



**COPPE/UFRJ**

REAGINDO À REVOLUÇÃO ONLINE - A BUSCA DOS JORNAIS POR NOVOS  
MODELOS DE ATUAÇÃO DIANTE DA CONVERGÊNCIA DE MÍDIAS

Fernanda Pellegrini Barbosa de Oliveira

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Rio de Janeiro

Março de 2009

REAGINDO À REVOLUÇÃO ONLINE – A BUSCA DOS JORNAIS POR NOVOS  
MODELOS DE ATUAÇÃO DIANTE DA CONVERGÊNCIA DE MÍDIAS

Fernanda Pellegrini Barbosa de Oliveira

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO  
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA  
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE  
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE  
EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Aprovada por:

---

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D. Sc.

---

Prof. Adriano Proença., D. Sc.

---

Dr. Liz-Rejane Issberner, D. Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MARÇO DE 2009

Oliveira, Fernanda Pellegrini Barbosa de

Reagindo à Revolução Online – A Busca dos Jornais por Novos Modelos de Atuação diante da Convergência de Mídias/ Fernanda Pellegrini Barbosa de Oliveira. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2009.

XIII, 102 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2009.

Referencias Bibliográficas: p. 92-102.

1. Convergência de Mídias. 2. Integração de Redações  
3. Gestão do Conhecimento I. Cavalcanti, Marcos do Couto Bezerra. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção  
III. Título.

## DEDICATÓRIA

Aos meus filhos (Beatriz e Carlos), marido (Américo) e mãe (Graça), que tanto amo e com quem tanto aprendo  
Ao meu querido avô Júlio, saudades e muito obrigada por tudo

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pelas cargas e pelas forças

A minha mãe, pela dedicação e pelos exemplos

A meu marido e meus filhos, pelo incentivo e pela compreensão

Ao professor Marcos Cavalcanti, pela orientação

À Infoglobo, pela confiança sempre depositada

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

REAGINDO À REVOLUÇÃO ONLINE – A BUSCA DOS JORNAIS POR NOVOS  
MODELOS DE ATUAÇÃO DIANTE DA CONVERGÊNCIA DE MÍDIAS

Fernanda Pellegrini Barbosa de Oliveira

Março/2009

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho apresenta um panorama comparativo das experiências de integração de redações e movimentos similares em organizações de notícias, em especial jornais dos continentes europeu e norte-americano. O foco do estudo é organizar as informações disponíveis sobre as experiências dessas empresas, assim como discutir os níveis de cooperação praticados diante da convergência de mídias e apresentar elementos-chave para o processo de integração de redações, através de uma análise comparativa dos casos apresentados e da proposição de uma taxonomia capaz de classificar os experimentos em curso.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

REACTING TO THE ONLINE REVOLUTION – THE NEWSPAPER’S SEARCH  
FOR NEW OPERATING MODELS CONSIDERING MEDIA CONVERGENCE

Fernanda Pellegrini Barbosa de Oliveira

March/2009

Advisor: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Department: Production Engineering

This work presents a comparative overview of newsroom integration experiments and similar movements in news organizations, particularly newspapers in Europe and North America. The focus of the study is to organize the available information on the experiences of these companies, to discuss the levels of cooperation practiced regarding the media convergence and to reveal key issues in the integration process through a comparative analysis of the cases submitted and a taxonomy proposal able to classify the experiments underway.

## INDICE DO TEXTO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA TESE NA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO .....	3
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO .....	6
1.5 DELIMITAÇÃO DA TESE .....	10
1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO TRABALHO .....	11
1.6.1 <i>Estrutura Geral da Pesquisa</i> .....	11
1.6.2 <i>Limitações da Pesquisa</i> .....	13
1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	13
<b>2 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO E O PENSAMENTO SISTÊMICO</b> .....	<b>15</b>
<b>3 CONVERGÊNCIA DE MÍDIAS</b> .....	<b>19</b>
<b>4 A INTEGRAÇÃO DE REDAÇÕES NO MUNDO</b> .....	<b>28</b>
4.1 CASO THE NEW YORK TIMES .....	28
4.2 CASO THE WASHINGTON POST .....	37
4.3 CASO USA TODAY / GANNETT .....	43
4.4 CASO ASSOCIATED PRESS .....	47
4.5 CASO TAMPA TRIBUNE / MEDIA GENERAL .....	51
4.6 CASO THE TELEGRAPH .....	56
4.7 CASO EL PAÍS .....	62
4.8 CASO LE MONDE .....	64
4.9 CASO DE VOLKSKRANT .....	68
4.10 CASO NORRKÖPINGS TIDNINGAR .....	74
<b>5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS</b> .....	<b>77</b>



<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO, CONSIDERAÇÕES FINAIS E TRABALHOS FUTUROS.....</b>	<b>86</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>92</b>

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – NOS EUA, 28 JORNAIS FECHARAM OU PARARAM DE CIRCULAR EM PAPEL NOS ANOS DE 2007 E 2008 (PAPERCUTS, 2008) .....	8
FIGURA 2 - MERCADOS DE MAIOR QUEDA DE CIRCULAÇÃO PAGA ENTRE 2002 E 2006 (WAN, 2007).....	8
FIGURA 3 – MÉDIA DIÁRIA DE CIRCULAÇÃO DOS JORNAIS BRASILEIROS (IVC, 2008) .....	9
FIGURA 4 - AUDIÊNCIA DE SITES DE NOTÍCIAS EM VISITANTES ÚNICOS NO 1º SEMETRE DE 2008 (IBOPE//NETRATINGS, 2008).....	9
FIGURA 5 – ESTRUTURA GERAL DA PESQUISA.....	12
FIGURA 6 – CAPITAIS DO CONHECIMENTO (CRIE, 2000) .....	17
FIGURA 7 – A IMAGEM POPULAR DA CONVERGÊNCIA (LIND, 2004) .....	21
FIGURA 8 - MODELO DE CICLO DE VIDA DAS NOVAS MÍDIAS (LEHAMN-WILZIG E COHEN-AVIGDOR, 2004) .....	23
FIGURA 9 – FRAMEWORK CONCEITUAL PARA ESTUDAR A COLABORAÇÃO EM REDAÇÕES (DAILEY, DEMO, SPILLMAN, 2005) .....	25
FIGURA 10 - ORGANOGRAMA QUE MOSTRA A DIVISÃO NYTD EQUIVALENTE AO JORNAL (APCAR, 2006) .....	30
FIGURA 11 – ORGANOGRAMA QUE MOSTRA A NOVA ESTRUTURA INTEGRADA, DENTRO DO JORNAL (APCAR, 2006) .....	34
FIGURA 12 – NOVA REDAÇÃO DO THE NEW YORK TIMES (LANDMAN & ROBERTS, 2007) .....	34
FIGURA 13 – TRECHO DA THE NEW YORK TIMES COMPANY PRESENTATION (FOLLO, ROBINSON, HEEKIN-CANEDY ET AL, 2007) .....	35
FIGURA 14 – TRECHO DA APRESENTAÇÃO DE JIM BRADY, VP E EDITOR EXECUTIVO DO WASHINGTONPOST.COM (BRADY, 2006) .....	37
FIGURA 15 – A REDAÇÃO CONVERGENTE: ESTÚDIOS DE TV (BRADY, 2006) .....	39
FIGURA 16 – A REDAÇÃO CONVERGENTE: ESTÚDIOS DE RÁDIO (BRADY, 2006).....	40
FIGURA 17 – A REDAÇÃO CONVERGENTE: PELO MENOS 6 VÍDEOS PUBLICADOS A CADA SEMANA (BRADY, 2006) .....	40

FIGURA 18 – ENTRE OS DESAFIOS OPERACIONAIS, A DEMANDA 24/7 E NOVOS RITMOS PARA PRODUÇÃO E PUBLICAÇÃO DE CONTEÚDO (BRADY, 2006).....	42
FIGURA 19 – MOBILE JOURNALIST, CHUCK MYRON, EM CAMPO PARA O JORNAL FORT MYERS-PRESS" (AHRENS, 2006).....	46
FIGURA 20 – REDAÇÃO AP (BERTINI, 2005) .....	49
FIGURA 21 – PLANTA DA NOVA REDAÇÃO DA ASSOCIATED PRESS. (CHAINON, 2007) .....	50
FIGURA 22 – TRECHO DO RELATÓRIO ANNUAL DA MEDIA GENERAL (BRIAN III & NORTON, 2006) .....	52
FIGURA 23 – TAMPA MULTIMEDIA NEWS CENTER (BRIAN III & NORTON, 2006) .....	53
FIGURA 24 – PROGRAMA DE TREINAMENTO DO JORNAL INGLÊS (LEWIS, 2007).....	58
FIGURA 25 – PROJETO DE LAYOUT DA NOVA REDAÇÃO DO TELEGRAPH MEDIA GROUP (2006) .....	59
FIGURA 26 – A NOVA REDAÇÃO DO TELEGRAPH MEDIA GROUP PRONTA (CHAINON, 2007) .....	59
FIGURA 27 – PROJEÇÕES EM TELAS DE CONCORRENTES, DO PRÓPRIO SITE E ACOMPANHAMENTO DA AUDIÊNCIA EM TEMPO REAL (LEWIS, 2007).....	60
FIGURA 28 – HOME PAGE DO SITE ELPais.COM (NAFRÍA, 2007) .....	64
FIGURA 29 - REDAÇÃO DO JORNAL IMPRESSO CONTA COM 350 JORNALISTAS (PATINO, 2006).....	65
FIGURA 30 – REDAÇÃO DO LE MONDE.FR CONTA COM 30 PROFISSIONAIS (PATINO, 2006) .....	65
FIGURA 31 – DIFERENTES ROTINAS NAS REDAÇÕES DO LE MONDE E DO LE MONDE.FR (PATINO, 2006) .	66
FIGURA 32 – O SITE ENTREGA À MARCA UMA AUDIÊNCIA MAIS JOVEM E MAIS AMPLA (PATINO, 2006) ..	67
FIGURA 33 – HOME PAGE DO DIÁRIO FRANCÊS LE MONDE. APENAS 15% DO TOTAL DE PAGE VIEWS CORRESPONDE AO CONTEÚDO DO IMPRESSO (CHAINON, 2007) .....	68
FIGURA 34 – ASSINATURAS COMBINADAS DO VOLKSKRANT. PELO MENOS CINCO OFERTAS EM VERMELHO (KOK, 2007). .....	70
FIGURA 35 – MATRIZ PARA DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS NO JORNAL HOLANDÊS (KOK, 2007) .....	70
FIGURA 36 – NEWSCRUNCHER GARANTE A PRESENÇA DO DIÁRIO VOLKSKRANT EM UM DOS SOFTWARES DE MENSAGEM INSTANTÂNEA MAIS POPULARES DA INTERNET (KOK, 2007).....	71
FIGURA 37 – MODELO DE CONVERGÊNCIA ADOTADO PELO DE VOLKSKRANT (KOK, 2007).....	72
FIGURA 38 – POSTO DO EDITOR NA NOVA REDAÇÃO DO DE VOLKSKRANT (KOK, 2007) .....	72
FIGURA 39 – CORES VIVAS E EDITORES POSICIONADOS PRÓXIMOS AO HUB CENTRAL (CHAINON, 2007)	73
FIGURA 40 – 24NT, ACESSO POR DIVERSAS PLATAFORMAS (ENGWALL, 2007) .....	75

FIGURA 41 - CICLOS DE 20 MINUTOS (ENGWALL, 2007).....	76
FIGURA 42 - CLUSTERS DOS CASOS ANALISADOS: TRÊS GRANDES GRUPOS PODEM SER PERCEBIDOS .....	78
FIGURA 43 – UMA DAS EDIÇÕES DO MEMORANDO INTERNO DO NYT (SHAFRIR, 2007) .....	80
FIGURA 44 – CIRCULAÇÃO DE JORNAIS NO MERCADO DOS EUA (ABC, 2006) .....	82
FIGURA 45 – TRECHO DE APRESENTAÇÃO DURANTE UBS 35 <sup>TH</sup> ANNUAL GLOBAL MEDIA & COMMUNICATIONS CONFERENCE. (FOLLO, ROBINSON, HEEKIN-CANEDY, ET AL., 2007) .....	83
FIGURA 46 – FATORES CRÍTICOS NA VISÃO DOS CAPITAIS DO CONHECIMENTO .....	88

## INDICE DE TABELAS

TABELA 1 - EVOLUÇÃO DO INVESTIMENTO DE PUBLICIDADE POR MEIO NO BRASIL (INTER-MEIOS, 2007)	10
TABELA 2 – AS CINCO CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO (CRIE – COPPE/UFRJ, 2000).....	15
TABELA 3 – OS QUATRO ESTÁGIOS DA CONVERGÊNCIA (AQUINO, BIERHOFF, ORCHARD ET AL, 2002) .....	26

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado dos dias de hoje se caracteriza por mudanças rápidas e não lineares. Tecnologias digitais vêm transformando diversos setores de serviços, e indústrias até então distintas como a de mídia de massa, entretenimento, telefonia e computação estão convergindo (GOVINDARAJAN E TRIMBLE, 2005). Observamos consumidores mais exigentes, com necessidades que mudam rapidamente. E como resultado: executivos que buscam a todo tempo reinventar estratégias e modelos para lidar com a nova economia, com o intuito não apenas de enfrentar rivais de mercado, muitas vezes novos e surgidos em contextos sem precedentes, mas também de continuar a entregar produtos ou serviços de real valor.

Uma recente pesquisa da consultoria McKinsey (2007), realizada nos EUA, com 2100 consumidores de informação pode dar o tom do tamanho do desafio que está adiante para a indústria de jornais. O estudo revela que os respondentes dividem seu tempo entre 12 e 16 marcas de informação a cada semana e cunha o termo “Promiscuidade de Marca” (Brand Promiscuity) para explicar o que se passa.

Estamos diante de um novo tempo onde a fronteira entre velhas e novas mídias é tênue e no qual o poder do produtor e do consumidor está interligado de maneira sem precedentes (JENKINS, 2006). Em uma era, na qual esforços profissionais e amadores se complementam; uma era de mudanças, de muito aprendizado e acima de tudo de desafios. Por que enquanto é capaz de criar relações mais próximas e proveitosas para quem produz e para quem consome, também cria conflito, ansiedade e confusão, na medida em que propõe novos modelos e invalida antigas regras e formatos.

Modelos tradicionais de atuação, de produção, de organização interna da indústria de mídia cada vez mais se mostram inadequados para lidar com a nova cultura convergente. O consumo se tornou um processo coletivo. Ao invés de falarmos sobre produtores de mídia e consumidores de mídia em papéis separados, os vemos como participantes que interagem entre si de acordo com novas regras ainda não conhecidas por completo.

Nesta nova economia, a participação acontece de maneiras sem precedentes. As novas formas de colaboração em massa modificam a forma de produção, concepção, comercialização e distribuição de bens e serviços (TAPSCOTT, WILLIAMS, 2007). A economia torna-se mais dinâmica e produtiva.

Oportunidades, riscos. De um lado é um novo horizonte que se abre e pode trazer às empresas de informação expansão de produtos nas mais variadas plataformas. De outro, a convergência representa ameaças. Reina o medo da fragmentação e da erosão de mercados e com ele a paralisia se instala.

O que notamos são tentativas de repostas surgindo de formas contraditórias nesta indústria, algumas vezes incentivam a mudança, outras tantas resistem. Os sinais são confusos e muitas vezes incoerentes com os discursos de executivos, como veremos mais adiante, no decorrer do trabalho. Teremos a oportunidade de perceber que as respostas, de fato, não estão dadas e que a busca é incessante. As empresas testam modelos de atuação, trabalham em reestruturações internas, mas tudo é muito novo e as dúvidas estão sempre presentes. A indústria de mídias está num ponto de inflexão (STONE, BIERHOFF 2002) e a pressão externa leva as companhias à mudança. Muitas parecem ter optado pela inovação, pelo entendimento e aprendizado dos novos padrões do mercado. Muitas reconhecem que se não mudarem, perderão ainda mais espaço para novos players de informação não tradicionais. Como Tapscott e William (2007) afirmam “a revolução real está apenas começando”.

Para enfrentar o desafio que se coloca é importante entender, portanto, a convergência de mídias como mais do que simplesmente uma mudança tecnológica. Ela é um fenômeno que altera a relação entre tecnologias existentes, indústrias, mercados, audiências; que altera a lógica pela qual a indústria opera, e pela qual consumidores processam. É um processo e não um fim (JENKINS, 2006).

Em busca de uma aprendizagem “generativa” (SENGE, 2006), aquela que amplia nossa capacidade de criar o futuro e não visa apenas a sobrevivência ou adaptação, este trabalho explora algumas das experiências em curso na indústria de mídia, em especial no segmento jornais, no que tange aos meios de produção e designs organizacionais (TUSHMAN, SMITH, WOOD, WESTERMAN, O'REILLY, 2007) para lidar com esse novo cenário de *convergência*. Os dados e informações relevantes em cada uma dessas experiências são muitas vezes restritos e pouco profundos, assim como conclusões não estão disponíveis em várias das iniciativas testadas. O desafio é grande, mas um dos legados deste estudo é deixar catalogadas as novas formas de organização da produção destas empresas selecionadas, com prós e contras.

Não faz parte deste trabalho apontar caminhos ou dar receitas de como agir frente à Tsunami que se forma diante dos nossos olhos (CAVALCANTI, NEPOMUCENO, 2006), mas discutir a respeito do processo pelo qual passam

empresas de mídia de vários países. Através de exemplos, abordaremos a situação do mercado norte-americano e do mercado europeu a fim de obter insights que possam eventualmente ser úteis para a realidade brasileira.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA TESE NA ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

De acordo com a definição, adotada tanto pelo American Institute of Industrial Engineering (AIIE) como pela Associação Brasileira de Engenharia de Produção (EP),

“compete à Engenharia de Produção o projeto, a implantação, a melhoria e a manutenção de sistemas produtivos integrados, envolvendo homens, materiais e equipamentos; especificar, prever e avaliar os resultados obtidos destes sistemas, recorrendo a conhecimentos especializados da matemática, física, ciências sociais, conjuntamente com os princípios e métodos de análise e projeto da engenharia” (LIMA, 1994).

A Engenharia de Produção é caracterizada como uma “disciplina prática” ou “ciência aplicada” e sem um objeto de estudo próprio. Voltada para a transformação da “produção”, objeto que ela deve “conhecer, organizar e fazer evoluir” da melhor maneira possível, a ela (EP) restaria o “método”, neutro e aplicável por toda a parte, independentemente de finalidades e conteúdos, com o objetivo de atender tanto às necessidades dos produtores quanto dos consumidores. “Deve dar conta das legalidades mais universais (essenciais) dos objetos de que trata assim como das circunstâncias particulares em que os problemas se colocam”. (LIMA, 1994)

Estudar os movimentos das organizações de mídia, em especial jornais, no seu modo de produção diante do desafio que se apresenta – a convergência de mídias – constitui-se em um objeto de estudo coerente com a EP, cadeira que busca também, entre outras coisas, analisar melhorias, otimizações e questões de eficiência nas atividades produtivas, permitindo diferentes níveis de abordagem e diferenciando-se pela natureza dos problemas de que trata.

Apoiada pela dimensão social, não presente nas demais engenharias, a EP possui, também por conta de sua característica multidisciplinar, instrumentos para lidar com questões onde a subjetividade humana está presente e o fator humano intervém de



maneira direta, como é o caso do objeto de estudo desta dissertação: a integração de redações.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A *convergência* de mídias não é um fenômeno recente. O termo já foi muito usado em Tecnologia da Informação, Telecomunicações e na própria indústria de Mídia nas últimas décadas. A ilustração popular da convergência são os quatro círculos representando a fusão das indústrias de TI, Telecom, Mídia e Eletrônicos de Consumo e a criação de uma só indústria convergente. Essa visão teve grande impacto na estratégia das companhias nas décadas de 80 e 90 (LIND, 2004), tendo colaborado para alguns movimentos empresariais, entre eles fusões e aquisições da indústria de Telecom.

A noção de convergência de mídias, porém, têm sido expandida e revisitada ao longo dos últimos anos. Possui diferentes significados, orientados por contextos locais, como legislação; pela habilidade de inovação, diferente em cada companhia; por hábitos e demandas culturais; pelo nível de acesso a recursos, como banda larga; e muitos outros fatores. O cenário de *convergência* está emergindo em muitos países, com velocidades variadas e tempos distintos.

Um dos grandes responsáveis por uma nova forma de encará-la é Henry Jenkins (JENKINS, 2006). Diz ele que a caixa preta, capaz de controlar todas as mídias, como muitos pregaram, não passa de ilusão; afirma que a real convergência das mídias é um fenômeno tão profundo quanto foi a Renascença e engloba cinco grandes processos: convergência tecnológica, convergência econômica, convergência social ou orgânica, convergência cultural e convergência global. “A Renascença digital será um período de transição e transformação que irá afetar todos os aspectos das nossas vidas”, dizia o pesquisador em 2001.

Tudo indica que estamos diante dela. No contexto das mídias, apesar de alguns experimentos datarem da década de 90, o advento da internet, o fenômeno das redes e a consolidação da inteligência coletiva no ambiente virtual aceleraram a desconstrução de modelos até então aparentemente firmes. E a mudança é veloz. Nos anos 80, os players da mídia de massa tradicional estavam no controle: TV, jornais e rádio (STONE, BIERHOFF, 2002). Duas décadas depois, o cenário de mídia é outro: totalmente fragmentado, onde as informações estão em toda parte, nos celulares, nos elevadores, nos podcasts. Novos competidores surgiram graças às barreiras de entrada cada vez

menores, que permitem a qualquer pessoa com um computador e um browser a se tornar um publisher.

As mudanças em ritmo acelerado implicam em novas configurações para a mídia do futuro. Em face à avalanche de inovações tecnológicas, veículos como jornais, revistas, rádios e tvs, estão sendo questionados quanto à sua real capacidade de atingir o consumidor. Como as empresas e profissionais de comunicação devem agir diante dessas transformações? Integrantes da mídia tradicional já perceberam o tamanho da mudança que está adiante? Como fazer para lidar com ela? O que precisa mudar? O que é de fato mudar? E como mudar para acompanhar o futuro que já chegou?

Algumas questões importantes que permeiam esse trabalho passam por investigar e discutir os impactos da convergência na estrutura de produção e no nível de interação e/ou cooperação entre equipes dos diversos meios. Razões para mudar:

- maior eficiência – produzir o mesmo com menos recursos ou mais com os mesmos recursos;
- melhor qualidade – redução de perdas na substituição de processos analógicos por digitais;
- responder às mudanças de mercado;
- melhor utilização de recursos de mídia – geração de novas receitas a partir de conteúdos atuais.

Será a integração de redações o caminho para lidar com esse novo cenário de informação 24/7 e consumo participativo? É preciso, de fato, integrar as redações para lidar com o novo cenário convergente? O que dizem as empresas que optaram por não integrar? A proposta deste estudo é estudar como os jornais no mundo estão reagindo à revolução digital e discutir a busca destes por novos modelos de atuação diante da chamada convergência de mídias.

### 1.3 OBJETIVOS

O tipo de pesquisa utilizada nesse estudo é baseado na classificação apresentada por Gil (2002), que categoriza uma pesquisa quanto aos seus objetivos gerais. Sendo assim, este estudo tem caráter exploratório. Exploratório, porque visa ampliar e aprofundar os conhecimentos de um tema ainda pouco pesquisado ou em uma área na qual há pouca informação acumulada e sistematizada.

Seu objetivo geral é **apresentar um panorama comparativo das experiências de integração de redações** e movimentos similares em organizações de notícias, em especial jornais, de mercados mais avançados. São objetivos secundários desta dissertação:

- a) organizar as informações disponíveis sobre essas experiências de integração de redações em jornais europeus e norte-americanos;
- b) discutir os níveis de cooperação praticados para lidar com a convergência de mídias, o advento da internet e a migração da audiência dos meios de informação tradicionais para os novos meios digitais;
- c) apresentar os elementos-chave atuantes, ou fatores críticos de sucesso, dos processos de integração de redações ou de novas estruturas organizacionais nascentes para empresas jornalísticas;
- d) analisar a eficácia do modelo integrado em fornecer suporte ao novo contexto de convergência que se apresenta.

Diante das incertezas em relação ao melhor modelo de organização para enfrentar o futuro, este estudo pretende ainda municiar jornais brasileiros, que já iniciam alguns movimentos no sentido de integrar operações online e offline, de informação estruturada para que possam entender e eventualmente se inspirar nos modelos adotados por países em processo mais avançado. Além de dar insumos para que novas discussões sobre o tema ocorram na comunidade acadêmica.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

Carente de institutos voltados para o setor no Brasil ou de investimentos para Pesquisa, o atual estágio de conhecimento e pensamento acadêmico no que tange à gestão na indústria de jornais e aos seus contornos diante de um movimento comparável à Renascença é praticamente inexistente. Alguns estudiosos debruçaram sobre o tema no exterior, mas a grande fonte de conhecimento no que tange à convergência de mídias e a integração de redações são consultorias especializadas ou associações internacionais do segmento de mídia, como IFRA, World of Association of Newspapers (WAN) e Newspaper American Association (NAA).

Consolidar uma base de informação em torno de um tema relativamente recente e ainda pouco estudado, à luz de teoria e prática da Engenharia de Produção, uma cadeira orientada para problemas concretos e para o desenvolvimento de métodos e

reflexões sobre a prática, será de grande valor não apenas para a comunidade de profissionais de jornais, como também para integrantes de outras mídias convergentes, além de estudantes e interessados em geral.

O foco na indústria de mídia, em especial no segmento jornais, deve-se à importância cada vez maior adquirida pela informação no nosso dia-a-dia, e também à trajetória profissional da autora, que acompanha o desenvolver da Internet comercial no Brasil desde 1994, sempre inserida em meios de comunicação, mais especificamente no mercado de jornais carioca. Tendo passado pela primeira equipe do JB Online em 1995, formou, um ano mais tarde, a equipe que lançaria a versão online do jornal O Globo, em julho de 1996. Ocupou o cargo de editora de Tecnologia no GloboNews.com/Globo.com por dois anos. Voltou ao Globo Online em 2001, como coordenadora de projetos da Unidade Digital, e há um ano atua na área de Estratégia e Inovação da Infoglobo, empresa que publica O Globo, Extra, Diário de São Paulo, Expresso e o próprio Globo Online.

Estar inserida em uma mídia nova, ao mesmo tempo considerada ameaça e oportunidade para tantos, fez com que os problemas e desafios dessa nova onda convergente fossem percebidos de forma ampla não apenas no mercado internacional, através de pesquisas e observação de movimentos de grandes players, mas também, e principalmente, no mercado brasileiro e local (RJ).

A busca por entendimento e alternativas de futuro para esta indústria é urgente. Entre 2007 e 2008, quase 30 jornais norte-americanos fecharam ou pararam de circular em papel, conforme ilustra a figura 1. E o país nem é o que mais perde circulação paga no mundo. Um relatório da Associação Mundial de Jornais revela países, como Alemanha, México e Reino Unido em situação bem mais complicada (figura 2). No Brasil, assim como em outros países em desenvolvimento, como a Índia e a China, a circulação impressa ainda cresce. Impulsionada pelos títulos populares, a média diária de circulação de jornais no Brasil, que em 2000 totalizava 4.163 mil exemplares, com 37% do total fruto dos diários populares, chegou, oito anos mais tarde, entre janeiro e outubro de 2008, a 4.515 milhões, com 54% do total voltado para os populares, conforme ilustra a figura 3.

