em vista que a estudante possui rede de amigos dispostos a acomodá-la.

Identificação	Valor (R\$)	Tipo de custeio
Revisão	R\$ 400,00	Próprio
Impressões	R\$ 300,00	Próprio
Passagens aéreas (ida e volta a São Paulo e ao Rio de Janeiro)	R\$ 1.500,00	Próprio
Deslocamento em transporte público em São Paulo, Rio de Janeiro e Porto Alegre	R\$ 100,00	Próprio
Transcrições	R\$ 300,00	Próprio
<b>Total</b>	R\$ 2.600	

### Cronograma

O cronograma previsto para a pesquisa será executado caso o projeto seja aprovado pelo Sistema CEP/CONEP.

<b>Meses</b>	<b>Processo</b>
<b>1 a 2</b>	- Elaboração da documentação para submissão do projeto junto à Plataforma Brasil e ao Comitê de Ética da UFRGS - Elaboração da documentação anexa ao projeto (Termo de Consentimento Livre Esclarecido, roteiro das entrevistas etc.) - Mapeamento dos entrevistados - Submissão à avaliação do comitê de ética
<b>3 a 4</b>	- Revisão de bibliografia e estado da arte - Redação projeto de tese
<b>5 a 6</b>	- Recrutamento de sujeitos da pesquisa - Exercício preliminar (teste entrevista) - Revisão e finalização - Entrega do projeto de qualificação de tese
<b>7</b>	- Montagem apresentação - Banca de qualificação
<b>8 a 9</b>	- Avaliação e adequação do projeto às sugestões da banca de qualificação - Revisão do quadro teórico
<b>10 a 12</b>	- Preparação para as entrevistas - Trabalho de campo - Transcrição das entrevistas e análise dos dados
<b>13 a 16</b>	- Redação do relatório final (tese)
<b>17 a 18</b>	- Finalização e revisão - Entrega do relatório final (tese)

19 a 20	- Apresentação do relatório final (tese): defesa - Relatório final e término do projeto.
---------	---

### Referências

ANDERSON, C. W. Between creative and quantified audiences: Web metrics and changing patterns of newswork in local US newsrooms. **Journalism: Theory, Practice & Criticism**, v. 12, n. 5, p. 550–566, 2011a.

ANDERSON, C. W. Deliberative, Agonistic, and Algorithmic Audiences: Journalism's Vision of its Public in an Age of Audience Transparency. **International Journal of Communication**, v. 5, p. 529–547, 2011b.

ANDERSON, C.W.; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. Jornalismo Pós-industrial: Adaptação aos novos tempos. In: **Revista de Jornalismo da ESPM**. Abr. mai. jun. 2013, nº 5, ano 2. p. 30- 89. Trad. Ada Félix

ANTUNES, A. P. **Jornalismo mensurado**: uma investigação sobre os impactos dos sistemas de medição de audiência em sites de notícias. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, PUCRS, 2017.

BATSELL, Jake. **Engaged Journalism: connecting with digitally empowered news audiences**. New York: Columbia University Press, 2015.

BELL, Emily; OWEN, Taylor. **The platform press: How Silicon Valley reengineered journalism**. New York: Columbia Journalism School, 2017.

CANAVILHAS, J.; TORRES, V.; LUNA, D.. 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.

COHEN, Nicole S. From Pink Slips to Pink Slime: Transforming Media Labor in a Digital Age. **The Communication Review**, 2015.

DUFFY, Andrew; LING, Rich; TANDOC, Edson C. The People Have Spoken (The Bastards?). **Journalism Practice**, p. 1–18, 2017.

FERRER-CONILL, Raul; TANDOC, Edson C. The Audience-Oriented Editor. **Digital Journalism**, v. 6, n. 4, p. 436–453, 2018.

GANS, Herbert. 1979. **Deciding What's News**. 1st ed. New York: Pantheon Books.

GRUESKIN, Bill; SEAVE, Ava; GRAVES, Lucas. **The Story So Far: What We Know About the Business of Digital Journalism**. NYC: Columbia University Press, 2011.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna: Uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. São Paulo: Loyola, 1999.

LEE, Angela M.; LEWIS, Seth C.; POWERS, Matthew. Audience Clicks and News Placement. **Communication Research**, v. 41, n. 4, p. 505–530, 2014.

LEE, Eun Ju; TANDOC, Edson C. When News Meets the Audience: How Audience Feedback Online Affects News Production and Consumption. **Human Communication Research**, v. 43, n. 4, p. 436–449, 2017.

NAPOLI, Philip M. Audience Evolution and the Future of Audience Research. **International Journal on Media Management**, v. 14, n. 2, p. 79–97, 2012.

ÖRNEBRING, Henrik. Technology and journalism-as-labour: Historical perspectives. **Journalism: Theory, Practice & Criticism**, v. 11, n. 1, p. 57–74, 2010.

REINARDY, Scott. **Journalism's Lost Generation**. New York, London: Routledge, 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

TANDOC, Edson C. Why Web Analytics Click. **Journalism Studies**, v. 16, n. 6, p. 782–799, 2015.

TANDOC, Edson C.; THOMAS, Ryan J. The Ethics of Web Analytics: Implications of using audience metrics in news construction. **Digital Journalism**, v. 3, n. 2, p. 243–258, 2015.

VARGAS, G. **Os efeitos da audiência digital e a busca por inovação nas redações de GaúchaZH e Folha de S.Paulo**. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Comunicação. Universidade do Vale do Rio do Sinos. São Leopoldo, 2018.

VIEIRA, L. S. **Métricas editoriais no jornalismo online: ética e cultura profissional na relação com audiências ativas**. Tese de doutorado. Programa de

Pós-Graduação em Jornalismo. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2018.

VIEIRA, L. S. CHRISTOFOLETTI, R. **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.

VU, Hong Tien. The online audience as gatekeeper: The influence of reader metrics on news editorial selection. **Journalism: Theory, Practice & Criticism**, v. 15, n. 8, p. 1094–1110, 2014.

WAISBORD, Silvio. **Reinventing Professionalism Journalism and News in Global Perspective.** Cambridge UK, Malden USA: Polity Press, 2013.

WEBER, Max. Sociologia da imprensa: um programa de pesquisa. **Lua Nova**, n. 55–56, p. 185–194, 2002.

WELBERS, Kasper et al. News selection criteria in the digital age: Professional norms versus online audience metrics. **Journalism**, v. 17, n. 8, p. 1037–1053, 2016.

ZAMITH, Rodrigo. Quantified Audiences in News Production. **Digital Journalism**, v. 6, n. 4, p. 418–435, 2018.