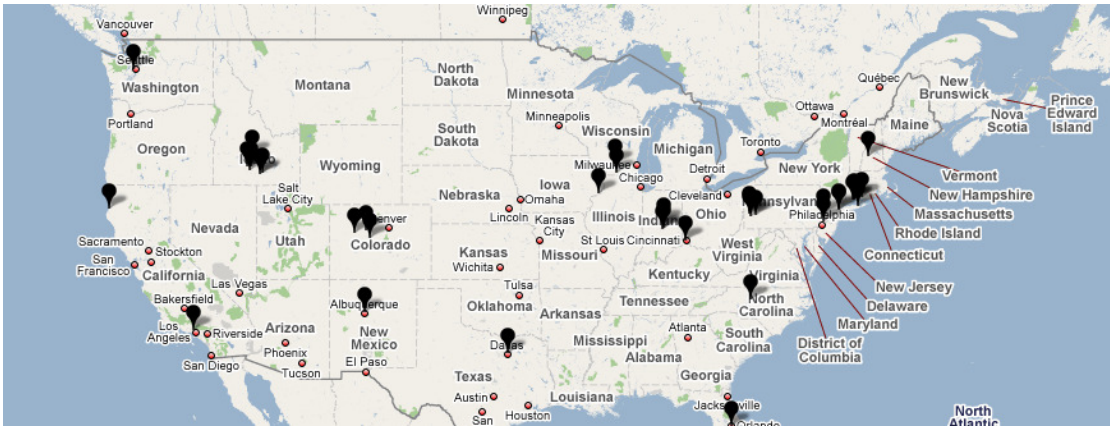


Figura 1 – Nos EUA, 28 jornais fecharam ou pararam de circular em papel nos anos de 2007 e 2008 (PAPER CUTS, 2008)

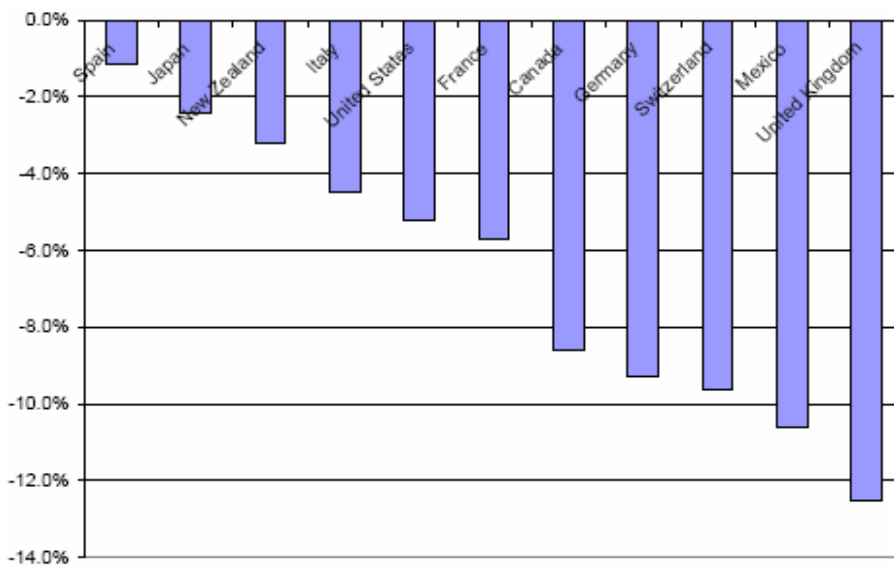


Figura 2 - Mercados de maior queda de circulação paga entre 2002 e 2006 (WAN, 2007)

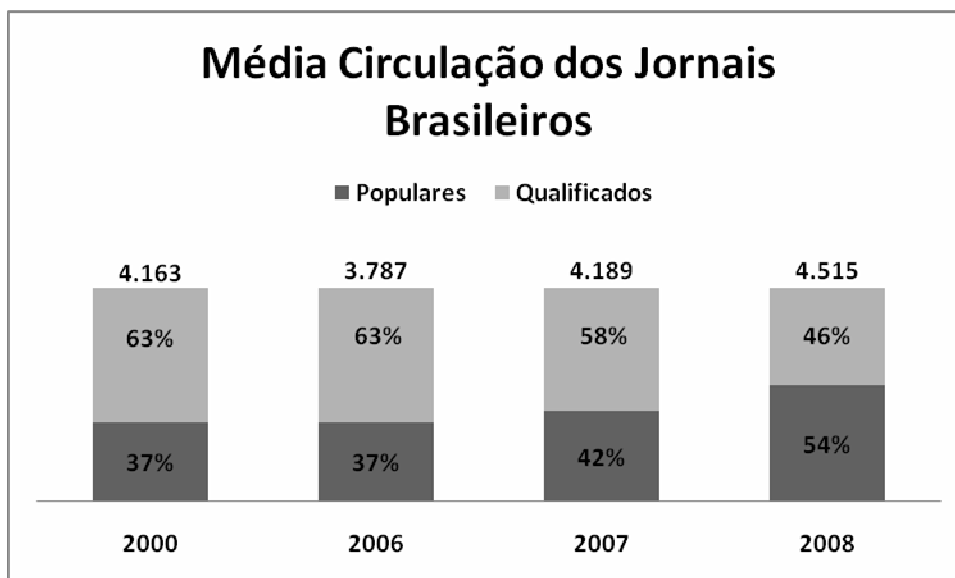


Figura 3 – Média diária de circulação dos jornais brasileiros (IVC, 2008)

Apesar do pequeno crescimento no mercado de jornais impressos brasileiro, a tendência de migração online é forte, a medida em que cresce a penetração de internet no país. De acordo com dados do Ibope//NetRatings, o número de internautas brasileiros com conexão domiciliar chegava a 38,2 milhões em novembro de 2008, 73% maior na comparação com 2006 (PCWorld, 2008). A audiência do segmento notícias do Ibope ajuda a demonstrar o consumo de informação na mídia online (figura 4). Destaque para os players circulados que ocupam posição relevante para o consumidor apesar de não serem provenientes de veículos tradicionais.

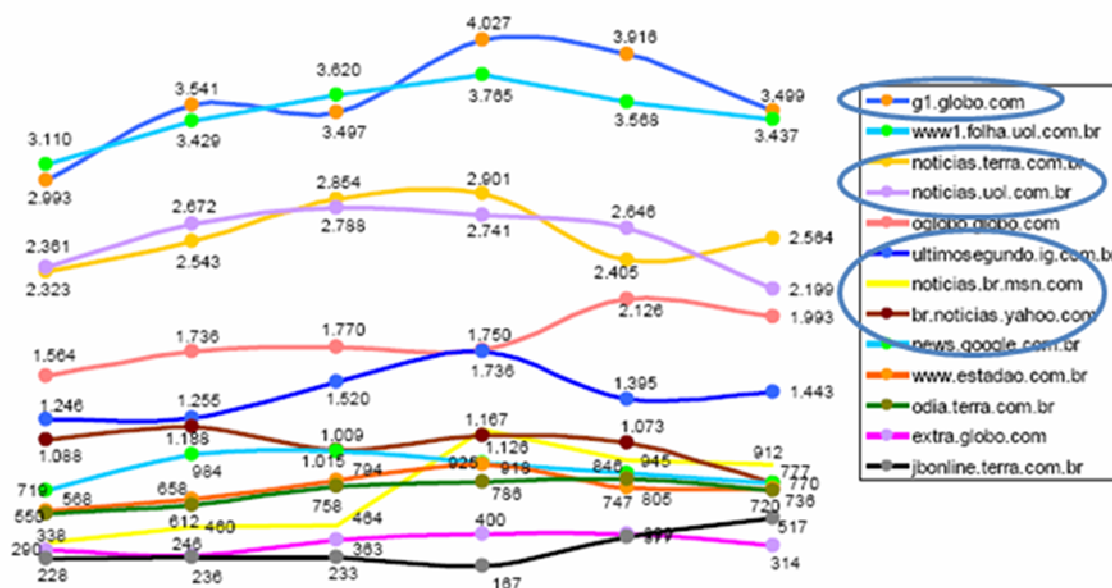


Figura 4 - Audiência de Sites de Notícias em Visitantes Únicos no 1º Semestre de 2008 (Ibope//NetRatings, 2008)

Para reforçar ainda mais a relevância do tema, merece atenção a queda do investimento publicitário no meio jornal, que em 2001 atingiu 21,73% do total e em 2007 chega a 16,38%. E o crescimento da mídia Internet, que começou a ser medida em 2002, atraindo 1,49% e cinco anos mais tarde com 2,77% do total (tabela 1).

<i>Ano</i>	<i>Jornal</i>	<i>Revista</i>	<i>TV</i>	<i>TV por assinatura</i>	<i>Rádio</i>	<i>Internet</i>	<i>Mídia exterior</i>	<i>Outros</i>
2007	16,38	8,47	59,21	3,36	4,04	2,77	2,82	5,95
2006	14,7	8,61	59,37	3,5	4,17	2,07	3,5	2,5
2005	16,3	8,8	59,57	2,34	4,19	1,66	4,7	2,8
2004	16,65	8,33	59,19	2,18	4,32	1,6	2,7	2,9
2003	18,14	9,4	59,03	1,7	4,53	1,49	5,7	-
2002	20,46	10,0	60,32	1,95	4,67	-	4,8	-
2001	21,73	10,84	57,76	1,57	4,86	-	4,3	-

Tabela 1 - Evolução do Investimento de Publicidade por meio no Brasil (INTER-MEIOS, 2007)

## 1.5 DELIMITAÇÃO DA TESE

A convergência de mídias será abordada para dar o contexto em que estão inseridas as empresas alvo deste estudo. É importante entender o cenário atual, com chegamos até ele, quais são as variáveis que o compõem e o tamanho do impacto que o fenômeno pode causar. O objeto de estudo principal serão as empresas pertencentes à indústria de mídia, em especial aquelas focadas em informação, do segmento jornal. Todas pertencentes a países mais avançados que o Brasil, já que o intuito principal da dissertação é entender seus movimentos através de uma análise comparativa que possa ser útil ao mercado de mídia brasileiro.

Foram selecionadas dez empresas, sendo metade delas no mercado americano, mais especificamente dos Estados Unidos da América; e as outras cinco do continente Europeu, considerado referência para o mercado de jornais. Da América do Norte selecionamos: The New York Times, terceiro maior jornal dos EUA em circulação – 1.683.855 exemplares – e o mais relevante em credibilidade (WAN, 2008); The Washington Post, quinto jornal dos EUA, com 960.684 exemplares de circulação, o maior da capital política do país; Gannett/USA Today, empresa que publica 85 jornais diários nos EUA, incluindo o maior jornal do país USA Today, com circulação de 2.528.437 exemplares; a agência de notícias Associated Press, a maior e mais antiga

associação de notícias do mundo, presente em 97 países e com mais de 1700 jornais clientes e 5 mil rádios e Tvs; e a Media General, que publica 3 jornais metropolitanos — entre eles o Tampa Tribune, pioneiro na cooperação entre redações e, por isso, especialmente relevante nessa amostra —, 22 jornais locais e mais de 150 semanais nos EUA. Representando o continente europeu foram selecionados: o jornal inglês qualificado de maior circulação The Telegraph, por sua bem-sucedida experiência em um recente processo de integração de redações; o espanhol El País, jornal de maior circulação do país e publicado pelo Prisa, um dos mais relevantes grupos de mídia e comunicação nos mercados de língua espanhola e portuguesa; o francês Le Monde, um dos jornais mais respeitados da França e uma história de sucesso; o holandês De Volkskrant, fundado em 1919, o terceiro jornal em circulação no país; e o sueco Norrköpings Tidningar, de 1758 é o 23º mais antigo jornal do mundo.

As empresas foram selecionadas por uma combinação de fatores: a facilidade de acesso aos dados foi um fator preponderante, mas também pesou na escolha a diversidade de abordagens e o grau de amadurecimento dos processos de integração encontrados, principalmente em empresas de mídia européias. Além da relevância das empresas, principalmente no mercado norte-americano, onde mais dados estavam disponíveis graças à maior organização de associações e entidades jornalísticas.

A coleta do material que compõe o estudo foi conduzida nos anos de 2006 e 2007, com algumas iniciativas que datam de períodos anteriores ou posteriores.

## 1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DO TRABALHO

Para realização de um trabalho de pesquisa é necessário o emprego de um método. Segundo Rudio (2003), o método é “o caminho a ser percorrido, demarcado, do começo ao fim, por fases ou etapas”. Portanto, pode-se dizer que o método compreende a elaboração dos diversos procedimentos que orientam a realização da pesquisa científica. Os procedimentos que nortearam a elaboração dessa pesquisa são descritos a seguir.

### 1.6.1 Estrutura Geral da Pesquisa

O *design* representado na figura 3 retrata a estrutura e a estratégia da Pesquisa como forma de alcançar respostas aos questionamentos.



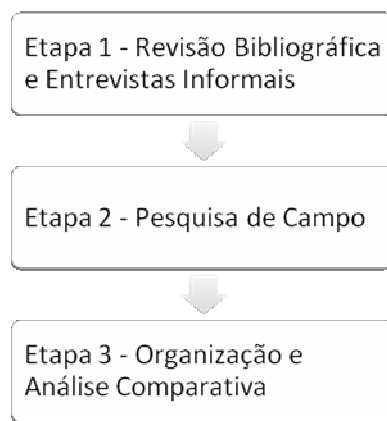


Figura 5 – Estrutura geral da pesquisa

A primeira etapa compreendeu a realização de uma revisão bibliográfica em livros, periódicos acadêmicos, artigos e em entrevistas informais com alguns especialistas e profissionais do mercado, no sentido de obter a fundamentação teórica necessária para essa pesquisa.

Na segunda etapa, foram feitas pesquisas em campo com empresas que passaram por processos de integração de redações e sistemas de produção, ou que pretendiam implantar mudanças desse gênero, todas pertencentes à indústria de mídia internacional. Esse procedimento teve como objetivo aprofundar os conhecimentos referentes ao assunto e capturar o máximo de informações possível, visto que a atualidade das iniciativas retratadas e muitas vezes o sigilo referente aos movimentos de reestruturação tornavam complicada a obtenção de informação de forma mais direta. Outro motivo foi identificar eventuais problemas ocorridos nessas experiências, além de algumas necessidades e expectativas dos envolvidos.

Trocas informativas de email ocasionais foram realizadas sempre que possível com executivos dos veículos pesquisados, mas foi a pesquisa na internet (sites corporativos das empresas de mídia, publicações de Associações de Jornais, sites acadêmicos e de especialistas) o instrumento mais utilizado no decorrer desta fase, muito devido à característica do tema em plena ebulição. Além de relatórios anuais das companhias, vídeos corporativos foram bastante utilizados, assim como apresentações oficiais em eventos os mais diversos. Em seminários acadêmicos pudemos recolher transcrições de discursos de executivos das companhias selecionadas, assim como assistir vídeos e ou ouvir podcasts (arquivos em áudio) para acompanhar toda a explicação.

A etapa final consistiu da organização e análise comparativa dos dados a partir do referencial bibliográfico.

### 1.6.2 Limitações da Pesquisa

A principal limitação da pesquisa deve-se à atualidade do tema. Como a integração de redações e os movimentos de reação à onda digital estão em pleno curso, nem todas as informações relevantes dos casos apresentados estão disponíveis para comparação. Tivemos dificuldades de ouvir muitos dos representantes dos casos oficialmente, mesmo para um trabalho acadêmico e por isso mesmo a busca para obter dados isentos foi intensa.

É importante destacar que uma visão crítica foi adotada ao longo da condução do trabalho e da descrição dos casos, já que algumas das informações foram obtidas em sites corporativos, cujo caráter de marketing muitas vezes se sobressai ao seu papel informativo. Há ainda uma limitação importante: as constantes mudanças e novas notícias em torno de vários dos casos aqui relatados. Foi preciso definir um corte para que o trabalho pudesse ser finalizado, mas a movimentação nesta indústria não parou, o que pode significar um impacto de menor ou maior grau no material aqui apresentado.

Podemos afirmar que o trabalho também não se aprofunda em processos editoriais, layouts físicos para novas redações, ou traz recomendações e receitas de como agir diante de um desafio similar. Assim, não tem a capacidade de descrever como uma empresa de mídia deve ou não deve se organizar para o futuro. Dentro dessa perspectiva, ele limita-se a abordar e a oferecer de fato para os interessados no tema uma visão geral das movimentações da indústria de mídia no atual contexto da convergência de mídias, suas motivações, escolhas, dúvidas e modelos adotados.

Apesar das limitações citadas, além de trazer para a pauta acadêmica uma realidade em pleno curso no mercado de informação e mídia, o que pode servir de base para pesquisas futuras bastante úteis para essa indústria, a pesquisa agrega de imediato valor através de uma análise comparativa dos casos apresentados e da proposição de uma taxonomia capaz de classificar os experimentos em curso.

## 1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

A tese está estruturada em 6 capítulos, distribuídos da seguinte forma: uma Introdução ao cenário atual, seguida pela contextualização do tema na Engenharia de

Produção. É apresentado então o problema da pesquisa, seus objetivos, justificativa e relevância do trabalho. Uma seção é destinada a delimitar a dissertação, revelando principalmente a que o trabalho não se propõe. Em Procedimentos Metodológicos são apontados os instrumentos utilizados para realizar cada etapa do trabalho, assim como as limitações encontradas no decorrer de cada uma delas.

Em dois capítulos, “Sociedade do Conhecimento e o Pensamento Sistêmico” e “Convergência de Mídias” é feita toda a revisão bibliográfica, abordando no primeiro capítulo a teoria dos capitais do conhecimento fundamentalmente. E no segundo, vários autores e estudiosos do tema convergência, cooperação e integração. No capítulo seguinte, os dez casos selecionados são apresentados, conforme o nome indica: “A Integração de Redações no Mundo”. E antes da conclusão e considerações finais, é realizada a análise comparativa dos casos, objetivo principal deste trabalho

## 2. SOCIEDADE DO CONHECIMENTO E O PENSAMENTO SISTÊMICO

*“Uma organização da Era do Conhecimento é aquela que aprende, lembra e age com base nas melhores informações, conhecimento e know-how disponível”  
(DALKIR)*

A habilidade de transformar conhecimento em valor é o principal diferencial da chamada Sociedade do Conhecimento. Surgida na transição de ambientes econômicos e difundida com a crescente globalização e recursos como a internet, esta nova sociedade alterou paradigmas da velha economia, reduzindo a importância de antigos fatores de produção, como terra, capital e trabalho.

Atributos	Paradigma Industrial	Paradigma do Conhecimento
• Modelo de Produção	• Economia de escala	• Flexível
• Pessoas	• Mão de obra especializada	• Polivalente e empreendedor
• Tempo	• Grandes tempos de resposta	• Tempo real
• Espaço	• Limitado e definido	• Ilimitado e indefinido
• Massa	• Tangível	• Intangível

Tabela 2 – As cinco características essenciais da Sociedade do Conhecimento (CRIE – COPPE/UFRJ, 2000)

Enquanto no paradigma industrial, economia de escala, mão de obra especializada, grandes tempos de resposta e recursos limitados e definidos davam o tom de uma economia muito baseada em bens tangíveis, esta nova Sociedade do Conhecimento prega justamente o oposto: flexibilidade, empreendedorismo, agilidade, recursos ilimitados e indefinidos, conforme demonstra a tabela 2. Ou seja, na sociedade do conhecimento, a valorização se dá pelos ativos intangíveis, mais do que pelos ativos físicos.

“A economia baseada em conhecimento desloca o eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais tradicionais – intensivos em mão-de-obra, matéria-prima e capital – para setores cujos produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento. Mesmo na agricultura e na indústria de bens de consumo e de capital a competição é cada vez mais

baseada na capacidade de transformar informação em conhecimento e conhecimento em decisões e ações de negócio. O valor dos produtos depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados. (CAVALCANTI, GOMES, 2000)

As características do conhecimento são, portanto, radicalmente diferentes daquelas do paradigma industrial. Se eu compartilho um bem tangível, fico mais pobre e o outro mais rico. Em relação ao Conhecimento, ocorre justamente o oposto: quanto mais eu compartilho, mais eu tenho.

O advento da Internet contribuiu de forma exponencial para essa transição, a medida em que tornou fontes ilimitadas de conhecimento disponíveis para todo o mundo, ou boa parte dele. Da mesma forma, outros avanços tecnológicos que permitiram a automatização de processos e sistemas e reduziu o número de pessoas necessárias para desempenhar a mesma tarefa.

Os impactos são inúmeros e podemos citar alguns: (1) a forte necessidade de um método para de forma deliberada e sistemática cultivar e compartilhar o conhecimento nas organizações; (2) a valorização de experiências passadas, como insumo para aprendizados futuros; (3) maior atenção a habilidades, competências, pensamentos e idéias individuais, assim como a instrumentos de retenção de talentos; (4) uma tendência a mais colaboração e conseqüentemente à redução de hierarquias e ao “localismo”, ou o movimento de decisões em níveis cada vez mais baixos da organização (SENGE, 2006); (5) um maior foco nos gostos e preferências do consumidor durante o processo de desenvolvimento de produtos e serviços, como resposta à mudança do perfil do consumidor diante dessa nova sociedade.

O modelo de ativos do Conhecimento do CRIE (CAVALCANTI, GOMES, 2000) propõe uma metodologia para a gestão do Conhecimento, baseada no entendimento e análise de quatro Capitais. São eles: Estrutural, Humano, Relacionamento e Ambiental.

O capital Estrutural é o conjunto de sistemas administrativos, modelos, rotinas, marcas, patentes, programas de informática que permitem à organização funcionar de maneira eficaz. Sua gestão envolve processos complementares como mapeamento, definição ou aprimoramento de processos, a definição da estrutura corporativa e a

formulação de mecanismos de avaliação, acompanhamento e controle. É propriedade da Organização e mensurável.

Já o capital Humano é propriedade dos indivíduos, inclui competências, habilidades, formação, experiência, valores, know-how e redes sociais. A capacidade da organização de desenvolver seus integrantes de forma sinérgica com os demais capitais, assim como implantar mecanismos de retenção de colaboradores, pode ser um importante diferencial.

O capital de Relacionamento é composto por redes com clientes, fornecedores e parceiros e seu valor é influenciado pela capacidade da empresa em solucionar questões de interesse desses grupos. Este capital pode ser visto como um facilitador para a aplicação dos demais capitais, pois mapeia e desenvolve os relacionamentos-chave para os negócios da empresa, sejam eles individuais e/ou institucionais.

Nesta era do Conhecimento, este capital merece especial atenção, particularmente para a indústria de mídia, que passa por uma mudança de paradigma: do “um para muitos” para o “muitos para muitos”. Tradicionalmente baseada na chamada comunicação vertical, em que “alguém” determinada o que os demais teriam acesso; ela passa a ter que lidar com uma nova sociedade que cria, produz, participa, cobra, demanda, faz.

O último dos capitais é o Ambiental, composto pelo conjunto de fatores que descrevem o ambiente onde a organização está inserida, como seu nome diz. Seu acompanhamento é determinante para uma estratégia bem-sucedida, conforme ilustra a figura 6.

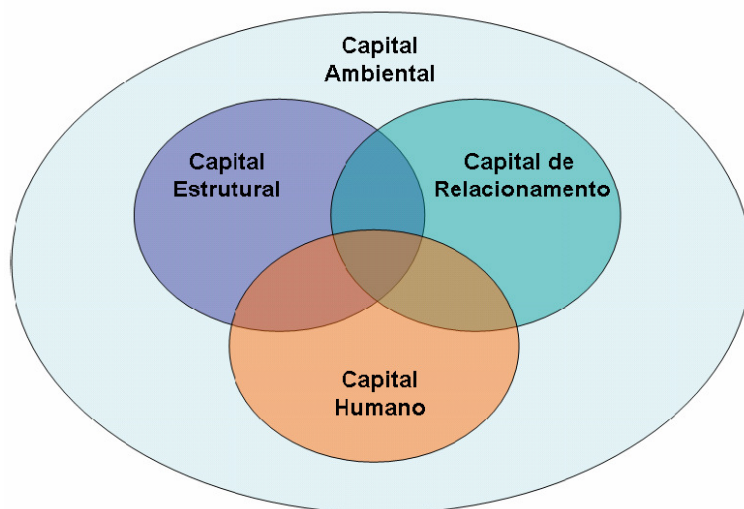


Figura 6 – Capitais do Conhecimento (CRIE, 2000)

A sinergia entre os quatro capitais é imprescindível para que a organização obtenha sucesso (CAVALCANTI, GOMES, 2001). É necessário analisar todas as partes de maneira interligada, entender a realidade de forma sistêmica, colocá-la dentro de um contexto e estabelecer a natureza de suas relações (CAPRA, 2006).

“É preciso abrir mão da visão cartesiana e compartimentada da realidade – como se tratasse de produtos armazenados em diferentes silos – e entender que gerir conhecimento é hoje mais do que fazer elementos isolados atuarem em conjunto. Há que se trabalhar com uma visão sistêmica: estimular sinergias entre os elementos que integram o conjunto dinâmico de produção de conhecimento – e, até mais do que isso, o conjunto dinâmico da própria realidade em que a organização está inserida.”(CAVALCANTI, NEPOMUCENO, 2007)

## 2 CONVERGÊNCIA DE MÍDIAS

Definida de diferentes formas, *convergência* é um conceito antigo que ganha novos significados a medida em que velhas e novas empresas de mídia tentam imaginar o futuro da indústria. Se o paradigma da revolução digital pressupunha que as novas mídias substituiriam as velhas, o surgimento do paradigma da *convergência* assumiu que velhas e novas mídias iriam interagir de maneira cada vez mais complexa, alterando a relação entre tecnologias existentes, indústrias, mercados, gêneros, audiências.

Parte da confusão em torno do termo *convergência* está no fato de que ele pode referir-se a vários processos distintos. O termo pode ser explorado na Matemática, nas Ciências Naturais, em Tecnologia e nas Ciências Sociais, entre outras áreas do conhecimento. Para um foco maior na chamada *convergência* de mídias, apesar da ampla revisão bibliográfica em torno do tema, foi realizada uma seleção de autores cujos conceitos de convergência podem ser aplicados em maior ou menor grau ao objeto desta dissertação. É o caso do estudioso de mídias e cultura popular e co-fundador do Programa de Estudos Comparativos de Mídia do MIT e do grupo de pesquisa *Convergence Culture Consortium* no mesmo instituto, Henry Jenkins. Jenkins (2001) distingue pelo menos cinco processos: *convergência* tecnológica, econômica, social ou orgânica, cultural e global. No artigo “Convergence? I diverge”, ele apresenta cada um deles, como veremos a seguir:

1. Tecnológica – refere-se à digitalização de todo o conteúdo. Quando conteúdo, palavras, sons são transformados em informação digital e expandimos as relações potenciais entre eles
2. Econômica – referente à integração horizontal entre a indústria de entretenimento: filme, TV, livros, games, música, internet. Como resultado a reestruturação da produção cultural em torno de sinergias e a exploração chamada de “transmedia” de marcas
3. Social ou Orgânica – estratégias multitarefa de consumidores para navegar no novo ambiente de informação
4. Cultural – explosão de novas formas de criatividade. Encoraja o desenvolvimento de conteúdo em diferentes plataformas, utilizando cada mídia no seu ponto mais forte
5. Global – produção híbrida resultante da circulação do conteúdo de mídia internacional. Reflete a experiência do cidadão da chamada “vila global”



A *convergência* refere-se a um processo em movimento, não é um fim em si; não ocorre nos equipamentos de mídia, por mais sofisticados que possam se tornar. Acontece de fato nos cérebros de consumidores, individualmente, e em suas interações sociais. Envolve tanto mudanças na forma de produção, como trataremos nos estudos de casos a seguir; quanto a mudanças na forma de consumo, cada vez mais um processo coletivo.

“*Convergência* obriga as empresas de mídia a repensarem velhas hipóteses sobre o que significa consumir informação, pressupostos que dão forma tanto a decisões de programação, quanto de marketing. Se antigos consumidores eram classificados como passivos, os novos são ativos. Se antigos consumidores eram previsíveis e permaneciam onde direcionávamos, os novos consumidores são voláteis, o que aponta para um declínio à fidelidade de redes ou meios de comunicação. Se antigos consumidores eram indivíduos isolados, os novos consumidores são socialmente conectados. Se antigos consumidores eram percebidos como obedientes, novos consumidores são resistentes, tendo meios de comunicação em suas próprias mãos. [...] Produtores de mídia estão respondendo a estes novos consumidores de maneiras contraditórias, por vezes incentivando a mudança, por vezes resistindo ao que classificam como um comportamento renegado.” (JENKINS, 2006)

As estratégias, muitas vezes divergentes, como cita Jenkins, são fruto da insegurança de muitos executivos desorientados sobre como agir. Se por um lado a *Convergência* representa uma oportunidade de migrar o conteúdo para outras plataformas; representa também um risco, já que a maior parte das companhias teme a fragmentação ou erosão de seus mercados.

O uso mais popular da *convergência* refere-se a ela justamente como a erosão das fronteiras entre mercados e ilustra tal conceito com os círculos a seguir (figura 7):

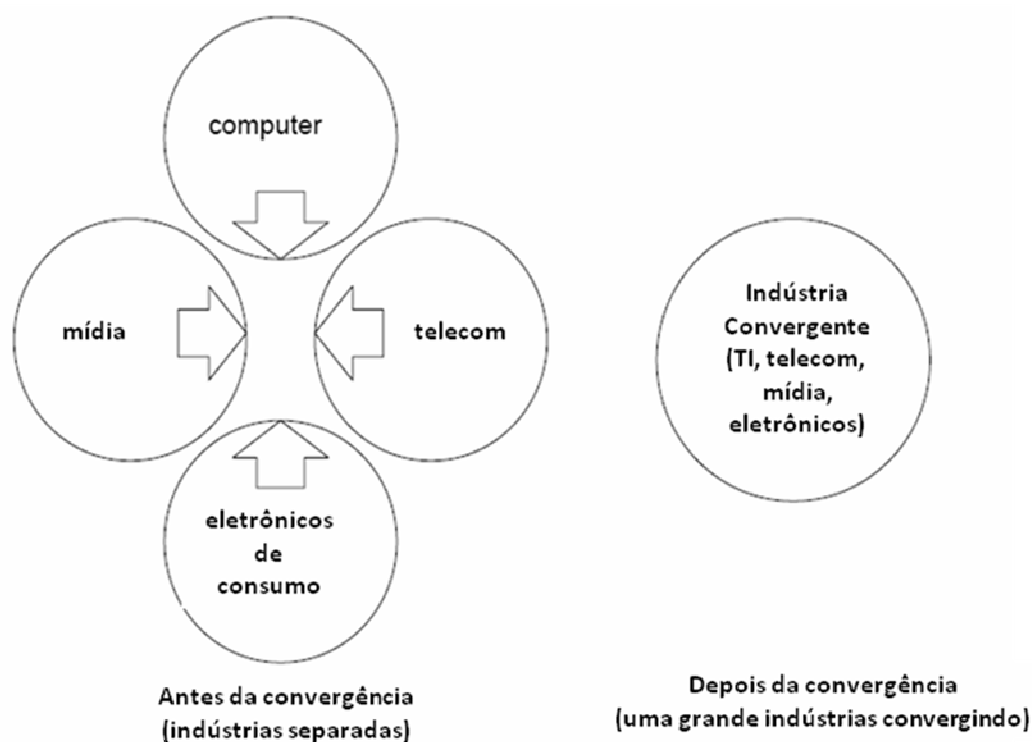


Figura 7 – A imagem popular da *convergência* (LIND, 2004)

As indústrias de mídia, de eletrônicos, telecomunicações e de computadores estariam se dirigindo para um lugar comum e formariam uma grande indústria convergente, formada a partir da queda das barreiras das indústrias antigas e permitindo que todos possam competir com todos.

Como Jenkins, o professor de jornalismo da Northwestern University e um dos autores do livro “Digital Journalism: Emerging Media and the Changing Horizons of Journalism”, Rich Gordon (2003) enxerga pelo menos cinco diferentes significados para a palavra Convergência. Posse, Tática, Estrutura, Apuração e Apresentação.:

1. Posse – Possuir múltiplos canais de distribuição e conteúdo. São exemplos nos Estados Unidos, empresas de mídia como Tribune Company, Belo Corp, Heart Corp, que possuem jornais, redes de Tv, sites na internet e outras propriedades
2. Tática – Consiste na formação de parcerias nas áreas de conteúdo ou marketing. Em geral acontece entre jornais e redes de TV não necessariamente do mesmo grupo.
3. Estrutura – Requer necessariamente mudanças na estrutura organizacional e na forma de produção. Pontos que não apareciam nas duas outras definições: Posse e Tática.
4. Apuração – Envolve a captura de dados em múltiplos formatos

5. Apresentação – Consiste no aprendizado e uso do potencial de cada meio/plataforma para exibir o conteúdo mais apropriado

Gordon (2003) explora o tema em um paper, quando percebe a Convergência como sendo basicamente Posse ou Tática, com uma ou outra iniciativa que chega a envolver a forma estrutural. Para ele, a verdadeira Convergência envolve uma mudança radical na abordagem e na mente de gestores e jornalistas.

“Grandes mudanças virão pela frente – na forma de novas funções, novas exigências profissionais, e novas oportunidades. Para jornalistas individualmente, para as empresas que os empregam, para escolas e universidades que preparam a próxima geração, o presente e o futuro da convergência trarão profundas implicações” (GORDON, 2003)

Para lidar com essa complexidade, a indústria de mídia encontrou três movimentos: Extensão, Sinergia e Franchising (JENKINS, 2005). Extensão refere-se aos esforços para expandir mercados potenciais, com diferentes sistemas de entrega. Por Sinergia, entende-se o conjunto de oportunidades econômicas representadas pela condição de possuir e controlar a matéria-prima e os meios de produção. Enquanto Franchising contém o esforço coordenado de marca e mercado desses conteúdos.

Lehman-Wilzig e Cohen-Avigdor, pesquisadores de novas mídias e ciências políticas da Bar-Ilan University, em Israel, abordam *convergência* em “The natural life cycle of new media evolution” (2004) como um dos oito estágios do ciclo de vida evolutivo de uma nova mídia. Ao analisar a evolução da internet e o impacto provocado por ela nas mídias tradicionais, os autores apresentam um modelo essencialmente dinâmico, no qual uma mídia constantemente afeta outra.

A partir da figura 8, são descritos cada um dos estágios. Novas mídias passam pelo modelo desde o seu nascimento (ponto 0) e posterior penetração no mercado (ponto 1). Depois crescem (ponto 2), amadurecem (ponto 3) e então provocam mídias tradicionais, que devem agir para manter o seu espaço (ponto 4). Este é o ponto-chave da figura abaixo, denominado “resistência defensiva”, aquele que leva para um dos três finais potenciais (ponto 5): a adaptação (5a), a *convergência* (5b) ou a obsolescência (5c).

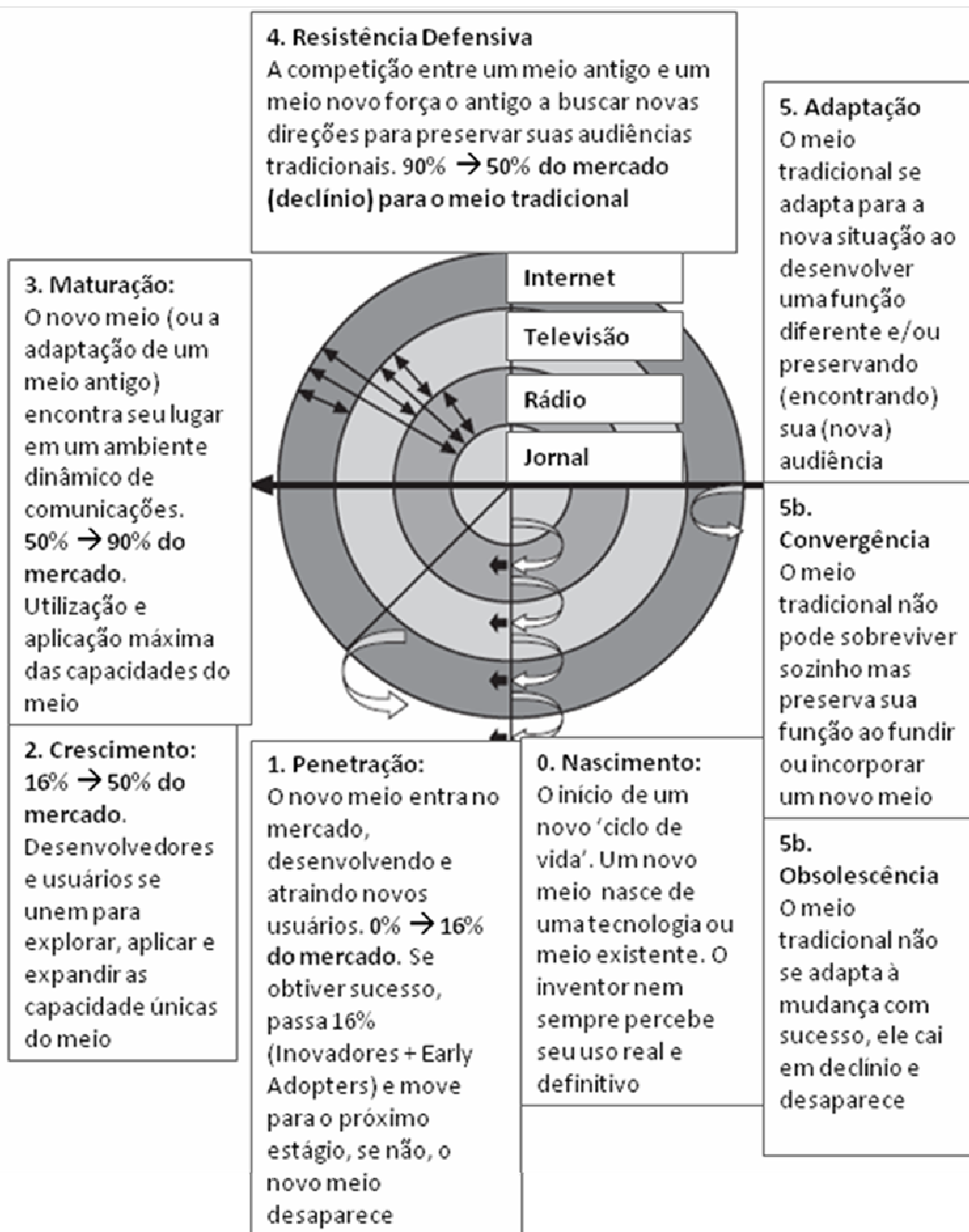


Figura 8 - Modelo de Ciclo de vida das novas mídias (LEHAMN-WILZIG E COHEN-AVIGDOR, 2004)

Nesse cenário, *convergência* significa a impossibilidade de sobrevivência de um meio dito tradicional ou velho sozinho, e a necessidade conseqüente de fusão com um novo meio. Ela se difere da Adaptação, que explora táticas diversas para preservar sua audiência ou encontrar uma nova.

São exemplos de Adaptação: focar seu produto em um nicho ou sub-audiência dentro da audiência tradicional; fazer o upgrade tecnológico, quando possível – é o caso dos celulares; ou investir em uma nova mídia – como fez a NBC na década de 30,

adicionando o negócio de TV ao então negócio de rádio – o que não faz com que a antiga sobreviva, mas pode subsidiar a velha mídia por um período de tempo e manter a empresa viva mesmo depois que ela desapareça.

Se analisarmos a Web usando o Ciclo de Vida de Lehmann-Wilzig e Cohen-Avigdor (2004), veremos que o crescimento espetacular entre os estágios 0, 1 e 2 ou nascimento, penetração e crescimento deveu-se a infra-estrutura parcialmente existente como redes telefônicas e computadores, com custo adicional relativamente baixo. Outra razão para o imediato sucesso do meio foi sua característica múltipla: várias funções pelo preço de uma.

Especificamente desenvolvido para estudar a colaboração entre redações, o modelo *Convergence Continuum* oferece um framework conceitual que identifica cinco níveis de atividades possíveis entre as organizações de notícias, sendo o último deles considerado de fato como *convergência* e os demais: cross-promoção, clonagem, cooperação e compartilhamento de conteúdo (DAILEY, DEMO, SPILLMAN, 2005).

1. Cross Promoção – processo de uso de palavras ou elementos visuais para promover conteúdo produzido por parceiro em troca de aparecer no meio desse parceiro. Por exemplo, quando um programa de TV sugere que a audiência leia uma reportagem no jornal impresso ou o jornal publica o logo da TV parceira
2. Clonagem – Essencialmente exibição de um produto do parceiro. Por exemplo, publicar uma reportagem de um jornal em um site ou portal parceiro
3. Cooperação – consiste da cooperação entre parceiros, que compartilham informações sobre histórias selecionadas, mas ainda competem e produzem conteúdo original. Por exemplo, a participação de um repórter do jornal em um programa de TV para discutir um determinado tema
4. Compartilhamento de Conteúdo – acontece quando parceiros encontram-se regularmente para trocar idéias e desenvolver juntos projetos especiais. Por exemplo, coberturas de eventos como eleições ou reportagens investigativas
5. *Convergência* – pressupõe o compartilhamento de comando e o desenvolvimento de conteúdo por membros do time que utilizam as forças de cada meio para melhor contar a história. Por exemplo, um projeto multimídia com textos e fotos no impresso e conteúdos em banco de dados, vídeos e elementos interativos na web.

O *Continuum* é um modelo dinâmico que permite determinar e medir os diferentes níveis de interação e cooperação entre as redações, de jornal, TV, internet etc. A figura 9 representa com círculos cada estágio: os comportamentos podem sobrepor-se conforme a interação e cooperação aumenta entre as partes; e as setas mostram que o lugar dos parceiros no modelo não é fixo.

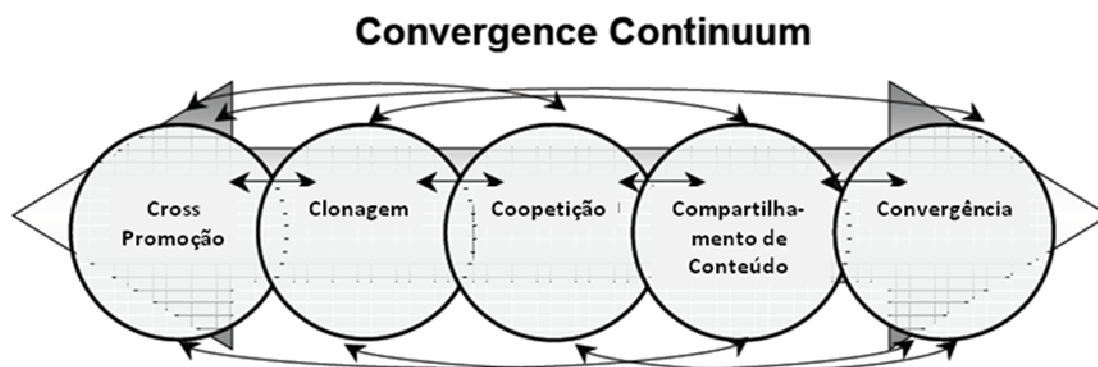


Figura 9 – Framework conceitual para estudar a colaboração em redações (DAILEY, DEMO, SPILLMAN, 2005)

Também voltado para estudar as redações, especificamente na Europa, o *MUDIA Project*, um consórcio de pesquisadores e profissionais de mídia, formado para investigar as tendências multimídia naquele continente, definiu quatro estágios de convergência com o intuito de entender a maturidade do processo de integração. (AQUINO, BIERHOFF, ORCHARD et al, 2002). São eles: 90 graus, 180 graus, 270 graus e integração 360 graus, com descrições na tabela 3.

90 graus	180 graus	270 graus	360 graus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integração passiva, sem benefício ou estratégia</li> <li>• Implementação lenta</li> <li>• Ausência de comprometimento, tanto financeiro quanto gerencial</li> <li>• Permite-se aos jornalistas a tática de integração sem apoio ou direção</li> <li>• Alguma cross-promoção</li> <li>• Alguma colaboração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Envolvimento da gestão com o processo, mas ainda sem estratégia definida, orçamento, cronograma ou treinamento</li> <li>• Comprometimento limitado à pesquisa e desenvolvimento</li> <li>• Gestores iniciam estratégia multimídia para produção, jornalistas exercitam, vendas e TI também se envolvem</li> <li>• Esforço para integração física presente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia multimídia escrita e em fase de implementação</li> <li>• Diretor multimídia apontado para orquestrar a integração</li> <li>• Comprometimento no treinamento de jornalistas</li> <li>• Vendas treinado e com pacotes cross-media</li> <li>• Tecnologia facilitando o processo de produção e a automatização</li> <li>• Integração física</li> <li>• Comunicação entre equipes maximizada em intranets, emails, reuniões etc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operação multimídia</li> <li>• Jornalistas não aprendendo sobre multimídia, vivendo isso</li> <li>• Empresas de mídia transformadas em <i>engines</i> de informação multimídia</li> <li>• Diretor multimídia atuante</li> <li>• Comprometimento total nos treinamentos em curso para equipamentos, software e produção</li> <li>• Processo em curso para planejar, apurar e contar histórias na mídia mais apropriada - texto, vídeo, áudio, animação Flash e fotos</li> <li>• Redação totalmente integrada</li> <li>• Jornalistas sem distinção de mídia</li> </ul>

Tabela 3 – Os quatro estágios da Convergência (AQUINO, BIERHOFF, ORCHARD et al, 2002)

O Projeto estudou 24 empresas de mídia de quatro países: França, Espanha, Reino Unido e Suécia. Os casos incluíam, em 2002, companhias com muito pouca ou nenhuma integração, assim como empresas com níveis intermediários de integração, chegando a 270 graus. Não foi encontrado no mundo, na época, nenhum caso de integração 360 graus.

O consultor de mídias Juan Antonio Giner (2001), vice-presidente da *Innovation Consultin Group*, com vasta experiência em atender jornais em todo o mundo, contesta muitas definições de *convergência* de operações de mídia e segue a tendência do *Mudia Project* e do *Convergence Continuum*, que percebem estágios de cooperação. No artigo ‘I’m sorry, but cooperation is not convergence’, ele prega que há facetas que precisam estar presentes para que uma operação possa de fato atingir a *convergência*: (1) um

sistema editorial de integração totalmente multimídia que age como um repositório de informações para todas as mídias; (2) a utilização da internet como a mídia primária; (3) jornalistas habilitados a trabalhar em todas as plataformas, on e offline; (4) um sistema editorial preparado para lidar com palavras, imagens, sons; e (5) controle.

Peter Zollman (2001), também consultor da indústria de mídia, não concorda totalmente com os pontos levantados por Giner (2001) em um artigo resposta intitulado ‘Convergence or Cooperation? Cooperation is Best for Now’. Apesar de aceitar que a maior parte das então iniciativas eram exemplos de cooperação, discorda do repositório de informações único para todas as mídias, advertindo que qualquer jornal ou empresa que tentasse tal feito naquele momento poderia estar cometendo um “news-cídio” e conseqüentemente falhar em cada meio específico. A *convergência* seria, segundo ele, um processo para 5 ou 10 anos adiante.

Da mesma época, o artigo ‘Newspapers as Information Engines’, de Juan Antonio Giner, novamente explica a importância da internet para a Convergência. A internet não seria apenas uma nova mídia, mas uma ferramenta para facilitar a convergência de mídias existentes. E sem integrar as redações on e offline, as organizações não poderiam obter o status de convergentes.



### 3 A INTEGRAÇÃO DE REDAÇÕES NO MUNDO

#### 3.1 CASO THE NEW YORK TIMES

O jornal americano The New York Times anunciou os planos de integrar as redações do jornal impresso e as operações online do site NYTimes.com, até então em unidade de negócios a parte, em agosto de 2005. Em um memorando enviado a toda a companhia, os executivos Bill Keller e Martin Nisenholtz explicaram a decisão e o tamanho do desafio que estava adiante: não apenas “criar o jornalismo digital” e novos serviços, como também assegurar os altos padrões de qualidade e a manutenção de custos de uma grande organização de notícias. “Nos últimos dez anos o mundo mudou. A operação de notícias digital cresceu e está forte, pronta para ampliar suas ambições”, revelava o texto do comunicado, que provocou impacto no mercado de jornais e empresas de mídia do mundo.

Govindarajan e Trimble contam o caso do jornal americano até o ano de 2005 no capítulo quatro do livro 10 Rules for Strategic Innovators. Para entender o processo pelo qual passou a empresa vale, porém, uma volta no tempo, resgatando alguns fatos. Dez anos antes, em 1995, um empregado da The New York Times Company, encarregado de acompanhar tecnologias emergentes apontou a Internet como uma grande oportunidade, diagnóstico este aceito rapidamente pelo então CEO Russ Lewis. Nascia o experimento estratégico, então batizado de The New York Times Electronic Media Company, com o objetivo de explorar a Internet e seus avanços.

Para moldar esse novo negócio era necessário um especialista, não disponível nas operações do jornal. Lewis então iniciou uma busca externa, tendo contratado Martin Nisenholtz, um dos autores do memorando de integração, uma década depois. Para o posto de diretor de operações editoriais, nomeou um jornalista respeitado do próprio jornal. E o site NYTimes.com estava lançado.

A abordagem de manter o novo negócio próximo e integrado ao existente trazia benefícios e o maior deles era a credibilidade que o jornal impresso emprestava ao NYTimes.com, graças a uma certa supervisão do impresso em relação ao online. Mas fazer parte de uma organização já estabelecida também trazia limitações. No início as ambições de Nisenholtz e alguns de seus colegas era criar uma redação completamente nova e separada. Na sua visão um novo meio demandava um novo processo de produção. Não foi, porém, essa a sua missão nesse momento. Ficou estabelecido que o

jornalismo seria responsabilidade do jornal, enquanto a equipe online ficaria responsável pela tecnologia e o seu em torno. O NYTimes.com reproduzia conteúdos do jornal impresso, alterava chamadas e manchetes, adicionava hyperlinks, alterava o tamanho das imagens. O update do site acontecia todas as noites, após o fechamento do impresso. Também trabalhavam para encontrar formas de adicionar valor ao site, experimentando novas formas de apresentar o conteúdo e recursos de interatividade.

Assim, a cada ano, os recursos alocados ao NYTimes.com cresciam. Mas Nizenholtz não estava satisfeito, queria mais liberdade para explorar de fato todas as oportunidades que a Internet oferecia. Sentia estar operando apenas uma operação “jornal.com” e o site dos seus sonhos estava distante da realidade. Wall Street estava ao seu favor. Nos primeiros três anos de vida do NYTimes.com, a NASDAQ tinha dobrado. Não demorou muito e Lewis recebeu uma proposta: levar a público as operações de Internet da companhia. A estratégia era que as atividades da companhia fossem avaliadas mais como tecnologia do que como ações de jornais. Para fazer isso funcionar, precisaria, porém, consolidar as operações de Internet em uma divisão a parte. Assim foi criada a The New York Times Digital (NYTD), uma unidade de negócios com receitas próprias e paralela a outras unidades da NYTCo, entre elas o jornal impresso; com Nizenholtz como seu principal executivo, conforme ilustra a figura 10. Com o movimento, outras medidas foram tomadas: NYTD ganhou mais autonomia, mais liberdade para explorar o potencial da Internet e novas políticas internas. A estrutura inicial do site era muito similar à do jornal impresso; a nova estrutura, porém, rompia paradigmas anteriores. Entre eles o dos títulos tradicionais dos jornais.

### Antes no The New York Times, a operação do New York Times Digital era a parte

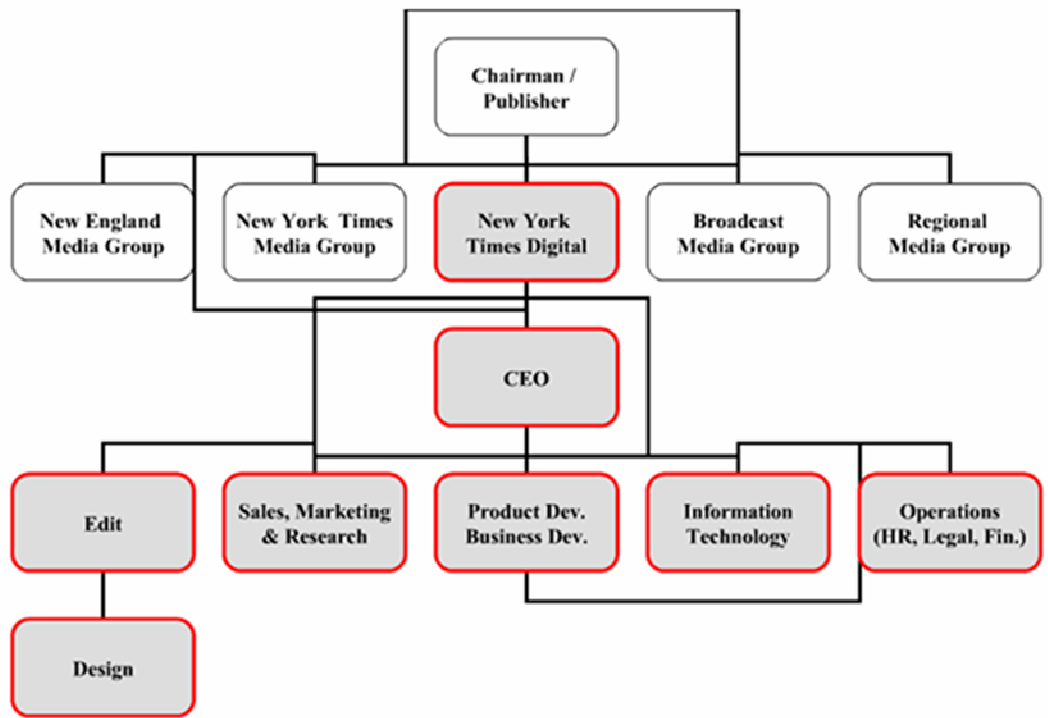


Figura 10 - Organograma que mostra a divisão NYTD equivalente ao jornal (APCAR, 2006)

Foi necessário ainda reforço na equipe tecnológica e a contratação de gestores de produtos, em busca de desenvolvimentos mais sofisticados. A própria política de contratação foi alterada: passou-se a buscar preencher posições fora da companhia e não mais internamente. A orientação era encontrar jovens inteligentes, ambiciosos e com experiência em pontocom. A equipe cresceu para quase 400 funcionários, sendo um terço do total oriundos do mercado. E fazia-se questão de reforçar que NYTD era uma empresa diferente, com objetivos e valores diferentes daqueles do The New York Times.

O intuito dessa medida era criar uma cultura de experimentação, minimizando burocracias. A equipe acabou mudando-se para um novo prédio em Manhattan, localizado aproximadamente a dez blocos do jornal. Com a distância, novas iniciativas:

- a criação de uma *continuous news desk* (CND), um grupo de jornalistas com a responsabilidade de adicionar o estilo The New York Times e o conceito de notícias em tempo real;

- modelos de negócio diferenciados, onde começou-se a entender que os consumidores online eram diferentes dos consumidores do impresso. O site, por exemplo, alcança o mundo todo;
- processos distintos, como o desenvolvimento de produtos que aproximou a área de negócios da área editorial;
- competências complementares às do jornal, mais voltadas para tecnologia e para lidar com incertezas e mudanças de planos (GOVINDARAJAN, TRIMBLE, 2005).

Apesar dos avanços conquistados, a dependência do jornal era grande. Sem ele, não havia um produto online, não seria possível operar, sobreviver. Além da marca, o site dependia em grande parte do conteúdo do impresso para existir. Sinergias comerciais eram claras na venda de pacotes combinados papel + internet. E acompanhando a reorganização, surgiram as tensões, de várias naturezas, que culminaram com o estouro da bolha no ano 2000. Entre elas:

- clima “nós contra eles”;
- sentimento de injustiça (em relação às ações valorizadas em cima de uma marca construída há décadas);
- conflitos entre a circulação do jornal impresso e o site; entre as equipes comerciais do jornal e do site; entre as equipes editoriais do jornal e do site.

De volta ao ano de 2005, “diminuir e eventualmente eliminar a diferença entre jornalistas do impresso e da web” era um dos desafios apontados por Nizenholtz para a então anunciada integração de redações. E o comunicado prevenia: a mudança por trás da integração será gradual e difícil. “Um movimento dessa natureza é repleto de complicações, mas estamos convencidos de que é o momento para isso, e que não pode ser uma iniciativa pela metade”.

Por trás da decisão, uma série de fatores, que podem ser ilustrados por declarações de Nizenholtz e Keller ao jornalista Mark Glaser (2005), em entrevistas publicadas no site da Universidade de Annenberg. Entre eles:

- o amadurecimento do meio digital

“É muito importante que todos entendam que teremos uma só redação que irá criar para ambas as plataformas. Em 1995 e 1996, essa visão não era realizável. O que existia era uma mídia

nascente, o número de usuários era muito pequeno, não havia receitas neste negócio.

Conforme o tempo passou, algumas coisas mudaram. O que vemos é uma progressão estável do uso e penetração de banda larga e com isso nos tornamos capazes de entregar o NYTimes.com a mais de 10 milhões de usuários únicos ao mês. Também temos a habilidade de criar novas formas de jornalismo que não eram possíveis quando estávamos no mundo da banda estreita.

O negócio e o meio amadureceram ao ponto de fazer sentido o movimento (de integração) e de fazer sentido culturalmente para a redação aceitá-lo, empolgar-se com ele e produzir para ele. Tem sido um sonho para nós (integrar) desde o início, e quando se tem 1.200 dos melhores jornalistas do mundo do seu lado, você realmente quer alavancar isso.” Martin Nisenholtz (GLASER., 2005)

- novos concorrentes, por exemplo: o Google News

“Google News foi o site de notícias que mais rápido cresceu nos primeiros seis meses do ano. Então temos que ser tão bons quanto qualquer outro, ao mesmo tempo com o nosso molho especial – que é o nosso jornalismo – que sempre irá nos diferenciar.” Martin Nisenholtz (GLASER, 2005)

- a frustração da redação do impresso

“Tenho constantemente ouvido de pessoas na redação idéias para coisas bacanas que podemos fazer na web. Mas nessa operação dividida, tudo o que podíamos fazer era lobby. Não que as pessoas da Internet fossem resistentes, mas eles tinham outras prioridades. Era uma fonte constante de frustração. Para abraçar de fato a idéia (integração) e tirar proveito de toda a energia criativa de pessoas inteligentes e cheias de idéias,

deveriam estar todos no mesmo local – fisicamente, administrativamente, de todas as formas.” Bill Keller (GLASER, M., 2005)

- as novas possibilidades oferecidas pela web

“O mais interessante disso tudo não são apenas os aspectos jornalísticos, mas também as novas oportunidades que a Web nos traz. (...) Estamos colocando pessoas em várias funções na redação para exercerem um papel muito diferente para web do que aquele caracterizado como jornal reprogramado. É algo grande. Para mim, um grande marco para o New York Times e para qualquer redação. É uma questão de fazer crescer novos músculos em novas áreas orientadas à web e que possuem pouca ou nenhuma aplicação para o mundo impresso”. Nisenholtz (GLASER, M., 2005)

Dois anos e alguns meses depois, a redação estaria integrada em um novo prédio e subordinada a um só executivo, conforme ilustra a figura 11, especialmente construído para abrigar o jornal e bastante comemorado por muitos dos funcionários, como revela a frase do editor Jonathan Landman, publicada logo após a mudança: “a proximidade física de fato estimula as conexões intelectuais”.

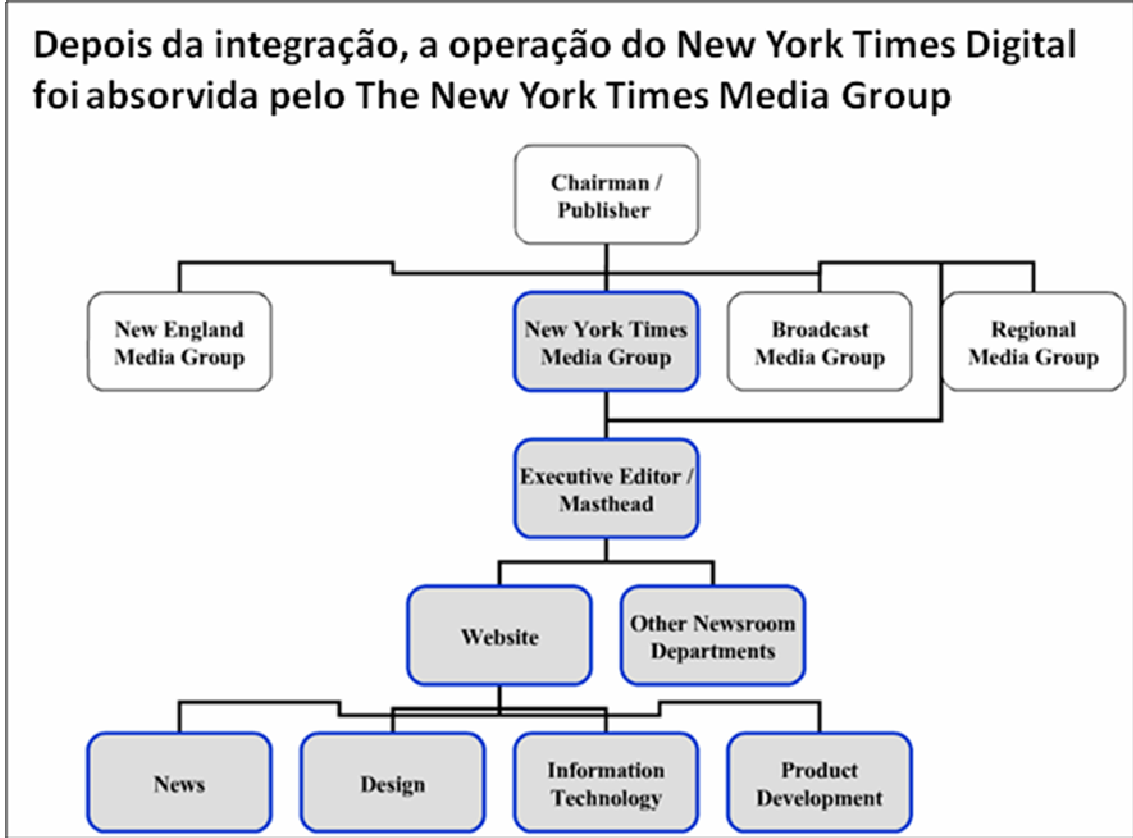


Figura 11 – Organograma que mostra a nova estrutura integrada, dentro do jornal (APCAR, 2006)

De acordo com informações de Jim Roberts, Editor de Digital News do jornal, todas as manhãs uma reunião é realizada na nova redação (figura 12), similar às reuniões de pauta que os jornais fazem tradicionalmente. A diferença é a presença não apenas dos editores do jornal impresso, mas também dos produtores, cargos especificamente da operação online.



Figura 12 – Nova redação do The New York Times (LANDMAN & ROBERTS, 2007)

Em paralelo à integração, a estratégia do Times ressalta a inovação. Em apresentações diversas realizadas ao longo dos últimos anos, referências constantes à construção de uma “capacidade de Pesquisa & Desenvolvimento vibrante”, com impactos diversos tais como a contratação de novos perfis para participar da operação online, tais como cientistas de busca e engenheiros de software; a necessidade de antecipar as preferências dos consumidores e encontrar novas formas de satisfazê-las; a criação de novos produtos para fortalecimento das marcas; e o desenvolvimento de recursos de data mining e web analytics, conforme ilustra a figura 13.

**Vibrant R&D Capability**

- Equipe inclui cientistas de busca e engenheiros de software
- Antecipar preferências do consumidor e explorar novas maneiras de satisfazê-las
- Criação de novos produtos que ajudem a fortalecer nossas marcas
- Desenvolver capacitação de mineração de dados e análise de métricas online

The New York Times Company

Figura 13 – Trecho da The New York Times Company Presentation (FOLLO, ROBINSON, HEEKIN-CANEDY et al, 2007)

Criado há alguns meses, o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento do NYT é ocupado pelo futurista Michael Rogers, cuja missão principal é descobrir como vão se comportar os meios de comunicação, os consumidores e o mercado em geral. São 5 “tecnólogos criativos” que trabalham em protótipos. Esses experimentos podem estar no ar em algum momento entre 18 meses e 5 anos. Cada unidade de negócios trabalha com vistas a um ano. P&D entra quando o prazo é superior a 18 meses.



“No New York Times há duas certezas: (1) não temos medo das novas mídias – acreditamos que a força da marca e a qualidade do nosso jornalismo são os pontos que realmente importam – e, (2) no futuro, vamos entregá-las em diferentes plataformas. Estaremos na tela grande na sala de estar, na tela pequena de bolso, em computadores e também em papel. O papel ainda vai durar muito mais do que qualquer um imagina”, Michael Rogers, futurista do NYTimes.

O foco da companhia, que ainda amadurece o seu processo de integração, portanto está em:

- Melhorar o posicionamento das marcas através da criação de produtos e serviços inovadores através das diferentes plataformas;
- Conquistar posição de liderança de conteúdo em verticais estratégicas, tanto no impresso quanto no digital;
- Construir capacidades sustentáveis de inovação que auxilie na antecipação das mudanças de preferência de consumo dos clientes e crie formas de satisfazê-lo;
- Gerir o portfólio de negócios;
- Aumentar a eficiência operacional e, reduzir os custos fixos e variáveis;
- Integração das redações e do comercial nas plataformas do impresso e do digital

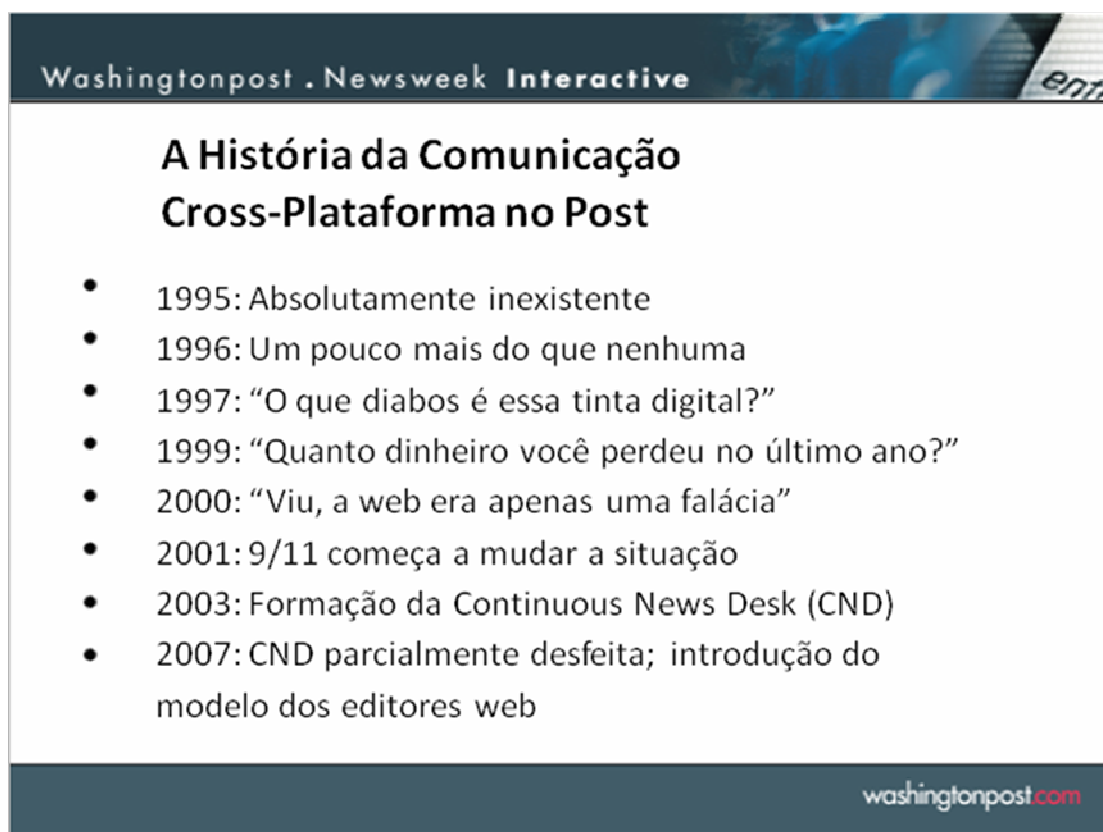
#### RESUMO DO CASO

Projeto:	Integrar redações do jornal impresso e do digital
Movimentos:	Mudança física, construção de novo prédio
	Políticas de treinamento e comunicação
	Impacto no portfólio de produtos e nos processos, Centro de Pesquisa e Inovação

## 3.2 CASO THE WASHINGTON POST

Assim que o memorando do The New York Times foi divulgado, outras grandes organizações de mídia se pronunciaram não apenas sobre os planos de Nizenholtz, mas também sobre seus objetivos em relação a uma possível integração de redações. Uma delas foi o The Washington Post. Caroline Little, então CEO do WashingtonPost.Newsweek.Interactive revelou a Mark Glaser (2005) que a operação online do Post continuaria em Arlington, Va e, portanto, separada da redação do jornal impresso pelo rio Potomac. Três anos mais tarde e as redações permanecem separadas, pelo menos fisicamente. Mas alguns movimentos têm sido realizados nesse período, e podemos dizer que em prol da convergência, conforme veremos a seguir.

Da separação completa lá no início, em 1995, para o início da mudança, mesmo que de quase imperceptível depois de 2001, conforme ilustra a figura 14.



Washingtonpost . Newsweek Interactive

### A História da Comunicação Cross-Plataforma no Post

- 1995: Absolutamente inexistente
- 1996: Um pouco mais do que nenhuma
- 1997: “O que diabos é essa tinta digital?”
- 1999: “Quanto dinheiro você perdeu no último ano?”
- 2000: “Viu, a web era apenas uma falácia”
- 2001: 9/11 começa a mudar a situação
- 2003: Formação da Continuous News Desk (CND)
- 2007: CND parcialmente desfeita; introdução do modelo dos editores web

washingtonpost.com

Figura 14 – Trecho da apresentação de Jim Brady, VP e editor executivo do WashingtonPost.com (BRADY, 2006)

Na ocasião do memorando do Times, agosto de 2005, a realidade do Post era a existência de uma Continuous News Desk (CND), uma estrutura de dez jornalistas, com o papel de consolidar informações, autonomia para cobrar conteúdo dos repórteres e participação garantida em reuniões do impresso. A CND foi a primeira forma de colaboração entre as equipes papel e internet. A responsabilidade pelo material publicado pela equipe do jornal na internet era do CND e o conteúdo enviado não podia ser alterado pela equipe do site. Assim como o impresso não definia a edição do online. A equipe online trabalhava basicamente com agências de notícias durante boa parte do dia, depois trocavam os links para as matérias produzidas pelo jornal. Ao todo eram 70 pessoas na operação digital.

Em 2007, porém, o modelo operacional foi alterado. A CND, criada em 2003, foi lentamente desmontada para dar lugar a uma nova proposta: a dos “web editors”. Ou seja, as editorias do jornal passaram a contar com um especialista em internet. A equipe do Washingtonpost.com, como antes, continuava com a missão de produzir matérias exclusivas, vídeos, infográficos e especiais, além de cuidar do design e da estrutura do site. As redações do impresso e do digital, apesar da integração de processos, continuaram separadas, organizacionalmente e fisicamente. A CEO do Washingtonpost.Newsweek.Interactive, Caroline Little, se reportando a Don Graham, como faz Bo Jones, principal executivo do Washington Post.

Jim Brady, um dos principais executivos da companhia, apontou as vantagens e desvantagens da separação das redações, em março de 2007, durante o International Symposium of Online Journalism, realizado na Universidade do Texas. Entre as vantagens:

- O desenvolvimento de uma cultura própria no site, com DNA próprio e liberdade para tentar coisas novas graças à sua independência;
- A responsabilidade de construir audiência e receita na internet nas mãos daqueles que possuem longas carreiras em jornalismo online;
- A responsabilidade pela gestão e circulação do papel com aqueles que possuem uma longa carreira em jornalismo impresso.

E o mesmo número de desvantagens:

- Comunicação complicada entre as redações, graças à distância física;
- A independência do Online em alguns casos gera conflito de prioridades e tensão;

- Equipe da redação do jornal nem sempre se sente parte do processo, apesar de estarem no mesmo time.

Apesar da distância física – os 625 repórteres, editores e fotógrafos do impresso ficam localizados no centro de Washington, enquanto os 85 funcionários do washingtonpost.com ficam em Arlington –, a colaboração entre as equipes papel e internet é constante. Em uma apresentação realizada em outubro de 2006, Brady se refere à Redação Convergente, conforme ilustram os slides a seguir:

- Jornal e Site mantem estúdios de TV para produção de entrevistas, podcasts e entradas ao vivo para afiliada (figura 15)

Washingtonpost . Newsweek Interactive

### A Redação Convergente

- **Jornal e site mantem estúdios de TV, onde são produzidos:**
  - Entrevistas com jornalistas do Post e do Post.com para uso no canal local e nacional, ou para o site
  - Podcasts em áudio ou vídeo
  - Reportagens diárias ao vivo para a afiliada local da NBC

washingtonpost.com

Figura 15 – A Redação Convergente: estúdios de TV (BRADY, 2006)

- Assim como estúdios de Rádio para produção de programação de rádio, podcasts e fotogalerias narradas (figura 16)

Washingtonpost .Newsweek Interactive

### A Redação Convergente

- **Jornal e site cada um construiu estúdios de rádio, onde são produzidos:**
  - Mais de 10 horas por dia de programação para Rádio Washington Post
  - Quinze transmissões diárias ao vivo para a WP Rádio
  - Podcasts em áudio extras à programação da rádio
  - Fotogalerias narradas

washingtonpost.com

Figura 16 – A Redação Convergente: Estúdios de Rádio (BRADY, 2006)

- No site uma sala de controle Multimídia produz áudio e vídeo breaking news para o site, conteúdo em vídeo produzido pelos repórteres do jornal, contribuições para a Rádio WP e documentários realizados pelos videojornalistas do site (figura 17)

Washingtonpost .Newsweek Interactive

### A Redação Convergente

- **O washingtonpost.com possui uma sala multimídia, onde são produzidos:**
  - Notícias em tempo real e vídeo para o site
  - Conteúdo em vídeo de repórteres do Post e do Post.com
  - Toda a contribuição do washingtonpos.com para a Rádio
  - Documentários em vídeo produzidos pelos videojornalistas do site

washingtonpost.com

Figura 17 – A Redação Convergente: pelo menos 6 vídeos publicados a cada semana (BRADY, 2006)

Convergência, como foi visto anteriormente, pode ter vários significados, de acordo com a companhia, com o background dos funcionários, com o ambiente em torno da operação. Para Brady, são quatro os tipos de convergência:

- Convergência Técnica, aplicável aos diversos tipos de devices, incluindo equipamentos utilizados para o consumo de informação e notícias, entre eles computadores, pdas, celulares etc;
- Convergência de Audiências, desde grandes grupos, como usuários do MySpace, até pequenas comunidades, como amantes da poesia medieval;
- Convergência Competitiva, ou idéia de que qualquer um pode fazer qualquer coisa na web;
- Convergência da Informação, na qual pessoas podem obter informações de diferentes fontes e misturá-las.

Essas seriam as razões pelas quais a filosofia do Post é a de que um artigo é o início de um processo de conversação, e não mais o tradicional ponto final. O que significa links para diferentes pontos de vista, comentários de leitores, conteúdo multimídia e novas formas de organizar o conteúdo, ao gosto do leitor. E alguns dos desafios mostram que o processo ainda está no início e as respostas sendo encontradas:

Brady (2006) cita alguns dos principais pontos de atenção (figura 18): pressão do tempo, demanda 24/7, conteúdo em ritmo diferente para internet do que para o jornal, a publicação como o início do processo e não o fim, venda de conteúdo para múltiplas plataformas e exigindo reedição em texto, vídeo e áudio.

Washingtonpost . Newsweek Interactive

## Desafios Operacionais

- A pressão do tempo é constante e feroz. A demanda é 24/7; a equipe não. Há constantemente um editor de plantão durante as noites e finais de semana; de madrugada não há suporte disponível
- Conteúdo deve ser criado em diferentes ritmos do que no jornal, i.e. precisamos reagir ao momento e ajustar o conteúdo conforme o material chega
- A Publicação é o início do processo de distribuição, não é fim – conteúdo é muitas vezes atualizado para inclusão de novo material etc
- Venda de conteúdo para múltiplas plataformas requer uma forte pensata conceitual do conteúdo
- Venda de conteúdo requer re-edição de vídeo e áudio

washingtonpost.com

Figura 18 – Entre os Desafios Operacionais, a demanda 24/7 e novos ritmos para produção e publicação de conteúdo (BRADY, 2006)

“O que o Washington Post fez de acertado foi investir pesadamente na Internet em meados dos anos 1990, dispondo-se inclusive a aceitar prejuízos significativos durante algum tempo para se manter no ar”, diz Brady. “Havia um sentimento forte nas lideranças do alto escalão, principalmente no que diz respeito a Don Graham, de que a Internet seria uma coisa estupenda, portanto era bom estar preparado. Ele raciocinava da seguinte forma: se vamos perder leitores daqui a dez anos, temos de perdê-los para o nosso site, e não para o site dos outros.” (2007)

### RESUMO DO CASO

Projeto:	Manter as redações do jornal impresso e do digital separadas
Movimentos:	Cooperação à distância
	Estruturas de multimídia (áudio e vídeo) distintas para impresso e digital, com objetivos comuns

### 3.3 CASO USA TODAY / GANNETT

Enquanto o Washington Post e o Washingtonpost.com dizem não à integração, o presidente e editor-chefe do USA Today.com, Kinsey Wilson, sob o impacto do anúncio do New York Times de agosto de 2005, revelou que consolidar as operações da redação do papel e da internet seria “inevitável”, mas garantiu que o processo em seu jornal aconteceria em pequenas doses, em seções discretas, onde fosse possível inovar e eventualmente errar, antes de embarcar na integração completa.

O USA Today pertence à Gannett, empresa que publica diversos jornais, opera estações de TV, sites, além de serviços de notícias, marketing e impressão comercial. Ao todo são 108 jornais, aproximadamente mil publicações não diárias, e quase 300 títulos. Os 91 jornais que publica no mercado americano possuem uma circulação combinada de aproximadamente 7,3 milhões de exemplares, o que torna a companhia o maior grupo de jornais em termos de circulação nos Estados Unidos. O USA Today possui circulação de 2,3 milhões de exemplares, 49.675 funcionários e em janeiro de 2007 contava com aproximadamente 23,2 milhões de visitantes únicos, ou 14,8% da audiência de Internet americanas, segundo dados da Nielsen//NetRatings (Relatório S&P, 2007).

O produto de internet do USA Today nasceu em 1995, quando Tom Curley, então presidente do jornal, preocupado com o futuro e a competição que surgia de fontes online, convidou Lorraine Cichowski, então responsável pela editoria de Economia para liderar uma nova iniciativa: o USA Today.com. O executivo tinha como missão criar uma nova organização para tocar o negócio online, contratou a equipe do mercado e construiu um conjunto diferente de papéis, incentivos, cultura, estruturas dedicadas à produção de notícias instantâneas. Conseguiu: a estrutura online ficava fisicamente separada do jornal, em um andar próprio, e 80% das notícias publicadas online não eram provenientes do jornal impresso. (TUSHMAN, SMITH, WOOD, et al, 2007).

Cinco anos mais tarde, em 2000, questões políticas internas à organização fizeram com que Curley substituísse Cichowski por Jeff Webber, então VP de circulação, com o intuito de ampliar a participação do editorial impresso nas operações de internet. No mesmo movimento, trocou 40% do seu time sênior, entre eles o diretor editorial. Webber simultaneamente mexeu no time sênior do USA Today.com, mas as organizações permaneceram distintas: jornal impresso e internet. Na gestão Cichowski



não havia mecanismo algum para troca entre papel e internet. Webber iniciou reuniões editoriais entre as equipes do jornal e da web, criou incentivos para o time sênior com bônus comuns, baseados em performances tanto da web, quanto no crescimento do produto impresso.

Esse foi o início do processo de integração no USA Today que, cinco anos mais tarde, em 2005, culminou com o anúncio da fusão das redações do impresso e da internet em uma única operação. A iniciativa foi classificada como uma “resposta à crescente importância da Internet como veículo de distribuição de notícias” e, segundo o editor Ken Paulson, o objetivo de combinar as duas redações era “criar uma só organização 24 horas de notícias para informar e engajar leitores em múltiplas plataformas”. Para viabilizar o projeto, o então editor-chefe do USA Today.com foi nomeado um dos editores executivos do jornal.

Enquanto o processo de integração no USA Today estava em andamento em busca do que a empresa chamou de “estratégia de plataforma agnóstica” (Relatório Anual, 2006), o plano de integração da Gannett nos seus jornais locais, iniciado em 2006, baseava-se nos chamados Information Centers, ou Centros de Informação. Abordagem que, segundo Michael Manness, VP de Planejamento Estratégico da companhia, tem como intenção alterar substancialmente processos e a forma de obter e selecionar informações.

Manness explica a necessidade de integrar as redações como o que batizou de “Media Shifting”. São três conceitos embutidos em um: o primeiro deles, o de Time Shifting, consiste em assistir o que você quer quando quer; o segundo Place Shifting, assistir o que quer quando e onde quer; e o último, Size Shifting, consumir apenas as partes que quer e jogar o que não interessa fora, reeditar conteúdo. A partir desses conceitos, defende que as empresas de mídia devem medir seu sucesso pelo tempo gasto por consumidores em seus produtos. E também:

- Expandir-se em novas plataformas para manter e crescer o “share of time”;
- Tornar futuras redações orientadas por habilidades e não pelas antigas seções dos jornais;
- Pensar na experiência dos usuários para cada formato e não apenas informação

Por trás da mudança, o consumidor deveria ser o foco de tudo o que a empresa faz: do desenvolvimento de produto, apuração de conteúdo, venda de publicidade, tudo deve colocar o consumidor na frente.

E com esses conceitos em mente, em 2006, a empresa criou:

- a Gannett Digital, com o objetivo de transformar o grupo, que deixaria de ser uma companhia de jornal e Tv com sites afiliados para se tornar uma “digital powerhouse”, capaz de capturar o bolo crescente de receita publicitária online (que deve ultrapassar US\$ 20 milhões em 2008);
- o Gannett Center for Design and Innovation, com o objetivo de estimular a criatividade e engenhosidade dos funcionários -- mais de mil idéias já foram criadas, com várias selecionadas para protótipo e teste de mercado;
- e os “Informations Centers” ou Centros de Informação (CI), para transformar as redações em centros de informações com o objetivo de apurar e disseminar as notícias através de múltiplas plataformas 24 horas por dia nos 7 dias da semana.

Nas palavras do CEO Craig Dubow, um Centro de Informação “é uma plataforma agnóstica 24-horas, um agregador e distribuidor de notícias, que entrega quaisquer canais e tipos de informação para várias plataformas, com intenso foco na comunidade local e na interatividade” (2006). De acordo com o Relatório Anual de 2006, é um lugar, um processo e um estado mental simultaneamente.

Eles deixam de ser formados por editorias convencionais (cidade, economia, esportes etc) e passaram a trabalhar com base em sete elementos, ou funções de trabalho: Digital, Vigilância comunitária em todas as plataformas, Esforços de reconectar comunidades locais, Dados, Conversação com a comunidade, Conteúdo customizado e Multimídia. E a nova estrutura já é fruto do foco dado ao consumidor de informações

“Os clientes nos disseram que querem notícias locais, em alguns casos, muito locais. Querem informações sobre suas comunidades – o que está acontecendo, quando e como, bem como o que os seus governantes estão fazendo. Querem participar, conversar, com vídeos, podcasts, celulares” Relatório Annual (2006)

São quatro os grandes objetivos dos Centros de Informação:

1. priorizar notícias locais;
2. publicar mais conteúdo de leitores,
3. tornar-se uma operação 24/7, com jornais fazendo menos e sites mais;

4. usar métodos de ‘crowdsourcing’ para que leitores funcionem como olheiros na cidade.

De acordo com a Gannett, a missão dos CIs é implantar produtos e serviços em um nível local, como bancos de dados, calendários online automatizados, serviços móveis, vídeos com recursos de compartilhamento etc. E, para mudar o *modus operandi* de seus jornais, a companhia realizou pilotos em 12 locais, três deles com implantação total dos centros (Des Moines, Sioux Falls e Brevard). Os resultados foram satisfatórios e incentivaram a continuidade do experimento para os demais jornais (Relatório Annual, 2006).

Crescimento anual de Page Views em mercados onde há convergência:

Des Moines (+37%)	Fort Myers (+33%)
Asbury (+57%)	Shreveport (+55%)
Westchester (+36%)	

O maior investimento para a implantação do Centro de Informação, segundo Jennifer Carroll, VP de Novas Mídias da companhia, é tecnológico. Os custos principais provêm da implantação de recursos para o Online, como aquisição de equipamentos e desenvolvimento mobile em redações locais, com alguns jornalistas equipados com dispositivos móveis ou mobile journalists. Os chamados “mojos” (figura 19) não possuem um escritório ou uma baia, seu carro é a sua redação, conforme ilustra a figura a seguir. A Gannett acredita que esses profissionais irão atrair mais leitores para seus sites locais (AHRENS, 2006).



Figura 19 – Mobile Journalist, Chuck Myron, em campo para o jornal Fort Myers-Press” (AHRENS, 2006)

Em termos de recursos humanos, os Centros proporcionam uma reorganização para enfatizar determinadas posições como bibliotecários e arquivistas, que cada vez mais têm papel ativo na produção, dado o novo cenário tecnológico baseado em bancos de dados.

O treinamento em multimídia também é essencial: fotógrafos aprendem sobre vídeografia, editores sobre o uso efetivo de novas tecnologias, repórteres tradicionais sobre o processo de edição online. O intuito é que todos colaborem e troquem mais informação do que no passado. “Há vários sinais na indústria que apontam o quanto é imperativa uma mudança: mudar a forma como operamos, mudar a forma como inovamos, mudar a forma como estamos estruturados. Precisamos ser mais preocupados e atentos à forma como as pessoas têm feito uso de notícias e informação”, diz Caroll.

Para a executiva, a decisão de implantar essa mudança estrutural é fruto da percepção da urgência em responder às mudanças, do surgimento das novas mídias ao jornalismo participativo. “É tempo de correr e não andar”, revelou a executiva ao site Editorsweblog, da WAN (CHAINON, 2007).

#### RESUMO DO CASO

Projeto:	Integrar operações online e offline
Movimentos:	Modelo operacional diferenciado: redações viram centros de informação orientados por habilidades e não pelas antigas seções dos jornais, jornalistas mobile
	Impacto no portfólio de produtos, Centro de Inovação
	Políticas de comunicação e treinamento

#### 3.4 CASO ASSOCIATED PRESS

AP é uma cooperativa com 161 anos de idade e em plena mudança cultural: deixou de ser uma agência de notícias focada em jornais e TV para se tornar uma operação totalmente digital, uma companhia multiplataforma, com grandes investimentos em vídeo e na Internet.

No fim dos anos 90, a AP era uma agência de notícias típica, com clientes das mídias tradicionais e sem foco no departamento de internet. O serviço de vídeo estava sendo iniciado em Londres, longe da central em Nova York. Possuía equipe própria e

clientes próprios. Todos trabalhavam em seus feudos com sucesso, mas nada unificado. "Era como uma coleção de diferentes companhias, inclusive do ponto de vista de imagem e marca", revela Tom Kent, editor da empresa. "Sabíamos, porém, que a Internet seria a plataforma chave para distribuição de notícias no futuro. E se não estivéssemos bem na Internet, não sobreviveríamos (...) E o mais assustador: precisávamos estar preparados para o futuro misterioso – a distribuição em plataformas até então não imaginadas. Nossas notícias estão em displays de táxis, em telas de elevadores de prédios comerciais. Há alguns anos, nunca diríamos que notícias e fotos da AP estariam em um videogame. E hoje estão lá, em inglês, francês, espanhol, alemão, no Nintendo Wii", completa.

Uma nova AP precisava ser criada, com compromisso corporativo, uma nova estrutura, treinamentos, mudanças de processo e sistemas de recompensa. Uma plataforma multimídia digital com "um nome, um logo e uma história". Para atingir o desafio de mudar, dois grandes passos foram dados, segundo Kent (CHAINON, 2007):

- Explicar ao time o que está acontecendo, porque motivos e como isso afetará o seu trabalho. O que significa também convencê-los de que a multimídia pode melhorar a qualidade do jornalismo praticado, e não o contrário;
- Tornar as mudanças realidade, alterando processos e prazos de acordo com os hábitos dos leitores e diversidade de habilidades dos jornalistas. O que significa lembrar aos repórteres que não há expectativa de que um jornalista saiba fazer tudo. O que importa é que o repórter esteja ciente da necessidade de diferentes plataformas, e no caso de um evento específico, um repórter de texto, mesmo que não possa tirar ótimas fotos ou filmar bons vídeos, possa pesquisar a logística do fato e todos os seus desdobramentos para ajudar na produção de um infográfico (CHAINON, 2007).

Na AP, o processo de integração iniciado está em pleno curso. Um dia típico da agência (figura 20) é iniciado com uma reunião multimídia que reúne editores de todas as plataformas (vídeo, foto, online, impresso...) para que decidam que rumo darão à história. Como os editores não podem fazer uma reunião para cada notícia, há três reuniões diárias com os editores principais, cujo objetivo é similar.

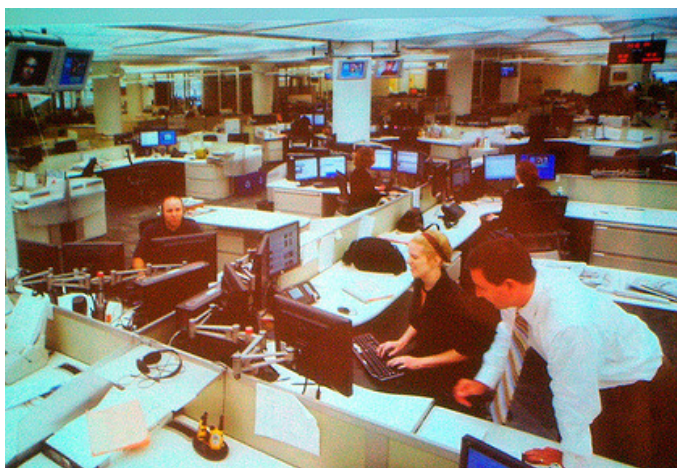


Figura 20 – Redação AP (BERTINI, 2005)

O processo de seleção também foi alterado. Os editores responsáveis por supervisionar a operação também fazem um ranking das matérias por importância, como já era feito antes, mas agora há considerações em relação ao fenômeno da web 2.0, como a popularidade da história ou sua cobertura em sites de notícia. Por exemplo, a cobertura da AP de conteúdo de entretenimento foi bastante ampliada nos últimos anos, de acordo com as preferências dos leitores. Mas se os editores da AP considerarem que uma notícia precisa de relevância por seu valor jornalístico, ela o terá independente do tráfego.

“A integração não mudou drasticamente os princípios do processo editorial. Ao invés disso, mudou a forma como os jornalistas pensam o processo.” Segundo Kent, os funcionários da AP estão aprendendo a pensar em termos de conteúdo e não da mídia.

Como outros players dessa indústria favoráveis da integração, a AP mudou recentemente seu endereço físico para um novo prédio. Para Kent, “um layout inteligente pode sempre facilitar a comunicação entre plataformas e a interação”.

Algumas características nortearam o projeto, cuja planta é ilustrada pela figura 21. Foram elas:

- Flexibilidade: AP decidiu não ter paredes e as poucas necessárias foram montadas de forma a serem removidas. A medida visa facilitar as mudanças de lugar sempre que necessárias
- Proximidade física. Os editores do topo possuem escritórios, para que a confidencialidade necessária a alguns assuntos seja mantida. Mas esses espaços foram propositalmente criados para serem “claustrofóbicos” com o intuito de que os editores só lá permaneçam se realmente houver

necessidade. Os departamentos estão fisicamente separados, mas a ausência de paredes facilita a visibilidade e a movimentação entre departamentos.

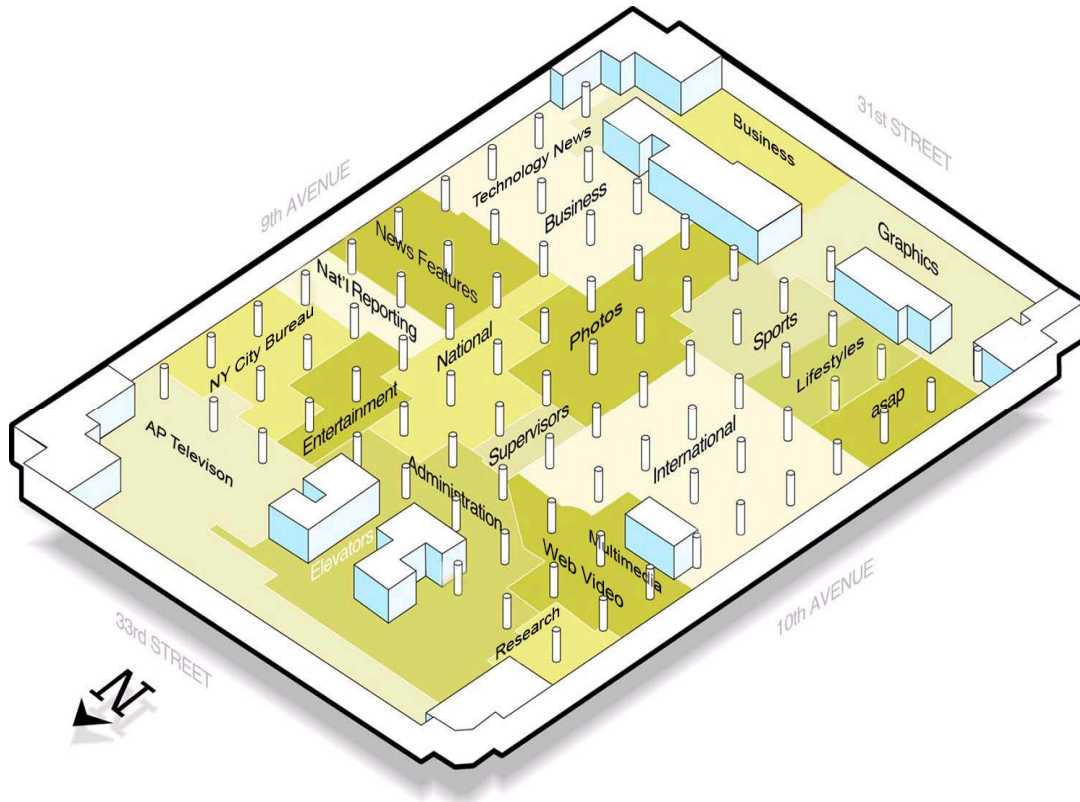


Figura 21 – Planta da nova redação da Associated Press. (CHAINON, 2007)

- Gestão prática de detalhes: ou idéias pragmáticas para auxiliar a aproximação física e psicológica da equipe. Em geral, idéias simples, como posicionar as máquinas de café na interseção das unidades para que possam conversar durante as pausas. A AP chegou a pensar em nomear os departamentos de forma diferenciada, mas mudou de idéia para manter o conceito “uma AP, um produto”. Telas de Tv grandes estão espalhadas pela redação, com as últimas fotos em exibição e as últimas notícias.

Entre outras iniciativas e estratégias adotadas pela AP para facilitar a integração estão:

- Wikis internos da equipe para assegurar o planejamento cross-plataforma;

- Um sistema de recompensa para reconhecer a integração, que inclui uma premiação em dinheiro;
- Reuniões periódicas com o CEO;
- Sites de treinamento e transmissões internas de TV;
- Treinamentos em vídeo e em slides de áudio;
- Distribuição de 100 gravadores digitais portáteis;
- A escolha de mobiliário por parte de alguns funcionários com destaque
- Envio de jornalistas para o campo para testar a linguagem multimídia;
- Construção de uma Academia AP

Nem todas as iniciativas foram eficientes, como os sites de treinamento, que acabaram pouco utilizados, dado que os jornalistas estavam, em geral, muito ocupados para consultá-los. Entre as idéias com mais sucesso: o sistema de recompensas e a escolha dos móveis.

#### RESUMO DO CASO

Projeto:	Integrar operações online e offline
Movimentos:	Mudança física: nova redação planejada
	Impacto no portfólio de produtos: foco na multimídia e interatividade (videogames)
	Políticas de comunicação e treinamento (wikis internos, Academia AP, transmissões internas de TV)

### 3.5 CASO TAMPA TRIBUNE / MEDIA GENERAL

A Media General é uma empresa independente que atua em três segmentos da indústria de informação: jornais, TV e mídia interativa. A companhia possui 25 jornais diários, mais de 100 outras publicações e 25 estações de TV. Além disso, opera mais de 75 empresas online e, nos últimos anos, tem posto foco na chamada convergência com o intuito de “combinar as forças de jornal, TV e da Internet para permitir uma melhor apuração e apresentação de notícias e informações para leitores, expectadores, usuários e anunciantes”.



A experiência em Tampa, com o Tampa Tribune, WFLA-TV e TBO.com é considerada pela companhia um sucesso. E graças a ela, outras cinco regiões já operam de forma integrada, conforme descreve o trecho do relatório exibido na figura 22. De acordo com ele, “a convergência é a melhor abordagem para atender às necessidades da audiência para notícias e informações locais de excelência”. A parceria adiciona o texto do documento, ajudou a WFLA a manter sua liderança na Flórida e ao Tampa Tribune a manter-se competitivo:

“Jornalistas entre as plataformas compartilham as informações e o conteúdo e colaboram de maneiras inviáveis para nossos concorrentes”.

### Other convergence markets

Five additional Media General markets partner on convergence. Fiber optic cable connects the newspapers, television stations and online operations. TV and print reporters do regular reports for broadcast from sets at the newspapers. In each market, the partners work together to expand their content offerings. Our communities benefited in 2006, for example, from increased election coverage, sports and breaking news.

In Myrtle Beach/Florence, South Carolina, our partners launched *scnow.com*, a regional Web portal. *scnow.com* averages 1.3 million page views each month, a 25% increase from the combined statistics for our previous stand-alone newspaper and television station Web sites in the market.

- ▶ Bristol, Va./Johnson City, Tenn.
- ▶ Myrtle Beach/Florence, S.C.
- ▶ Opelika-Auburn, Ala./Columbus, Ga.
- ▶ Panama City, Fla./Dothan, Ala.
- ▶ Roanoke/Lynchburg/Danville, Va.




Figura 22 – Trecho do Relatório Anual da Media General (BRIAN III & NORTON, 2006)

O início do projeto de convergência em Tampa se deu quando a WFLA-TV necessitava de novas instalações e a companhia decidiu que o então novo estúdio ficaria localizado perto do Tampa Tribune e então resolveu mover a redação para o mesmo prédio (figura 23). O News Center foi inaugurado em março do ano 2000 e custou US\$ 40 milhões (DURE, MORTIMER, CHOW, 2004). O primeiro andar do prédio foi destinado ao estúdio de TV; o segundo à redação da TV e do serviço online TBO.com; o terceiro, à redação do jornal; e o quarto aos escritórios administrativos e comerciais do WFLA-TV e TBO.com (Poynter, 2002). O prédio era conectado ao antigo prédio do Tribune, onde permaneciam as demais operações do jornal, como vendas, marketing, administração e o parque gráfico.



Figura 23 – Tampa Multimedia News Center (BRIAN III & NORTON, 2006)

Entre 2001 e 2005, Forrest Carr, então no cargo de diretor da WFLA-TV, apontou sete níveis de cooperação na redação de Tampa:

1. Dicas e informações diárias

Muita conversa. São várias reuniões por dia em cada plataforma. Pelo menos uma delas destinada à convergência

2. Notícias Spot

O grande palco da convergência. A idéia é a publicação de notícias assim que elas acontecem, em qualquer plataforma. Segundo Carr, as diversas mídias ganharam com a colaboração. Um exemplo é a TV, sempre muito criticada pela superficialidade com que trata notícias desse gênero e que depois da convergência passou a oferecer imediatamente mais contexto e perspectiva, graças à aproximação com a equipe do jornal. Uma forte demonstração de influência cultural.

A cooperação, apesar de esperada, é voluntária. Editores trocam informações, inclusive sobre onde enviar equipes. Não há, porém, um só funcionário responsável pelas três plataformas.

3. Fotografia

O compartilhamento de recursos muitas vezes acontece entre as três áreas: TV, web e jornal. A área mais afetada neste caso é a fotografia. Vários jornalistas da TV carregam câmeras still (na ocasião) e muitos fotógrafos do jornal carregam

câmeras de vídeo de pequeno porte. Há muita troca entre ambas as equipes, mas em geral para coberturas simples.

#### 4. Reportagem Corporativa

A troca de informações, pautas e apostas da companhia acontece em reuniões especialmente dedicadas à convergência. Os assuntos são debatidos para que se decida que mídia – jornal, tv ou internet –, deve publicar antes a notícia. A regra é que a plataforma que colocou o assunto na mesa tem o poder de decisão. Há casos em que um repórter da TV investiga e produz o conteúdo para publicação no jornal impresso e vice-versa. Segundo Carr, os resultados obtidos são muito positivos.

#### 5. Franchises

Nada mais são do que grifes do jornal ou da TV participando de uma grade multiplataforma. Um repórter de economia do jornal que apresenta um quadro no telejornal todas as manhãs, por exemplo. Ou bancos de dados na Internet diretamente relacionados a conteúdos de programas de TV.

#### 6. Eventos

A cobertura de grandes eventos - Superbowl, Olimpíadas e Eleições - é mais uma oportunidade de exercitar a convergência. Tipicamente jornal e TV apresentam o conteúdo de forma similar e equivalente, com referências mútuas e a promoção do material publicado também no TBO.com. Nas Olimpíadas de Inverno de 2002, em Salt Lake City, a cobertura foi realizada pela equipe do jornal, inclusive para TV. A WFLA-TV não enviou nenhum representante.

#### 7. Serviços Públicos

De acordo com Carr (2002), a convergência permite um jornalismo mais potente. “E com mais poder, vem mais responsabilidade”. A cada semana, o News Center solicita um feedback do público e uma vez por semana publica respostas selecionadas no jornal, veicula na Tv o mesmo conteúdo e dá todas as íntegras das respostas na página “Citizen’s Voice” no site. Entre os compromissos assumidos pela empresa estão:

- Precisão e equidade
- Correção imediata de erros
- Dar voz aos sem voz e cobrir a comunidade em todas as suas camadas e diversidade

- Condução dos assuntos com compaixão e sensibilidade à privacidade
- Ser um observador da comunidade

Apesar de ser uma das primeiras iniciativas da convergência na indústria de mídia, a estrutura do Tampa Tribune ainda está amadurecendo, conforme declara Carla Savalli no relatório “Newsroom of the Future” (2006). O jornal está em processo de montar uma Continuous News Desk (CND) e, para isso, um time de editores e repórteres da casa pesquisou várias iniciativas do gênero em jornais como The New York Times, The Washington Post e Chicago Tribune. Como resultado, um CND de 20 profissionais com a incumbência de publicar conteúdo em tempo real no site TBO.com durante 17 horas por dia, de segunda a sexta-feira; e 8 horas por dia nos finais de semana.

De acordo com Savalli (2006), mesmo sem um sistema 24h, a operação em Tampa é impressionante. Muitos dos repórteres trabalham com vídeo e áudio, muitos compartilham fontes e dicas com a TV. “O editor de esportes é provavelmente o único editor de esportes do país a liderar uma operação convergente, ou seja, ele gerencia o conteúdo e os repórteres para as três plataformas” (as demais editorias possuem editores correspondentes para cada mídia: impresso, web e TV).

Em paralelo ao News Center, a Media General atua para:

- Criar presença na internet em todos os mercados;
- Inovar em novos produtos que sejam atraentes para a audiência;
- Introduzir novos produtos no mercado, parte importante da estratégia do grupo, com mais de cem produtos lançados em 2006 e expectativa de que 5% das receitas totais correspondam a novos produtos e serviços;
- Efetuar aquisições estratégicas alinhadas ao plano de crescimento da companhia.

E com esses movimentos, podemos afirmar que a empresa já não é há algum tempo apenas um jornal ou uma rede de TV: 10% de suas receitas atualmente são gerados por fontes não tradicionais.

## RESUMO DO CASO

Projeto:	Integração das operações online e offline do jornal e da TV
Movimentos:	Mudança física
	Compartilhamento de recursos entre as mídias
	Impacto no portfólio de produtos: foco declarado na Inovação (produtos e serviços)
	Políticas de comunicação e treinamento

### 3.6 CASO THE TELEGRAPH

Talvez o caso de integração de redações mais badalado nos últimos meses, o projeto do The Telegraph, desde que foi implantado, tem sido acompanhado por todo o mundo atraindo vários jornais às suas instalações, em busca do entendimento do novo modelo. Depois de seus principais executivos realizarem, eles próprios, visitas e análises de modelos de redações de várias partes do mundo, o jornal inglês partiu para um novo endereço, mudou o nome da companhia de Telegraph Group para Telegraph Media Group e montou uma redação com layout completamente diferente: baseada em um hub central e com 133 posições a menos, 54 delas entre jornalistas (CHAINON, 2006).

“Passamos por uma grande reforma nos últimos doze meses e sempre há os que nadam a favor da corrente e os que nadam contra. No último ano foram três grandes mudanças: o espaço físico, a reorganização e reorientação da estratégia (...) A primeira grande lição aprendida talvez seja: traga os empregados para o seu lado antes de mudar qualquer coisa” - Edward Roussel, editor digital do jornal.

O projeto de integração do Daily Telegraph começou em fevereiro de 2006 e a idéia era ampliar o conteúdo digital, com a migração de toda a equipe (The Daily Telegraph, The Sunday Telegraph e The Weekly Telegraph) para a nova redação de 6 mil metros quadrados. Até então as redações funcionavam em prédios diferentes em bairros distantes da cidade. Com apoio de uma consultoria externa, o projeto deu foco a

treinamentos e pilotos, o primeiro deles em de setembro de 2006 a janeiro de 2007, com 20 pessoas designadas. A estratégia, em paralelo, foi abrir as inscrições para o treinamento da redação e convidar para participar os menos resistentes. Conforme eram treinados, os jornalistas iam sendo transferidos para a nova redação, processo que demorou 17 semanas, a partir de janeiro de 2007 e treinou 500 profissionais.

De acordo com Will Lewis, executivo do grupo, entre os principais desafios estavam (CHAINON, 2007):

- Continuar a produzir um jornal com a mesma qualidade, senão melhor, enquanto mudavam a mentalidade tradicional da redação;
- Explorar as oportunidades que o mundo digital apresenta, tanto editorialmente quanto comercialmente;
- Espalhar as melhores práticas e eliminar as más;
- Ampliar o desafio de novos competidores.

Seguir em direção ao novo modelo de trabalho, integrando equipes de internet e do jornal, não foi tarefa fácil: demissões de 54 postos editoriais, considerados redundantes pela direção do diário, (CHAINON, 2006) geraram protestos e até uma ameaça de greve organizada pela União Nacional dos Jornalistas.

Para enfrentar esses desafios, uma das medidas consistiu de reunir jornalistas, editores, fotógrafos etc em um único ambiente. Para testar a nova dinâmica da redação integrada, o jornal iniciou um experimento com a economia e vários designs foram testados. Para definir as mesas onde cada um sentaria, chegou-se ao modelo batizado de “hub and spoke”, que consiste de uma mesa central redonda, onde todas as decisões são tomadas e de onde as 11 editorias do jornal, sejam online ou impressas, partem para formar um raio. De fato, não há diferença entre jornalistas do online e do impresso, de acordo com Lewis.

“Todos estão num só andar e ninguém pode se esconder no seu escritório - não há nenhum. Temos um ambiente dinâmico agora, reuniões curtas e objetivas, decisões rápidas. Antes as pessoas não se comunicavam. Agora aqueles que não são bons em se comunicar são forçados a fazê-lo. Não há dúvidas: funciona melhor e com mais qualidade para o conteúdo”- Edward Roussel, editor digital

Treinamento foi um passo fundamental no processo: 5 dias para cada jornalista, num total de 14 semanas. E o processo aconteceu da seguinte forma. A cada semana, um time de jornalistas que não necessariamente se conhecia, por estarem antes em ambientes separados, iniciava o curso para entender como suas funções estavam mudando e que habilidades deveriam aprender dali em diante. No último dia, as turmas tinham como tarefa preparar um protótipo completo com vídeo, áudio e outros conteúdos destinados à publicação online. E outro dado relevante: os jornalistas puderam escolher em que treinar.

O treinamento de uma semana reunia grupos de 25 pessoas (figura 24). No 1º e 2º dias aconteciam palestras sobre o negócio no papel, na web, sobre o mercado, a concorrência, inovação e criatividade. Entre o 3º e 4º dias, o conteúdo das aulas era voltado para ferramentas de internet e de vídeo. No 5º dia, o programa consistia da produção de 4 páginas de jornal, 1 capa do site e um vídeo ou slideshow.

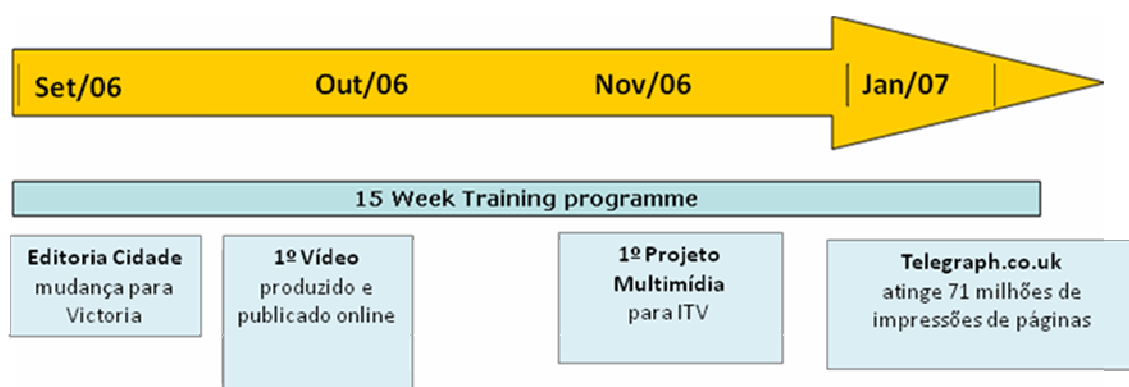


Figura 24 – Programa de treinamento do jornal inglês (LEWIS, 2007)

“Não esperamos todos sejam especialistas em multimídia. O treinamento foi uma introdução às diferentes plataformas disponíveis” - Rhidian Wynn Davies, editor

Na redação integrada do Daily Telegraph (figura 25), editores de seções são responsáveis por todas as plataformas (jornal impresso, web site, móvel, PDF etc.). Eles compõem um "hub" central (figura 26) no meio da redação e estão rodeados de gerentes de produto, responsáveis por áreas como online, áudio e vídeo e os editores de seções como economia, internacional, esportes. As paredes receberam projetores para exibir informações relevantes aos membros da redação, tais como estatísticas de acesso (figura 27).



Figura 25 – Projeto de Layout da nova redação do Telegraph Media Group (2006)



Figura 26 – A nova redação do Telegraph Media Group pronta (CHAINON, 2007)





Figura 27 – Projeções em telas de concorrentes, do próprio site e acompanhamento da audiência em tempo real (LEWIS, 2007)

Todas as editorias de imagem do jornal foram integradas em uma só operação, que deve lidar com qualquer conteúdo visual das edições online, impressa e da edição “download and print”, publicada às 16h. E os 42 fotógrafos do jornal já estão equipados com câmeras para captura de vídeo para internet, além de suas câmeras tradicionais. “Os fotógrafos do Telegraph irão sem dúvida nenhuma trabalhar apenas com vídeo no futuro. Em um ano esperamos estar bem avançados nesse sentido. Alguns jornais americanos, entre eles o Detroit Free Press e o Dallas Morning News já passaram a usar apenas vídeo para captura de imagens” (HALSTEAD, 2007)

A entrega de conteúdo por hábitos de consumo e perfil do acesso também ganhou relevância e ‘touchpoints’ foram criados ao longo do dia para orientar a publicação. Os mais relevantes entre 8h e 10h, entre 12h e 14h e no fim da tarde. “Estamos buscando diferentes produtos nos diferentes períodos: primeiro breaking news online, com envio de alertas curtos; no horário de almoço, algo mais leve, vídeos”, explicou Edward Roussel, editor digital. Estudos para entender nossa nova forma de trabalhar foram conduzidos e como resultado surgiram 32 produtos, que podem ir de encontro aos touchpoints.

“O desafio entre tantos produtos possíveis e tantas formas de alcançar o consumidor é encontrar uma plataforma que esteja bem próxima da sua marca. Isso reforça a necessidade de mudanças estruturais na organização, não apenas no lado editorial, mas também no comercial. A era digital permite entender muito melhor o que

os consumidores querem e como nos tornar relevantes, o que significa em muitos casos que a linha que divide o editorial da publicidade pode ficar borrada, mas isso não quer dizer que precisamos comprometer a qualidade do nosso editorial” - Annelies van den Belt, diretora de Novas Mídias (LUFT, 2006).

Dietmar Schantin, diretor do Ifra Newsplex e consultor do projeto do Telegraph chama a atenção para a relevância da integração do processo de produção. “Alguns editores ainda pensam que a integração do processo de produção não é relevante, eles estarão em breve em grande encrenca”, disse em uma entrevista ao site journalism.co.uk (LUFT, 2006). “Mais cedo ou mais tarde a audiência vai para outro lugar, onde possa encontrar o que quer... mais cedo ou mais tarde a circulação vai cair e alcançar um ponto crítico. Menos circulação, menos publicidade, cortes de pessoal, menos qualidade, menos circulação... o fim”, disse.

Murdoch MacLennan (2006), principal executivo do jornal inglês, reforça esse comentário.

“Estamos no olho da mudança – bem maior do que qualquer outra desde o nascimento da imprensa. Mas primeiro o que vem primeiro. Os fatos falam por si só. Leitores estão migrando para a mídia online e os anunciantes os estão seguindo. As receitas de publicidade tradicional e de classificados caem a uma taxa de aproximadamente 4% ano após ano. Enquanto isso, a publicidade online cresce a taxas bem maiores, no caso do Telegraph, a 9% anualmente. E os jovens, como sabemos todos, estão olhando para nós e colocam pressão na circulação dos nossos impressos. Qualquer gestor responsável não pode ignorar essas tendências. Em suma, precisamos agir – e nossa mudança para um novo escritório foi um catalizador para isso. Estamos agora começando a servir nossos leitores com sucesso em uma variedade de plataformas, e também nos nossos produtos impressos, que são lidos por milhões de pessoas todos os dias... Mudamos rápido por razões comerciais, e admito que algumas decisões difíceis precisaram ser tomadas. É com pesar que tivemos que perder 54 jornalistas, mas cumpri meu papel como chefe-executivo para o benefício da empresa a longo prazo.”

## RESUMO DO CASO

Projeto:	Integrar operações online e offline
Movimentos:	Mudança física para novo prédio. Redação “hub and spoke”
	Impacto no portfólio de produtos: foco multimídia, touchpoints
	Políticas de comunicação e treinamento: inscrições para treinamento e convite para os menos resistentes
	Demissões vinculadas: 133 no total, sendo 54 jornalistas

### 3.7 CASO EL PAÍS

O diário espanhol El País é publicado pelo grupo Prisa, reconhecidamente multiplataforma e com uma atividade empresarial muito diversificada: atua no segmento de jornais, revistas, rádio, tv, edição de livros e internet. Sua principal publicação e a origem do grupo é o próprio El País, jornal de referência na Espanha, com 440.226 exemplares em 2003. Fundado em 1976, meses depois da morte do general Franco, o jornal tem uma divisão internacional, *El País* Internacional, distribuído nos principais países ibero-americanos e que são impressos em Buenos Aires e México.

Especificamente no segmento de jornais, além do El País, publica o diário econômico “Cinco Dias”, o esportivo “AS”, os jornais regionais “Correo de Ancaúcia” e “Correio de Jaén”, além de jornais na Bolívia (La Razón, principal jornal do país; Extra, jornal popular e El Nuevo Dia, segundo jornal de Santa Cruz de La Sierra).

A empresa de internet do grupo é a Prisacom, atualmente com oito operações no mundo online:

- ELPAIS.com
- as.com
- CadenaSer.com
- CincoDias.com
- los40.com
- EP3.es
- Cuatro.com
- plus.es

A companhia possui aproximadamente 200 funcionários (Nafria, 2007), metade deles orientados ao conteúdo. Cada produto com um time específico, apesar de existir

uma redação central online. “É essa redação central que gerencia, entre outras coisas, a participação com o usuário e os vídeos”, contou Ismael Nafria, editor do grupo Prisa.com, durante o 8th International Symposium on Online Journalism, realizado em março de 2007 na Universidade do Texas.

Com vários prêmios nacionais e internacionais, a empresa de internet obteve lucro pela primeira vez em 2006, com 30 milhões de Euros em receitas, 42% mais que no ano anterior, segundo informação de Nafria, no mesmo evento.

A relação entre o El País e o ElPais.com possui características diferentes de alguns dos outros casos citados anteriormente. Ambos ocupam o mesmo prédio, mas possuem times diferentes, com gestões diferentes e uma coordenação no topo. Há também a participação do ElPais.com nas reuniões do jornal impresso, mas cada time possui um trabalho próprio e diferenciado e a intenção do grupo é que a situação permaneça dessa forma. Apesar da coordenação no topo, a opinião geral é de que a Internet é uma mídia diferente (figura 28): possui regras diferentes, linguagens diferentes, tempos diferentes, usuários diferentes, objetivos diferentes, perfis profissionais diferentes, anúncios diferentes.

“Nossa equipe comercial vende coisas diferentes, com abordagens diferentes para os anunciantes. Para nós é uma mídia diferente e é por isso que pensamos diferente. Toda a coordenação e colaboração é possível e mais do que bom. Mas não pensamos em integração até o momento”, revelou Nafria (2007).



Figura 28 – Home Page do site ElPais.com (NAFRÍA, 2007)

## RESUMO DO CASO

Projeto:	Manter operações online e offline separadas
Movimentos:	Times e gestões distintos, coordenação no topo
	Abordagens distintas nas mídias impressa e digital
	Colaboração é bem recebida

### 3.8 CASO LE MONDE

As equipes do Le Monde impresso, com 350 jornalistas, e do Le Monde.fr, com 30 profissionais não estão integradas (figuras 29 e 30).

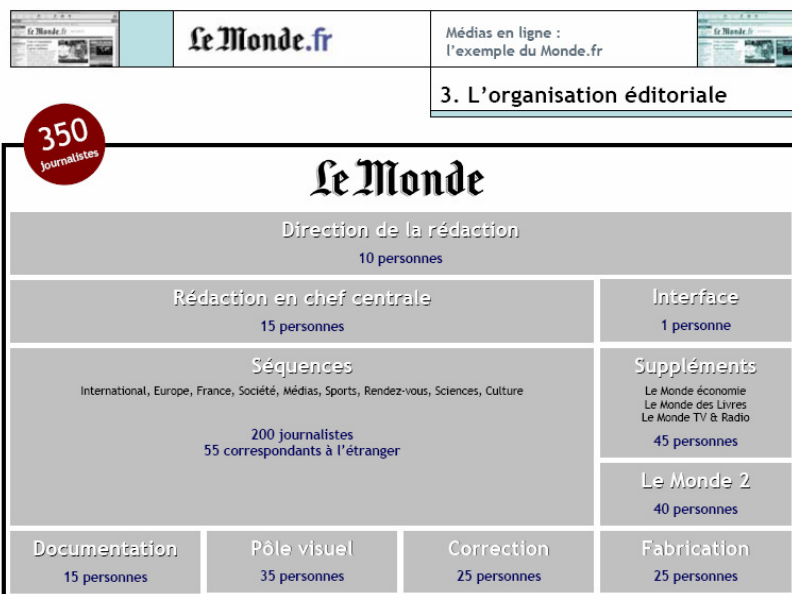


Figura 29 - Redação do jornal impresso conta com 350 jornalistas (PATINO, 2006)

Desde que nasceu, em 1995, o site, batizado de Le Monde interactif, foi concebido de forma totalmente independente do jornal e assim ele permanece, como um afiliado autônomo do produto impresso, com equipes diferentes e fisicamente separadas, diferentes culturas, diferentes práticas, diferentes audiências.



Figura 30 – Redação do Le Monde.fr conta com 30 profissionais (PATINO, 2006)

Em 2007, apesar de não ser a favor da integração, o jornal começou a trabalhar em um plano concreto para colaboração. O jornalista do impresso Le Coeur voluntariou-se para trabalhar junto ao site e se tornou um dos dois coordenadores entre

impresso e online (um em cada mídia). Por um mês, Le Couer observou o trabalho da equipe online, depois participou das tarefas do time digital, escreveu matérias para o site, produziu áudios.

O Le Monde decidiu implantar então um programa de intercâmbio de jornalistas, que começou de fato em maio de 2007. Até outubro, 25 jornalistas haviam passado por ele, ou 10% do total do time de jornalistas do jornal impresso (veja estrutura editorial da redação impressa abaixo). De acordo com informações publicadas no Editorsweblog, o programa era limitado aos editores e chefes de seção. O objetivo é que os editores possam se tornar pontos de interação entre impresso e online.

O projeto está começando a gerar resultados operacionais, de acordo com Alexis Delcambre, editor do LeMonde.fr. Alguns “alunos do online” avisam ao time do site de matérias exclusivas que deveriam ser publicadas na web primeiro ou de assuntos que poderiam ser desenvolvidos com o apoio de multimídia.

Muitos jornalistas do impresso ainda não conhecem as rotinas do Le Monde interactif (e vice versa), mas não há uma demanda de integração. “Nossa prioridade é a mudança cultural”, comenta Delcambre, que acredita que ambas as plataformas necessitam de jornalistas diferentes. A própria rotina editorial (figura 31) comprova necessidades distintas para os meios. Enquanto o jornal impresso demanda muita experiência, uma cobertura mais analítica e profundidade, o site deve ser composto de jornalistas multimídia, com uma forte “cultura de aprendizado” e treinados em diferentes plataformas e técnicas de contar estórias.

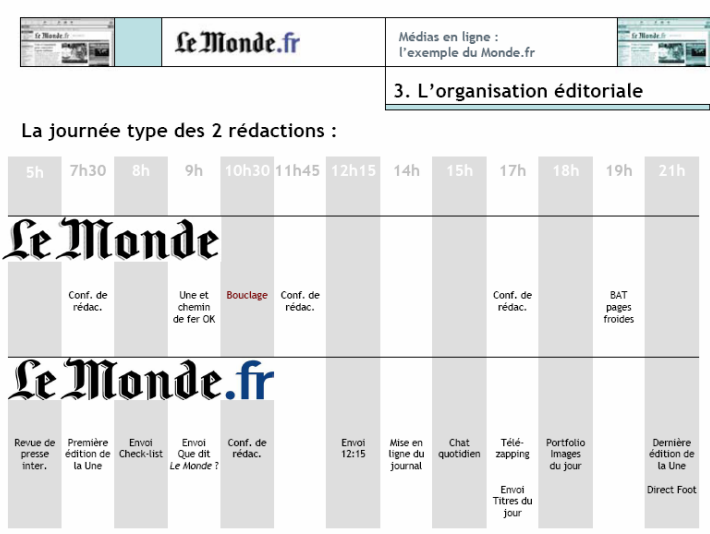
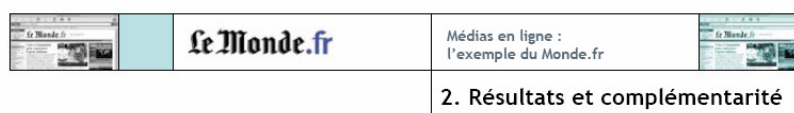
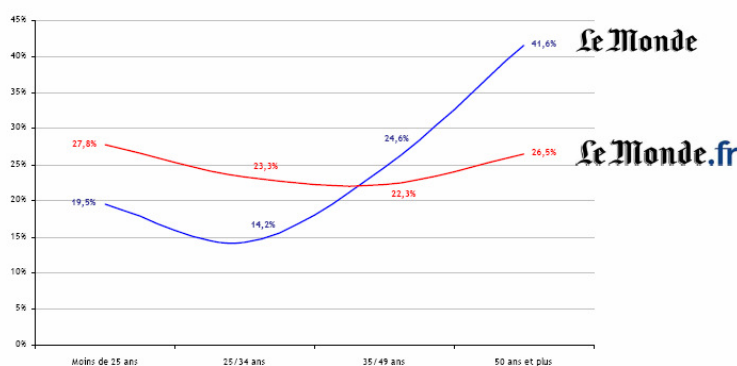


Figura 31 – Diferentes rotinas nas redações do Le Monde e do Le Monde.fr (PATINO, 2006)

Assim como os produtos exigem habilidades diferentes, segundo os números do Le Monde apontam para públicos também diferentes. “Ambas as plataformas são totalmente complementares”, diz Delcambre. 75% dos leitores do LeMonde.fr não lêem o impresso e vice-versa (figura 32). O site possui uma audiência mais jovem em media e mais internacional (30% dos leitores estão fora da França). E apenas 15% dos Page views do site correspondem ao jornal impresso (figura 33).



Deux audiences complémentaires :



Source : études Euro PQN 2003-2004 pour Le Monde et IPSOS Profiling 2004 pour Le Monde.fr

Figura 32 – O site entrega à marca uma audiência mais jovem e mais ampla (PATINO, 2006)

Para Bruno Patino, vice-presidente do grupo LeMonde e presidente do LeMonde interactif, a questão não deveria ser a integração, mas como oferecer produtos editoriais nas variadas plataformas. “Em dois anos a questão parecerá obsoleta já que a integração total ou a não integração são apenas estágios de transição no processo de reinvenção da redação”, afirma o executivo. Patino acredita que no futuro, em uns três anos, um novo modelo de redação e um novo processo editorial deverão emergir. A distribuição de tarefas, segundo ele, será a principal preocupação dos editores. Alguns trabalhos serão adaptados a uma só plataforma, outros serão a múltiplas plataformas, enquanto outros ainda serão agnósticos.

Por enquanto, Patino ainda está convencido de que há uma gama de habilidades específicas a cada um dos lados. A redação do impresso é baseada em seções/editorias e na habilidade de contar histórias; a redação online organizada pela questão do tempo e da reatividade, em torno da notícia em tempo real e da produção de objetos específicos,



como online clips, animações e ilustrações. O Le Monde permanecerá organizado desta forma no futuro próximo.



Figura 33 – Home page do diário francês Le Monde. Apenas 15% do total de page views corresponde ao conteúdo do impresso (CHAINON, 2007)

## RESUMO DO CASO

Projeto:	Manter as operações online e offline separadas
Movimentos:	Plano concreto de colaboração existente: intercâmbio de jornalistas
	Respeito às rotinas distintas para cada mídia: mais análise e profundidade para o impresso e cultura multimídia para o digital

### 3.9 CASO DE VOLKSKRANT

O de Volkskrant é um dos principais jornais holandeses, com circulação diária de 300 mil exemplares. Funciona de forma integrada há mais de um ano. Possui uma

estação de rádio e vai iniciar testes de um serviço de TV em táxis da cidade - Go TV. Sob o patrocínio da Volvo pretende montar um estúdio de áudio e vídeo na sua estrutura de redação. E segundo um de seus editores, Pieter Kok (2007), é “um jornal online que imprime uma edição uma vez ao dia”.

O grupo holandês que publica o de Volkskrant é responsável também, além de operações online e publicações de revistas, por outros cinco jornais no país: o Volkskrant Bannen (uma vez por semana), NRC Handelsblad, nrc.next,, Trouw e DAG.

De Volkskrant é jornal de qualidade líder na Holanda e referência no processo de integração. Ocupa um novo espaço físico desde 2006, com o objetivo de “criar um ponto central no qual a Internet e o jornal estejam juntos”. As informações são de Jan Hart, editor do diário em uma entrevista ao Editorsweblog, publicação da World Association of Newspapers. O investimento do jornal no novo espaço foi de €100,000.

Os últimos dois anos foram chave para o processo de integração do jornal holandês. Grupos de profissionais foram enviados para o centro de treinamento da Ifra, na Alemanha para que aprendessem a conduzir uma publicação integrada por várias plataformas. “Ainda temos muito a fazer para que os repórteres mudem a forma como pensam. Mudar como o jornalismo está organizado aqui é difícil. Somos um jornal progressivo, mas os jornalistas são conservadores, não gostam de mudar suas rotinas”, comenta Kok.

O processo de convergência foi iniciado com um estudo das novas necessidades dos consumidores, o que os levou a uma alteração na grade de horários de distribuição (figura 34), à produção da versão impressa mais tarde e a updates contínuos online, entre outras medidas. O papel, por exemplo, começou a oferecer assinaturas combinadas, para permitir que os leitores recebessem notícias em diferentes mídias, dependendo do horário do dia ou da semana. Podem optar por três edições impressas em dias a selecionar, ou ainda complementadas por atualizações de notícias diárias no PDA nos outros dias, além de outras opções disponíveis.

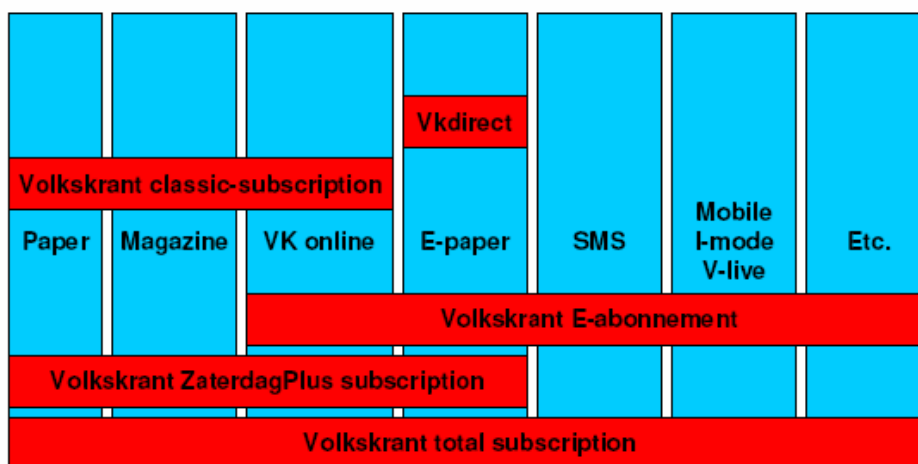


Figura 34 – Assinaturas combinadas do Volkskrant. Pelo menos cinco ofertas em vermelho (KOK, 2007).

O jornal desenvolveu também uma matriz (figura 35) para lidar com produtos: listou toda a variedade de mídias – celular, impresso, online, áudio e vídeo – e os seus estágios de desenvolvimento.

	Papier	Internet	Mobiel	Audio	TV en Video
<b>Aanwezig zijn</b>	Krant Magazine VK Binnen Week	VK online PDF krant Volkskrant Binnen	i Mode Vodafone live Orange T. Mobile Versatel SMS alerting	Arrow Jazz en Rock Digital voice recording Webradio Podcasting	Videoreactie GO-TV Taxi VPTV Zoom in ARF Correspondenten Digitale TV
<b>Be present</b>					
<b>Gebruik (bereik) stimuleren</b>					
<b>Reach</b>	Proefabonnementen Prijsdifferentiatie Hybride abonnementen	Nieuwsklikker Nieuwstraker	Gratis maken Instellingen vereenvoudigen Reclame	Reclame in krant Webfeed	Send a friend
<b>Interactie</b>					
<b>Interact</b>	Forum E-pagina Stukbuisman	E-mail Weblogging	Moblogging SMS acties Oms Email		Vlogging SMS Quizen
<b>Exploitatie</b>					
<b>Exploit</b>	Abonnementen Deelabonnementen Advertenties	Hybride abonnementen Banners Buttons E-mail Sponsoring	Banner	Commercials	Verkoop formats Commercials Video Non spot Commercials TV

	Present, but can be improved
	Under construction
	To be developed

11 | de Volkskrant test | IFRA newsroom summit | Paris | 20 april 2007

Figura 35 – Matriz para desenvolvimento de produtos no jornal holandês (KOK, 2007)

A matriz, apesar de simples, permitiu que os editores decidissem em que áreas a convergência deveria ser melhorada ou, ao contrário, que iniciativas em curso estavam aparentemente satisfatórias. Como resultado, o jornal produziu:

- Uma edição vespertina eletrônico (em versão PDF e com 4 páginas) para que as pessoas pudessem ler na volta do trabalho;
- Um caderno de classificados gratuito;

- Um agregador de notícias;
- Um programa baseado do MSN Messenger destinado aos jovens (figura 36);
- Um canal de webcast

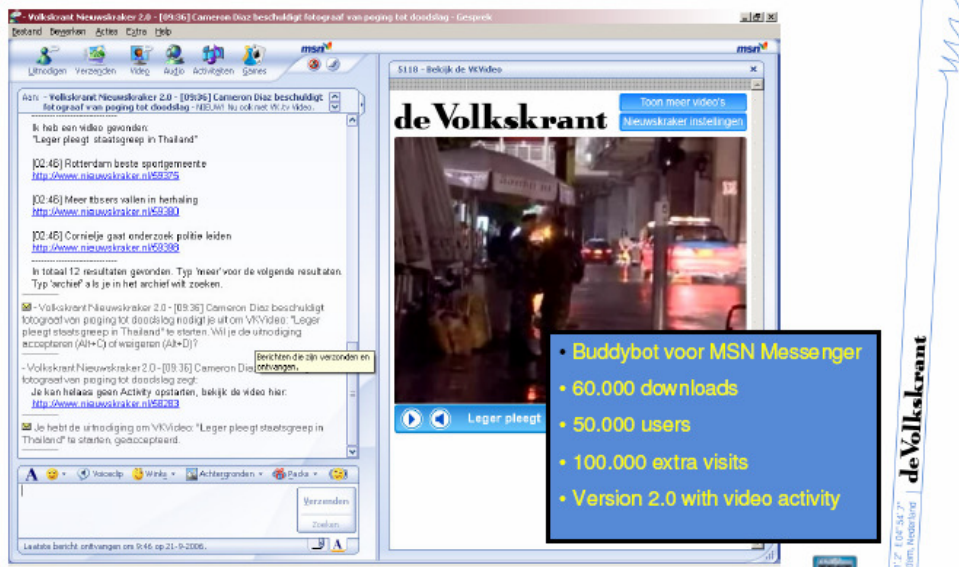


Figura 36 – NewsCruncher garante a presença do diário Volkskrant em um dos softwares de mensagem instantânea mais populares da internet (KOK, 2007)

Para liderar o processo de convergência, foi criada uma nova posição, a de “news flow manager”, responsável pela coordenação de um grande time editorial organizado por departamentos: jornal, internet, TV, rádio e mobile, conforme ilustra a figura 37. Tudo baseado em uma só marca e em uma operação cross-media.

## 2.3 Convergence model



Figura 37 – Modelo de convergência adotado pelo de Volkskrant (KOK, 2007)

Da mesma forma, equipes de marketing e editorial foram aproximadas para assegurar o trabalho conjunto no desenvolvimento de projetos. “Dessa forma acreditamos que iremos reduzir o *time-to-market* de novas iniciativas”, afirmou Kok.

Em paralelo a todas essas mudanças de processos e produto, o espaço físico (figura 38) e o layout da nova redação desempenharam papéis muito importantes na integração. “Se você fala para as pessoas que precisam mudar e nada muda, então eles não acreditam em você”, explicou Hart, editor do diário holandês.



Figura 38 – Posto do editor na nova redação do de Volkskrant (KOK, 2007)

Como no Telegraph, os editores do jornal foram posicionados em um hub central. Dois deles, um do online e um do impresso estão sentados lado a lado, no

passado, a equipe online ficava num canto remoto da redação. “Se você vê que a organização está colocando a Internet no centro da redação, fica claro que é muito importante trabalhar para ele”, explica Hart. Apesar de muitos dos jornalistas serem pessoas de impresso, estão se acostumando a escrever uma pequena matérias para a web, enquanto trabalham o texto para o jornal impresso. Com o novo foco na web, as reuniões editoriais também foram adaptadas, foram movidas para as manhãs para que o jornal esteja preparado para o comportamento da audiência.

O hub é composto ainda por outros editores e doze telas flat estão dispostas nas paredes da redação para exibir continuamente notícias. De acordo com as informações de Hart, por conta de limitações físicas, os escritórios do Volkskrant estão divididos em quarto andares, conectados por passarelas. “Quanto mais dependente da notícia, mais próximo do hub a equipe foi situada”. Suplementos, equipes comerciais, viagem e saúde podem ficar mais distantes. Breaking news e economia, ao contrário, ficam muito perto do hub central. Central de fato, segundo Hart. Quando andam pela redação, os jornalistas são forçados a contornar o hub. Às sextas e domingos, como o fechamento da edição impressa é tarde, o jantar é servido aos jornalistas no hub. Máquinas de café também ficam posicionadas em torno do hub central (figura 39), que atua também como um ponto de encontro e de reuniões para a equipe.



Figura 39 – Cores vivas e editores posicionados próximos ao hub central (CHAINON, 2007)

## RESUMO DO CASO

Projeto:	Integrar operações online e offline
Movimentos:	Mudança física: nova redação planejada (hub central)
	Impacto no portfólio de produtos: base do projeto foi o estudo das novas necessidades dos consumidores, desenvolvimento de nova matriz de produtos
	Aproximação entre equipes de marketing e editorial
	Políticas de comunicação e treinamento (envio da equipe ao centro de treinamento da Ifra)

### 3.10 CASO NORRKÖPINGS TIDNINGAR

O caso do jornal sueco Norrköpings Tidningar, que completa 250 anos em 2008 e é o mais antigo do país, gira em torno da busca por mais audiência e de uma decisão tomada pela direção em 1998 de “entregar notícias e comerciais nos canais que público e anunciantes preferirem” e transformar a então empresa de jornais em uma “media house”. Os executivos da companhia perceberam na ocasião que o jornal mudaria muito, que o consumo de mídia mudaria também e, conseqüentemente, os investimentos publicitários seriam direcionados da mídia tradicional para as novas mídias, entre elas a TV.

Em outubro de 2006, oito anos mais tarde, o diário inaugurava um canal de TV 24 horas, batizado de 24nt, operado por treze profissionais. Segundo Bengt Engwall, que contou a história de sucesso durante um evento do Ifra em 2007. “Antes do projeto, selecionamos editores que tinham uma idéia muito clara do que precisava ser feito. Todos os canais (impresso, internet e TV) foram declarados igualmente importantes – o jornal deixou de possuir o monopólio de publicar antes”.

De acordo com Engwall, a equipe de TV foi posicionada na mesma redação que os demais jornalistas, lado a lado com os editores do impresso e da internet. “Não dá para educar o suficiente. Um dos fatores mais importantes é lidar com o medo do desconhecido – jornalistas não sabem muito de multimídia, então é preciso ajudá-los a entender as novas mídias”, explicou. Segundo o executivo, o site sempre foi o “patinho feio” da organização e a operação de TV, uma terceira mídia, curiosamente ajudou a

redefinir e finalmente conquistar a aceitação das equipes ao site. Como isso aconteceu? Segundo o executivo, pelo menos dez fatores contribuíram para o sucesso da integração da operação de TV com a do jornal:

- A internet pavimentou o caminho para a TV
- A TV se tornou o principal projeto
- Nova gestão
- Os três canais foram declarados igualmente importantes
- Não dá para ignorar uma equipe tão grande
- A operação de TV foi posicionada dentro da redação
- TV não é realmente uma nova mídia
- TV estimula o ego
- Jornalistas do impresso não foram forçados a trabalhar com TV
- Educação e informação constante

A integração no NT é considerada um sucesso. O 24nt (figura 40) pode ser acessado por cabo, IP, web, ipods e via terrestre digital TV, conforme ilustra a figura.



Figura 40 – 24nt, acesso por diversas plataformas (ENGWALL, 2007)

O canal de notícias roda programas de 20 minutos, compostos por 10 minutos de notícias e esportes, 2 minutos de informações meteorológicas, dois minutos de comerciais e 6 minutos de outros programas (figura 41). O mote do canal é “televisão para quando você tem tempo”.



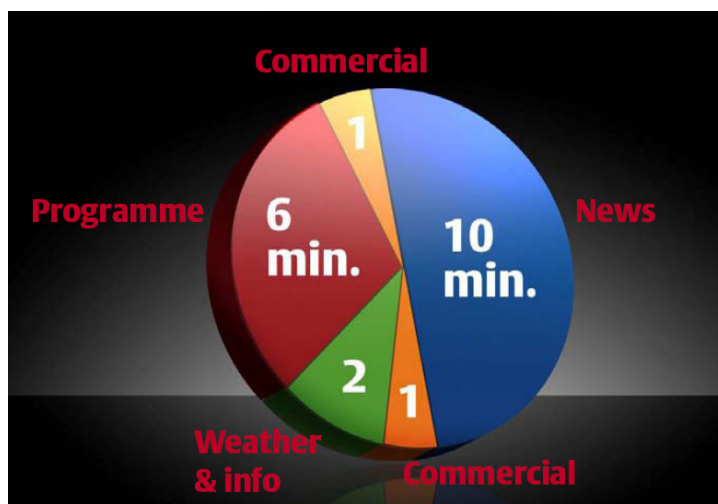


Figura 41 - Ciclos de 20 minutos (ENGWALL, 2007)

Praticamente todas as notícias são feitas pela equipe da TV, mas a maioria dos programas é realização de jornalistas do impresso, alguns inclusive filmam. Pelo menos 40% deles já fizeram TV. Segundo Engwall, as equipes da Web e TV cooperam e estimulam-se mutuamente, mas os jornalistas do impresso ainda não se envolvem o suficiente na web. O que ele explica: muitos assuntos do impresso não são bons para a web. “Web e jornal precisam e agendas separadas. É preciso dar um molho *webby* nos temas do impresso. Explorar as forças de cada uma das mídias. Três canais na mesma redação é uma força criativa. Para não dizer uma condição básica para o futuro.”

#### RESUMO DO CASO

Projeto:	Integrar operações online e offline com apoio de uma terceira mídia: a TV
Movimentos:	A operação da TV foi posicionada no centro da redação
	Os três canais (impresso, web e TV) foram declarados igualmente importantes
	Impacto no portfólio de produtos
	Educação e informação constant

#### 4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Depois de expostos os dez casos selecionados, podemos assumir que a integração é uma tendência nos principais diários do mercado americano e do continente europeu. Esse movimento é percebido em 70% dos casos estudados, sendo dois os modelos básicos de implantação observados: o primeiro deles, e talvez o principal, é aquele que une as operações do jornal impresso com as de internet e simultaneamente investe em uma nova estrutura física para abrigar as equipes recém-integradas; o segundo apóia-se em uma terceira mídia para disseminar a integração entre as equipes do jornal e de internet, com histórias de sucesso. Contrários à integração de redações, estão 30% dos casos, onde nota-se, porém, a prática de algum tipo de cooperação e trocas entre as equipes do papel e da internet.

Diante dessa realidade, podemos propor uma taxonomia que traduza esses subgrupos de experimentos de empresas de mídia diante desse novo cenário de revolução digital e de convergência (figura 42). O primeiro grupo, ou os **Unificadores**, são aqueles que defendem e praticam a integração de equipes, apostam na mudança física como um instrumento capaz de gerar a necessária revisão cultural nos diferentes ambientes e facilitar uma futura reorganização de processos, além de conter no seu movimento uma revisão de produtos e uma ampliação no portfólio digital, como resposta às mudanças ocorridas nos hábitos de consumo de informação da audiência. Pertencem à esse grupo: The New York Times, Gannett, Associate Press, The Telegraph, De Volkskrant.

Também voltado à integração, o segundo grupo, ou os **Alternativos**, se diferencia do primeiro pela forma como a integração está sendo praticada: a aproximação entre equipes de jornal e internet está sendo realizada através de uma terceira mídia, que não é nada nova: a TV. As dificuldades de unificação ou integração das equipes de jornal e internet foram declaradas em um dos casos e o uso de uma terceira mídia, com crescente importância e apelos, entre eles a sua capacidade de estímulo ao ego, ajudou a aproximar as pessoas: “A TV se tornou o principal projeto”. Fazem parte desse universo apenas dois títulos: o Tampa Tribune, primeira iniciativa voltada à convergência de mídias no mercado americano e o sueco NT.

O terceiro grupo de jornais, ou os **Independentes**, advoga que a mídia impressa e a mídia online possuem características bastante distintas, o que justifica a independência de cada um dos veículos e mídias. A internet, dizem eles, requer

habilidades muito diferentes daquelas tradicionais, que fizeram história nas redações dos jornais papel. E mais: é um terreno de inovação constante e no qual têm sobressaído novos concorrentes com novos modelos de atuação. E até o momento, os jornais não venceram nenhuma batalha nesse quesito (Le Monde). Manter a operação digital independente é a escolha desse grupo, que pratica sim alguma cooperação, mas à distância, preservando o melhor de cada negócio, sem riscos. São eles: o diário The Washington Post e os europeus El País (Espanha) e Le Monde (França).

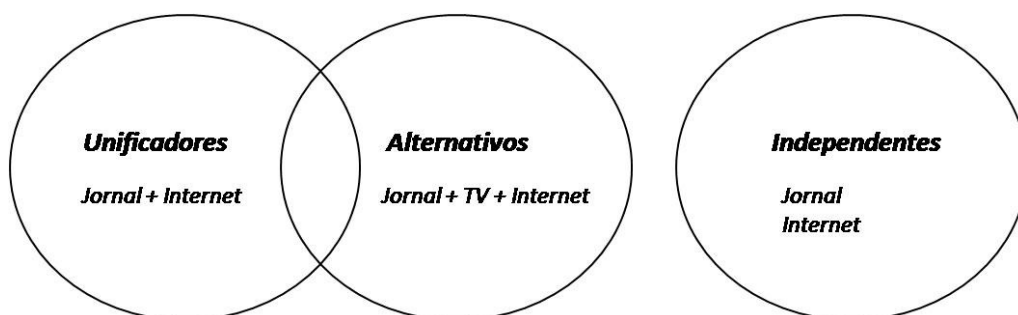


Figura 42 - Clusters dos casos analisados: três grandes grupos podem ser percebidos

Nos casos estudados alguns movimentos ficaram claros dentro dos grupos identificados. Todos aqueles que defendem a integração, tanto os pertencentes ao grupo Unificadores, quanto os Alternativos, apontam a importância de algumas iniciativas. E diante das experiências relatadas podemos assumir que são seis os fatores críticos de sucesso para um projeto de integração:

- i. Visão Estratégica
- ii. Comunicação
- iii. Treinamento
- iv. Mudança Física
- v. Revisão do Portifólio de Produtos
- vi. Comprometimento da Liderança

O primeiro deles é Visão Estratégica. Aonde a empresa quer chegar? Quais são seus objetivos com o projeto? Movimentos de integração de redações devem ser conduzidos de acordo com um pensamento estratégico da organização, identificando as oportunidades e ameaças se apresentam para tentar tirar proveito das primeiras e neutralizar as últimas; e considerando as forças e fraquezas da companhia para, da

mesma maneira, criar ações que respondam a cada uma delas da forma mais adequada. Os demais fatores críticos para a condução de um projeto de integração, sendo essa a opção da companhia, devem estar intimamente conectados à visão estratégica do topo, ou seja, serão desdobramentos desta visão e, de fato, instrumentos de materialização da mesma.

O segundo fator crítico de sucesso é Comunicar. Comunicar o plano, os objetivos, a visão estratégica. Para ganhar aliados e chegar ao lugar imaginado é preciso que todos os funcionários envolvidos no projeto, todos os atores, os stakeholders estejam cientes dos porquês das decisões, de forma o mais transparente possível; todos devem estar informados da direção tomada pela companhia, todos devem entender o que se passa, o que motiva e como estão inseridos no projeto. A questão cultural e a resistência à mudança são pano de fundo de várias das experiências de integração relatadas. No caso do The Telegraph, uma greve chegou a acontecer como forma de protesto. Alguns dos executivos envolvidos no processo de mudança e integração das redações citam a comunicação como uma questão fundamental. Como nos baseamos em informações declaradas e na cobertura de publicações especializadas para contar cada um dos casos deste trabalho, notamos que no discurso pelo menos essa preocupação está presente. O The New York Times, por exemplo, chegou a lançar uma série de memorandos internos (figura 43) com o selo do projeto “2007 Year of the Move”.



Figura 43 – Uma das edições do memorando interno do NYT (SHAFRIR, 2007)

Treinamento é o terceiro fator que apontamos. Depois de entender os motivos, objetivos e o seu papel para alcançar o futuro posicionamento almejado, a equipe envolvida em um projeto de integração deve ser capaz de entender os conceitos básicos de ambas as operações: seja a imprensa e de internet. Mas, como vimos em alguns casos, não é necessário que todos os jornalistas de fato atuem em todas as plataformas, pelo menos não num primeiro momento. O mais importante é que o mindset esteja adequado à nova realidade de convivência de mídias para identificar oportunidades e combater riscos

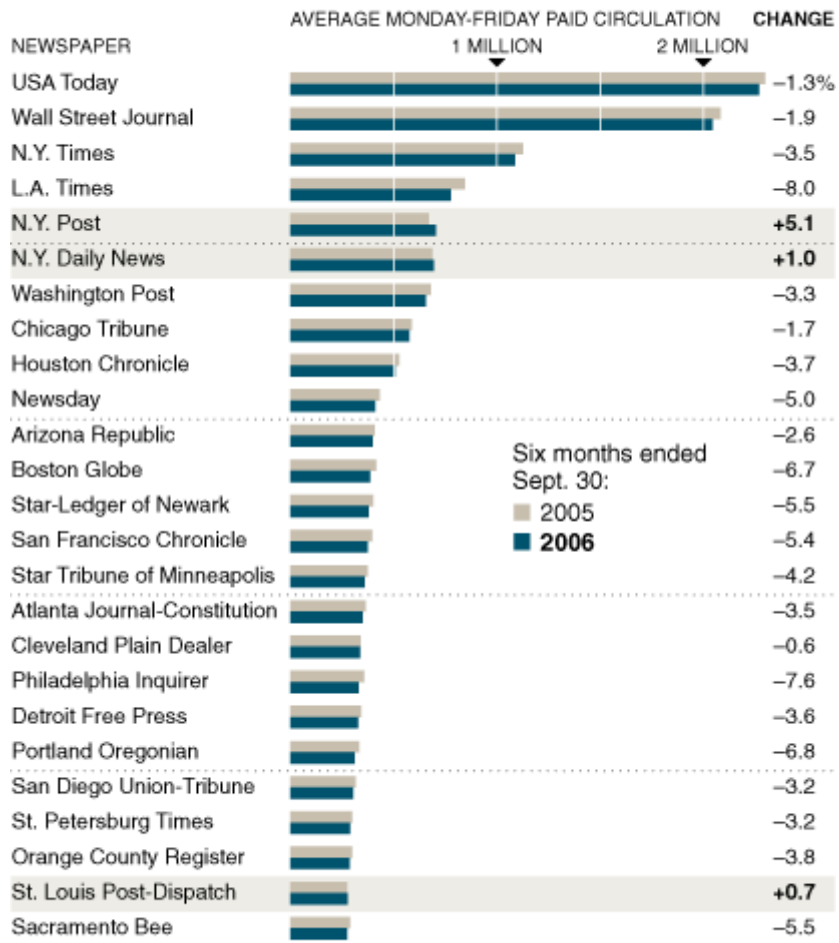
Dos 10 casos analisados, 7 são voltados para experiências de integração realizadas ou em curso. Desse total, cinco com mudanças de endereço da redação, com vistas a uma aproximação entre as equipes. A aproximação física, portanto, é o quarto

fator crítico de sucesso em um projeto desta natureza. Novos e modernos prédios foram construídos para o The New York Times, que o está transformando em um negócio a parte, inclusive –; para o britânico The Telegraph, que mudou a sua sede depois de 18 anos e conseguiu reunir em um só andar toda a sua equipe editorial; para a agência Associated Press, que redesenhou o seu layout, com impactos nos processos. A mudança física parece ser um marco simbólico da mudança de cultura e de processos e precisa acontecer no entendimento dos executivos. Jan Hart, editor do Volkskrant resume: “Se você fala para as pessoas que precisam mudar e nada muda então eles não acreditam em você”.

A revisão o portfólio de produtos é o quinto fator que apontamos para o sucesso de um projeto de integração. Como conseqüência de uma reestruturação desta natureza, acredita-se ser possível produzir o mesmo com menos recursos, otimizando processos, por exemplo; ou mais com os mesmos recursos, além da expectativa de ser possível gerar novas receitas a partir de conteúdos atuais. “É uma questão de fazer crescer novos músculos em novas áreas orientadas à web e que possuem pouca ou nenhuma aplicação para o mundo impresso”, como declarou Martin Nisenholtz, NYTimes.

Como simplesmente fazer o mesmo diante das mudanças de comportamento do consumidor e da migração cada vez maior para as mídias digital não parece ser uma opção, é importante observar as novas necessidades, pensar novos produtos, adequar antigos, inovar, fazer diferente. Por trás do movimento desses jornais de integrar as redações do impresso e da internet, seja com ou sem iniciativas voltadas para TV, está a crise na qual vários dos diários estão inseridos. A realidade aponta para queda de audiência ano a ano, principalmente nos países estudados, seja nos Estados Unidos ou no continente europeu. A Suécia, o nono país com maior índice de leitura de jornais do mundo, segundo dados de 2006 da Associação Mundial de Jornais, perdeu entre 1996 e 2005 assinantes de jornais. Segundo o diário NT, o percentual das residências que assinam um jornal no país caiu em 10 pontos, de 80 para 70% nesses dez anos. Da mesma forma, a queda de circulação atingiu a Holanda (Relatório Anual do NT, 2005) e os Estados Unidos (ABC, 2006), conforme demonstra a figura 44, impondo desafios tanto em relação ao consumidor quanto ao anunciante. A CEO do NYT Janet Robinson ressalta o tamanho do problema durante a conferência UBS 35th Annual Global Media & Communications, em dezembro de 2007. E para enfrentá-lo: conhecer mais o cliente, medir e inovar, conforme ilustra a figura 45.

Most of the country's 25 largest daily newspapers reported lower circulation than a year earlier. Over all, the 2.8 percent drop was the largest in 15 years.



Sources: Audit Bureau of Circulations; Newspaper Association of America

The New York Times

Figura 44 – Circulação de Jornais no mercado dos EUA (ABC, 2006)

## A Challenging Media Landscape

- **Fragmentação da Audiência** – Avanços tecnológicos e o crescimento de novas mídias de nicho criaram múltiplas opções para o consumidor
- **Targeting** – Anunciantes demandam cada vez mais direcionamento da mensagem para a audiência
- **Resultados mensuráveis** – Anunciantes buscam cada vez mais resultados mensuráveis e audiências customizadas



Figura 45 – Trecho de apresentação durante UBS 35<sup>th</sup> Annual Global Media & Communications Conference. (FOLLO, ROBINSON, HEEKIN-CANEDY, et al., 2007)

O último ponto a observar é o Comprometimento da liderança, fundamental para o sucesso do projeto. A visão estratégica concebida deve ser abraçada pelos principais gestores da companhia. E estes devem fazer tudo o que for necessário para garantir que tal visão se torne realidade e para eliminar os potenciais riscos, como o esquecimento das diferenças fundamentais entre papel e internet, gerando uma diminuição do valor real de cada meio. Para isso, se for preciso trocar pessoas, que elas sejam trocadas, como fez o The Telegraph com as demissões. Se for preciso enfrentar resistências e lidar com obstáculos, que esses líderes sejam firmes, com soluções eficientes.

Entre os maiores obstáculos à integração percebidos estão medos os mais diversos – de não se adaptar ao novo cenário, das novas tecnologias, da perda de independência e qualidade, da perda de competitividade pela pasteurização do conteúdo, ou do timing de publicação já que os produtos impresso e digital têm naturezas e públicos distintos –, além de diferenças culturais entre equipes, da competição interna, de uma possível resistência à mudança de perfil profissional para lidar com a variedade de mídias e forma de atuação, questões salariais (sentimento de que estão trabalhando para vários veículos e ganhando por um) e dos altos custos de tecnologia e treinamento.

É grande o desafio, tanto, que notamos de fato pouca inovação em torno do tema, e muita variação em torno do mesmo nos sete casos pró-integração, talvez com mais destaque para o caso do jornal holandês, pelo estágio mais avançado do seu



projeto. No que tange à inovação de modelo, a abordagem mais radical vem da Gannett, que realizou talvez uma real reorganização de processos e equipes com a experiência dos Centros de Informação Locais. Seu CEO, Craig Dubow, definiu o CI (2006), como a redação do futuro. Um dos pontos chave do projeto da companhia é a inclusão de não jornalistas no processo, o que está sendo chamado de abordagem “pro-am”, numa referência a partidas de golfe onde profissionais jogam lado a lado com amadores. Outro destaque é o fim das editorias tradicionais e uma nova lógica de distribuição de equipes, bem mais orientada aos novos tempos e aos interesses imediatos da audiência – serviços públicos, digital, dados (bancos de dados), conversa com a comunidade, local, conteúdo customizado e multimídia – e como resultados comprovados em pilotos realizados.

## Quatro comparativo

	<b>Integração Jornal-Web</b>	<b>Integração Jornal-Web via TV</b>	<b>Cooperação à distância</b>	<b>Modelo operacional diferenciado</b>	<b>Mudança Física</b>	<b>Impacto no Portfólio de Produtos</b>	<b>Treinamento e Comunicação declarados</b>
ow York	✓				✓	✓	
shington			✓				
oday /Gannett	✓			✓		✓	✓
ted Press	✓				✓	✓	✓
Tribune		✓			✓		
eograph	✓				✓	✓	✓
			✓				
de			✓				
kskrant	✓				✓	✓	✓
ings Tidningar		✓				✓	✓

## 5 CONCLUSÃO, CONSIDERAÇÕES FINAIS E TRABALHOS FUTUROS

“Uma poderosa onda de descontinuidades está atingindo a indústria de jornais, mas isto não tem que ser um desastre. Existem pelo menos tantas oportunidades de crescimento quanto ameaças, e as empresas que aprenderem a pensar e agir como ‘descontinuadoras’ podem não só sobreviver como prosperar.”

Dr. Clayton Christensen, Harvard Business School

A citação de Christensen resume bem a situação dos jornais. O momento é de uma “poderosa onda de descontinuidades”. Descontinuidades provocadas pelo choque de uma nova sociedade, voltada para o conhecimento e com características completamente distintas daquelas da era industrial, como mais flexibilidade, mais compartilhamento e mais foco nos gostos e preferências do consumidor; com o fenômeno da convergência, convergência na sua totalidade de leituras: tecnológica, econômica, social, cultural, global (JENKINS, 2001). Essa onda está em pleno movimento de engolir empresas de mídia e a corrida para evitar o desastre é composta, como vimos no decorrer desta dissertação, de uma série de ações e reações. A integração de redações é uma delas, assim como é também a opção por seguir um modelo de independência entre os meios, com ou sem colaboração.

Christensen diz que lidar com esse cenário novo e disruptivo não precisa ser um desastre. Afirmar que as oportunidades de crescimento são tantas quantas são as ameaças. É preciso atenção para que esse saldo seja positivo, é preciso monitorar o ambiente, perceber para onde apontam os avanços da tecnologia, é preciso arriscar mais, inovar, pensar diferente, observar para onde apontam os novos consumidores, acompanhar as mais novas experiências, buscar entendê-las. É preciso se reinventar. E ele finaliza: “aquelas que aprenderem a pensar e agir como ‘descontinuadoras’ podem não só sobreviver como prosperar”. É esse o desafio: surfar na onda no mesmo ritmo que ela impõe.

Talvez as empresas analisadas não tenham percebido ainda o real poder da “onda descontinuadora”. Talvez estejam vendo uma onda menor do que ela de fato é. Se pegarmos emprestado os conceitos dos capitais do conhecimento, veremos um Capital Ambiental totalmente remexido, com o advento da internet, a migração para as mídias digitais, novos consumidores e novos concorrentes, novas regras, novas dinâmicas de mercado, menos barreiras de entrada etc. Como consequência, é preciso responder

também com alterações significativas nos capitais Estrutural, Humano e de Relacionamento.

Os movimentos de integração, cooperação, ou mesmo os movimentos de independência apresentados nos casos desta dissertação são tentativas de resposta ao ambiente. Em maior ou menor grau, com mais ou menos acertos, são formas de reagir ao cenário que se impõe. Ao analisar os dez casos selecionados, foi possível identificar entre aquelas que optaram pelo caminho da integração, 70% do total, elementos comuns e que, se percorridos, apontam para uma maior taxa de sucesso. O casamento desses elementos, batizados de fatores críticos de sucesso no capítulo anterior, com os Capitais do Conhecimento, ajudam a demonstrar a insuficiência das ações de integração de redações diante da “poderosa onda” de Christensen.

Notamos movimentos para rever positivamente o Capital Estrutural, como a aproximação física, a revisão de processos, novos produtos, novos modelos experimentados – como está tentando a Gannett com os Centros de Informação. Da mesma forma, treinamentos, capacitação profissional multiplataforma e a criação de incentivos, como movimentos para fortalecer o Capital Humano. E comunicação, tanto interna com os stakeholders do projeto; quanto externa, abrindo-se para a participação do consumidor ou para absorver o conceito “muitos-para-muitos”, uma ação voltada para rever o Capital de Relacionamento, conforme ilustra a figura 46.

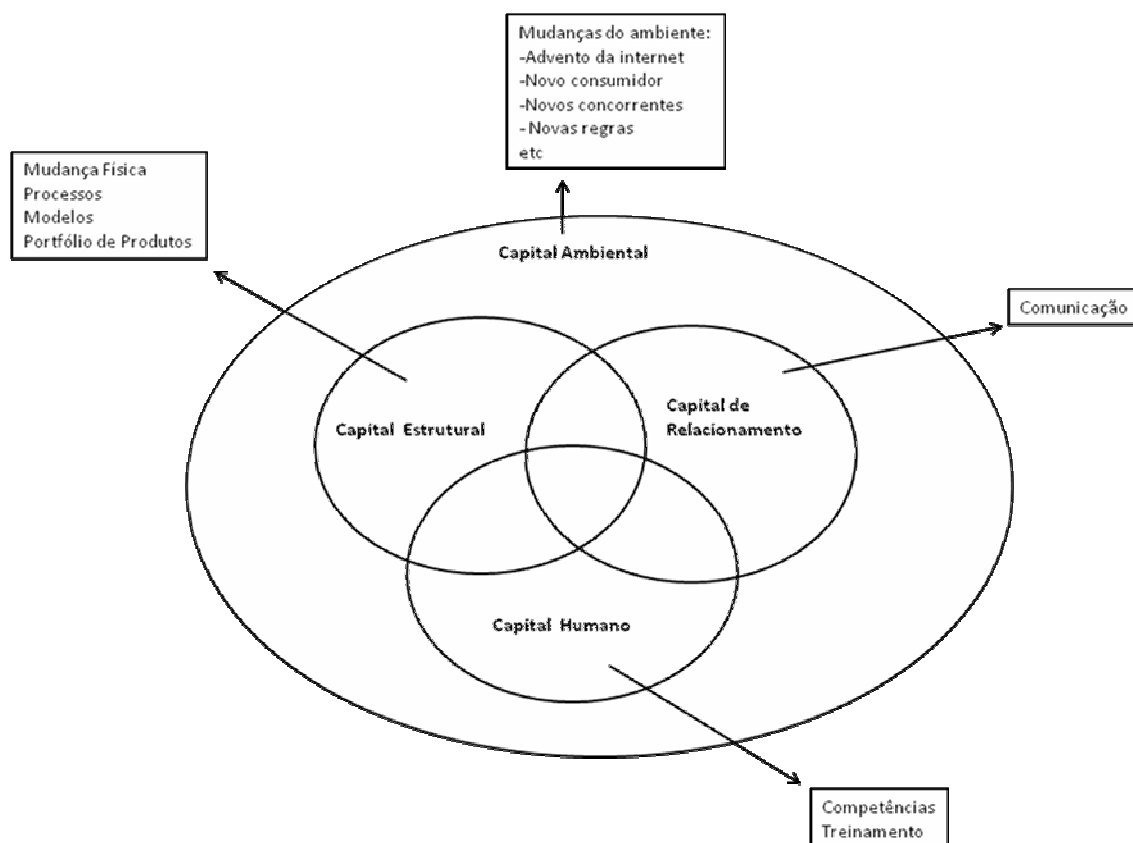


Figura 46 – Fatores críticos na visão dos Capitais do Conhecimento

Apesar de ações voltadas para todos os capitais, das reflexões sobre o processo, em maior ou menor grau a depender do caso, percebemos ainda espaço para uma abordagem mais orientada ao pensamento sistêmico em todas as iniciativas. O atual cenário exige uma mudança ainda maior do que a média daquelas praticadas e apresentadas nos casos selecionados: algo além da alteração de processos editoriais e mudanças físicas. Seja para os Unificadores, Alternativos ou Independentes. Como Capra (2006) e Senge (2006) revelam em seus trabalhos, o todo é mais do que a soma das partes. E uma empresa de mídia, mais do que uma redação. Para os três grupos, o desafio imposto pela Sociedade do Conhecimento e pela Convergência de Mídias é poderoso, lembrando mais uma vez Christensen.

Não é, portanto, uma questão apenas de rever a estrutura das redações ou a reorganização de uma unidade ‘fragmentada’ na companhia, seja ela qual for. Mais do que isso, os departamentos de uma organização estão intimamente interligados e interdependentes. Ou seja, são sistêmicos. A integração de redações, sendo ela uma opção, exige uma mudança ainda maior do que aquela praticada e divulgada pelas companhias, muitas vezes classificada como convergência de forma exagerada. A integração de redações, ou a redação do futuro, requer consigo uma nova empresa, ou

uma empresa do futuro. Ou seja, traz impactos para toda a organização: vendas, marketing, tecnologia, circulação, finanças, recursos humanos e outras mais. Um primeiro passo já foi dado por alguns jornais, com revisão de portfólio de produtos e reorganizações mais profundas (Gannett). Mas, para lidar com a Convergência de Mídias, além da redação integrada, é preciso reinventar modelos de negócio, políticas de vendas, perfis profissionais, abordagens de marketing, relação com a tecnologia, expectativas de circulação, sistemas de distribuição...

A visão precisa ir além do processo de produção tradicional de notícias. É mais do que rever o portfólio de produtos, é mais do que uma nova plataforma que publique papel e digital. Mais do que replicar o conteúdo do papel na internet, mais do que envolver o departamento comercial para vincular a venda de internet e papel. É preciso entender que o futuro digital é integrado, mas não integrado pelos meios de produção online e offline, e sim integrado porque nesse cenário digital é impossível dissociar conteúdo, tecnologia e marketing/distribuição. Não basta, portanto, apenas integrar as redações.

Pela forma como a integração de redações tomou a pauta dessa indústria me parece que ela foi vista como a salvação. Sim, é um movimento cuja eficácia irá ou não se comprovar. Mas é preciso mais do que uma “plástica” digital. Não é tão simples... É preciso mudar profundamente toda a organização. E mais, se o presente digital já requer agilidade, decisões rápidas, tomada de riscos, imaginemos o futuro? Como competir com empresas velozes, startups que pipocam sem preconceitos e amarras e sem ter nada a perder? Nossas empresas jornalísticas centenárias precisam de flexibilidade diante da tal convergência.

Podemos dizer que ela tem muitas formas e interpretações. A forma de convergência varia, de fato, de acordo com os valores da organização que a implanta (QUINN, 2004). Para alguns ela é primordialmente uma questão de sobrevivência, outros a percebem como uma maneira de proteção, de garantir sua presença ou seu espaço no mercado. Há ainda os que a enxergam com uma forma diferente e nova de entregar notícias e informações para o consumidor. O que concluímos é que a convergência acaba por ser uma maneira de lidar com o momento de “mudança desorientadora”, como revela Jenkins (2006). E os casos estudados, com as declarações apresentadas, são um comprovante dessa afirmação. Percebemos que as empresas que compõem este estudo buscam em menor ou maior grau sobreviver com o apoio de uma

nova mídia: a internet, em coerência com o diagrama de Lehmann-Wilzig e Cohen-Avigdor (2004) anteriormente apresentado.

Mas mais do que sobreviver, os jornais e empresas de mídia que se vêem diante dessa onda devem perseguir outro verbo: o prosperar. Já foi dado o primeiro passo, mas estamos em tempo de correr e não de andar. Que os outros venham depressa, rumo à empresa do futuro.

### **Contribuições da Dissertação**

Como bem observa Jenkins, a Convergência é o futuro, mas está acontecendo agora. E não é uma surpresa que não estejamos ainda preparados para lidar com suas complexidades e contradições, que são muitas. Com o suporte de teorias e conceitos acadêmicos, análises comparativas e discussões sobre temas novos e dinâmicos como este, estaremos mais próximos de fazer o que ele mesmo nos sugere: “encontrar caminhos para negociar as mudanças que estão aí.”

“Tem tudo a ver com a forma de pensar. As pessoas estão se movendo rapidamente. Mudam a maneira de usar a mídia e consumir notícias. Temos que mudar com eles. Colocar o consumidor em primeiro lugar”

### **Trabalhos Futuros**

É preciso considerar que os resultados apresentados nesta pesquisa somente abordam estes conceitos e não esgotam todos os aspectos. Ao fim deste estudo, apresentam-se as seguintes sugestões para trabalhos a serem realizados no futuro:

- Acompanhar as experiências em curso para analisar não apenas os modelos que de fato permaneceram vigentes, apontando para os que se mostraram eficazes e renderam bons resultados;
- Explorar os impactos que movimentos de integração causaram no restante da empresa, como a integração dos departamentos comerciais, a aproximação de perfis de negócio da equipe editorial, entre outros citados;
- Explorar o perfil do novo profissional de redação e as mudanças necessárias nos cursos preparatórios e universidades;

- Questões que permanecem para serem respondidas futuramente: Seria a integração uma fase de transição pela qual mais cedo ou mais tarde todos os jornais irão passar rumo à empresa do futuro? O que vai acontecer de fato com aqueles integrantes do grupo dos “independentes”. Por quanto tempo permanecerão seguindo caminhos separados? Estarão eles corretos nessa abordagem que respeita as diferenças das mídias e não tira proveito de potenciais sinergias? Irão os “Unificadores” prejudicar o seu produto online em detrimento do atual modelo impresso?



## BIBLIOGRAFIA

ABC, 2006, "Newspaper Circulation by Audit Bureau of Circulations". Newspaper Association of America. The New York Times

[http://www.nytimes.com/imagepages/2006/10/31/business/20061031\\_PAPER\\_GRAPHIC.html](http://www.nytimes.com/imagepages/2006/10/31/business/20061031_PAPER_GRAPHIC.html)

AHRENS, F., 2006, "A Newspaper Chain Sees Its Future, And It's Online and Hyper-Local", The Washington Post, Page A01

<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/12/03/AR2006120301037.html>

ANDERSON, S. ,2005. "USA TODAY Combines Online And Print Newsrooms", USA Today.com Media Kit Press Releases

[http://www.usatoday.com/media\\_kit/pressroom/releases/usat121205.htm](http://www.usatoday.com/media_kit/pressroom/releases/usat121205.htm)

ANÔNIMO, 2002. "The Truth About Convergence". Poynter Online

[http://www.poynter.org/content/content\\_view.asp?id=17168](http://www.poynter.org/content/content_view.asp?id=17168)

ANÔNIMO, 2006, "2006's best examples of newsroom integration", *WAN Editors Weblog*.

[http://www.editorsweblog.org/news/2007/04/2006s\\_best\\_examples\\_of\\_newsroom\\_integration.php](http://www.editorsweblog.org/news/2007/04/2006s_best_examples_of_newsroom_integration.php)

ANÔNIMO, 2006, "Coverged newsrooms - not even up for debate". *Editorsweblog*

[http://www.editorsweblog.org/editors\\_forum/2006/06/covered\\_newsrooms\\_not\\_even\\_up\\_for\\_debat.php](http://www.editorsweblog.org/editors_forum/2006/06/covered_newsrooms_not_even_up_for_debat.php)

ANÔNIMO, 2006. "Telegraph Model". *Editorsweblog*

<http://www.editorsweblog.org/analysis/Telegraph%20model.jpg>

ANÔNIMO, 2007, "Internet x Imprensa escrita: número de perguntas superam as respostas encontradas", *Universia – Knowledge@Wharton*

<http://wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1329&language=portuguese&specialId=>

ANÔNIMO, 2008. “Audiência de Sites de Notícias no 1º Semestre”, Ibope NetRatings

ANÔNIMO,, 2007. “Démission du directoire du groupe Le Monde”, 2007, *Le Monde*

<http://www.lemonde.fr/web/article/0,1-0@2-3236,36-991655@51-990744,0.html>

APCAR, L., 2006, "The Integration of Newsrooms: Should Online and Print Newsrooms Merge?". *International Symposium on Online Journalism*. Austin, Texas

<http://www.slideshare.net/marketingfacts/case-new-york-times>

APCAR, L., RODRIGUE, G., 2006, “The Integration of Newsrooms: Should Online and Print Newsrooms Merge?”. *International Symposium on Online Journalism* Austin, Texas

<http://online.journalism.utexas.edu/2006/transcripts/d1p2.pdf>

AQUINO, R; BIERHOFF, J.; ORCHARD, T.; STONE, M., 2002, “The European Multimedia News Landscape”. *Mudia Project*

<http://mudia.ecdc.info/results/WP2%20Del%202.2%20Web%20version.pdf>

ARNOUD, V., PRÜMMER, K., SHIPSIDE, S., 2006, “Building Cross-Media Bridges” In: *Newspaper Techniques*, Ifra, pp. 34-37

BERTINI, A., 2005, “Branding for one AP”, *AP World*

<http://www.ap.org/cleartime/PDFs/APWFall05.pdf>

BRADY, J, 2007, “The transformation of newspaper to multimedia news organization – The merging of online-print newsrooms and the challenges of a continuous news flow”, *University of Texas International Symposium on Online Journalism*

<http://online.journalism.utexas.edu/2007/presentations/brady.ppt>

- BRADY, J., 2005, "Podcast Coverage." *Convergence Conference*. University of South  
Gina and Brigham Young University.  
<http://convergence.byu.edu/converge/podcast//keynote.mp3>
- BRADY, J., 2006, "WashingtonPost.com Multimedia Presentation", *Autorstream.com*  
<http://www.authorstream.com/Presentation/CoolDude26-17077-jim-brady-Competitive-Convergence-Philosophy-Staffing-Converged-Newsroom-Results-Challenges-as-Product-Training-Manuals-ppt-powerpoint/>
- BRADY, J., CLARK, S., ZAVALA, J., ZIPP, F., 2006, "The Impact of Citizen  
Journalism and Social Media on Newspapers", *University of Texas International  
Symposium on Online Journalism Pannel*  
<http://online.journalism.utexas.edu/2006/transcripts/d1p4.pdf>
- BRIAN III, J. S., NORTON, M. N., 2006, "Media General Annual Report".
- CAPRA, F., 2006, *O ponto de mutação: a ciência, a sociedade e a cultura emergente*.  
26ª Ed. São Paulo: Cultrix
- CARR, F., 2002, "The Tampa Model of Convergence", *Poynter Online*  
[http://www.poynter.org/content/content\\_view.asp?id=9731](http://www.poynter.org/content/content_view.asp?id=9731)
- CARR, F., 2002, "The Truth about Convergence", *Poynter Online*  
[http://www.poynter.org/content/content\\_view.asp?id=17168](http://www.poynter.org/content/content_view.asp?id=17168)
- CAVALCANTI, M., GOMES, E., , 2000 "A nova riqueza das organizações: Os capitais  
do conhecimento". *Revista Brasileira de Tecnologia e Negócios de Petróleo,  
Petroquímica, Química Fina, Gás e Indústria do Plástico*, v. 3, n. 16
- CAVALCANTI, M., GOMES, E., 2001, "Inteligência empresarial: um novo modelo de  
gestão para a nova economia". In *Revista da Produção*, vol 10, no. 2, pp. 53-64.
- CAVALCANTI, M., NEPOMUCENO, C., 2007, *O conhecimento em rede*, Rio de  
Janeiro, Elsevier Editora

CHAINON, J., 2006, “The Daily Telegraph challenged by modernizing newsroom”,

*EditorsWeblog*

[http://www.editorsweblog.org/newspaper/2006/11/the\\_daily\\_telegraph\\_challenge.php](http://www.editorsweblog.org/newspaper/2006/11/the_daily_telegraph_challenge.php)

CHAINON, J., 2007, “Integration and non-integration are just transitory stages” -

Interview with Bruno Patino, Vice President of Le Monde, *Editorsweblog*

[http://www.editorsweblog.org/analysis/2007/11/integration\\_and\\_nonintegration\\_are\\_just.php](http://www.editorsweblog.org/analysis/2007/11/integration_and_nonintegration_are_just.php)

CHAINON, J., 2007, “Is the Local Information Center just another integrated

newsroom?”, *Editorsweblog*

[http://www.editorsweblog.org/analysis/2007/02/integrated\\_newsrooms\\_part\\_3\\_is\\_the\\_local.php](http://www.editorsweblog.org/analysis/2007/02/integrated_newsrooms_part_3_is_the_local.php)

CHAINON, J., 2007, “Le Monde: 5 reasons why it’s not integrated”. *EditorsWeblog*

[http://www.editorsweblog.org/analysis//2007/11/part\\_2\\_nonintegrated\\_newsrooms\\_le\\_monde.php#more](http://www.editorsweblog.org/analysis//2007/11/part_2_nonintegrated_newsrooms_le_monde.php#more)

CHAINON, J., 2007, “Newsroom design: can be a detail, must create a central point”.

*EditorsWeblog*

[http://www.editorsweblog.org/analysis//2007/11/newsroom\\_design\\_can\\_be\\_a\\_detail\\_must\\_cre.php#more](http://www.editorsweblog.org/analysis//2007/11/newsroom_design_can_be_a_detail_must_cre.php#more)

CHAINON, J.Y., 2007, “Associated Press: detailing the road to integration”,

*EditorsWeblog.*

[http://www.editorsweblog.org/analysis/2007/05/associated\\_press\\_detailing\\_the\\_road\\_to\\_i.php](http://www.editorsweblog.org/analysis/2007/05/associated_press_detailing_the_road_to_i.php)

CHANDRASEKARAN, R., 2006, “Behind the Post’s online efforts”. *Online Chat*

<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/discussion/2006/03/08/DI2006030801460.html>

- DAILEY, L., DEMO, L., SPILLMAN, M., 2005, "The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms", *Atlantic Journal of Communication*, Vol 13, pp. 150-168
- DALKIR, K., 2005, *Knowledge Management in Theory and Practice* Elsevier
- DOMINGO, D. SALAVERRÍA, R., 2007, "Four Dimensions of Journalistic Convergence: A preliminary approach to current media trends at Spain"  
<http://online.journalism.utexas.edu/2007/papers/Domingo.pdf>
- DUA, A. e SEGEL, L., 2007, "What consumers want for Online News". *McKinsey Quarterly*
- DUBOW, C., 2006, "Memo from Gannett CEO", *Poynter Online*  
[http://poynter.org/forum/view\\_post.asp?id=11984](http://poynter.org/forum/view_post.asp?id=11984)
- DUBOW, C.A., 2006, "Gannett Annual Report".
- DUBOW, C.A., 2007 "Gannett Standard&Poor's Stock Report".
- DURE, S., MORTIMER, M., CHOW, S., 2004, "Convergence in North American TV Newsrooms: A Nationwide Look". *Convergence* Vol. 10, No. 2, 81-104
- ENGWALL, B., 2007, "Session 2: Convergence in Practice". *6th International Newsroom Summit* In: Ifra Magazine.  
[http://www.ifra.com/website/website.nsf/69281B36C84C1F97C12572C00033E90B/\\$FILE/IFRA\\_Newsroomsummit\\_2007\\_eng.pdf](http://www.ifra.com/website/website.nsf/69281B36C84C1F97C12572C00033E90B/$FILE/IFRA_Newsroomsummit_2007_eng.pdf)
- ENGWALL, B., 2007, "Video interview with the editor of Norrköpings Tidningar", *BlipTV*  
<http://blip.tv/file/208028>
- FOLLO, J., 2007, "The New York Times Company Presentation" In: Bear Stearns 20th Annual Media Conference
- FOLLO, J., ROBINSON, J., HEEKIN-CANEDY, S., NISENDHOLTZ, M., 2007, "The New York Times Company Presentation" In UBS 35th Annual Global Media &

Communications Conference

<http://www.nytc.com/ppt/UBS2007FINAL.ppt>

GIL, A., 2002, *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas.

GINER, J., 2001, "I'm sorry, but cooperation is not convergence", *INMA Online*

<http://www.inma.org/members/perspective.cfm?col=146>

GINER, J.. 2001, "Newspapers as Information Engines". *INMA Online*

<http://www.inma.org/members/perspective.cfm?col=136>

GINER, J.. OLIVER, C., 2007, "What's Next: Innovations in Newspapers".

<http://innovationsinnewspapers2.blogspot.com/2006/11/how-information-centers-of-gannett.html>

GLASER, M., 2005, "GrayLady.com: NY Times explodes wall between print, Web",  
Online Journalism Review. USC Annenberg

<http://www.ojr.org/ojr/stories/050809glaser/>

GORDON, R., 2003, "Convergence Defined," *Online Journalism Review*. USC  
Annenberg

<http://www.ojr.org/ojr/business/1068686368.php>

GOVINDARAJAN, V. TRIMBLE, C., 2005, *10 Rules for Strategic Innovators: From  
Idea to Execution*. Harvard Business School Press

GRAHAM, D. E.2006, "The WashingtonPost Company Annual Report". In: The  
Washington Post Company Website

HALSTEAD, D., 2007, "The Dallas Morning News: Leading the Way to the Platypus  
World". The Digital Journalist

<http://www.digitaljournalist.org/issue0704/the-dallas-morning-news-leading-the-way-to-the-platypus-world.html>

- HOLDEN, J., 2007, “Logging On. Culture, participation and the web”, *Ifra*  
[http://www.ifra.com/website/News.nsf/All/F83BB956D3A05D74C12571E70022FC34/\\$FILE/Newsroom\\_2006\\_05092006.pdf](http://www.ifra.com/website/News.nsf/All/F83BB956D3A05D74C12571E70022FC34/$FILE/Newsroom_2006_05092006.pdf)
- HUANG. H., RADEMAKERS, L., FAYEMIWO, M. & DUNLAP, L., 2004,  
“Converged Journalism and Quality: A Case Study of The Tampa Tribune News Stories”. *Convergence*, Vol. 10, pp.73-91
- INTER-MEIOS, 2007“Evolução do Investimento Publicitário de Jornais no Brasil” In:  
Associação Nacional de Jornais  
<http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica/jornais-no-brasil/investimento-publicitario/?searchterm=investimento%20publicitario>
- IVC, 2008. “Média diária de circulação dos jornais brasileiros”. *Associação Nacional de Jornais*
- JARVIS, J. 2007, “Telegraph Newsroom” *Blip.TV*  
<http://blip.tv/file/166709/>
- JENKINS, H., 2001, “*Convergence? I Diverge*”. In: *Technology Review*, pg 93  
<http://web.mit.edu/cms/People/henry3/converge.pdf>
- JENKINS, H., 2006, *Convergence Culture*. New York University Press
- KELLER, B., NISENHOLTZ, M., 2005, “NYT newsroom integration memo”. *Poynter Online*  
[http://poynter.org/forum/view\\_post.asp?id=10027](http://poynter.org/forum/view_post.asp?id=10027)
- KOK, P., 2007, “Just one way to sell a multi-media strategy to media agencies”. 6<sup>th</sup>  
*World Editors Forum*, Paris.
- KOK, P., 2007. “Selling the concept of convergence to advertisers”. *Ifra Magazine*  
<http://www.ifra-nt.com/website/ntwebsite.nsf/0/46705A26BD91A220C12572C600364D69?OpenDocument>

- LANDMAN, J., ROBERTS, J., 2007, “The New York Times Building - Newsroom Integration”. In: The New York Times Co Company Videos  
<http://link.brightcove.com/services/link/bcpid1243698085/bclid1258439103/bctid1250573768>
- LEHMAN-WILZIG, S., COHEN-AVIGDOR, N., 2004, "The natural life cycle of new media evolution", *New Media and Society*, pp 707-730
- LEWIS, W., 2007. “Telegraph Media Group – Year of Change”, *6<sup>th</sup> World Editors Forum*, Paris
- LIMA, F., 1994, “Da natureza e do objeto da engenharia de produção”. In *Produção*, v. 4, n. 1, p. 63-75
- LUFT, O., 2006, "Telegraph to embrace multi-plataform advertising". Journalism.co.uk  
<http://www.journalism.co.uk/2/articles/53032.php>
- LUFT, O., 2006, "The Philosophy behind the integrated newsroom". Journalism.co.uk  
<http://www.journalism.co.uk/5/articles/53034.php>
- MAC LENNAN, M. 2007, “We’ve been heavily investing in the future” In: Newspaper Techniques, Ifra, pp 14-15
- MANESS, M., 2007, “Gannett’s Local Information Center”. *Inland Press Association*  
<http://inlandpress.org/ftp/Key%20Exec%20Presentations/Maness.ppt>
- NAFRÍA, I., 2007, "El Pais.com Presentation". 8th International Symposium on Online Journalism. University of Texas, Austin
- O’BRIEN, C., 2007, “Interview with Randy Covington, Ifra Director of Newsplex”, *NextNewsroom.com*  
<http://www.nextnewsroom.com/audio/download/206/Int+with+Randy+Covington.mp3>



- O'BRIEN, C., 2007, "Interview with Jennifer Carroll, VP Gannett",  
*NextNewsroom.com*  
<http://www.nextnewsroom.com/audio/download/199/jcarrol-int.mp3>
- O'REILLY III, C., TUSHMAN, M., 2007, "Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma – Working Paper", *Harvard Business School Research Paper*  
<http://www.hbs.edu/research/pdf/07-088WP.pdf>
- OPPMANN, A., 2006, "The Post-Crescent Information Center Video" In: YouTube  
[http://www.youtube.com/watch?v=8qh4\\_VDZMDc](http://www.youtube.com/watch?v=8qh4_VDZMDc)
- OUROUSOFF, N., 2007, "Pride and Nostalgia Mix in The Times's New Home", *The New York Times*  
[http://www.nytimes.com/2007/11/20/arts/design/20time.html?\\_r=4&pagewanted=all&ref=arts&oref=slogin](http://www.nytimes.com/2007/11/20/arts/design/20time.html?_r=4&pagewanted=all&ref=arts&oref=slogin)
- PAPER CUTS, 2008. "Papers that have closed or stopped publishing a print edition"  
[http://graphicdesignr.net/papercuts/?page\\_id=1441](http://graphicdesignr.net/papercuts/?page_id=1441)
- PATINO, B., 2006. "Médias en ligne: l'exemple du Monde.fr", *Clemi Dijon, França*  
[http://www.clemidijon.org/ftp/fichiers\\_clemi/colloque\\_06\\_presentation\\_patino.pdf](http://www.clemidijon.org/ftp/fichiers_clemi/colloque_06_presentation_patino.pdf)
- PAVLIK, J., 2004, "A Sea-Change in Journalism: Convergence, Journalists, their Audiences and Sources". *Convergence*, Vol. 10, pp. 21
- PCM Uitgevers Relatório Annual, 2005.  
[http://www.pcmuitgevers.nl/docs/shared/images/jaarverslagen/PCM\\_Annual\\_report\\_2005.pdf](http://www.pcmuitgevers.nl/docs/shared/images/jaarverslagen/PCM_Annual_report_2005.pdf)
- PC World, 2008, "Brasil tem 38,2 milhões de internautas residenciais, diz Ibope//NetRatings"

<http://pcworld.uol.com.br/noticias/2008/12/16/brasil-tem-38-2-mi-de-internautas-residenciais-diz-ibope-netratings/>

QUINN, S., 2004, “An Intersectional of Ideals: Journalism, Profits, Technology and Convergence”. *Convergence*. Vol. 10; pp. 109

ROGERS, M., 2007, “Entrevista com o futurista residente do NYTimes”. *Meio e Mensagem*

RUDIO, F., 2003, *Introdução ao projeto de pesquisa*. 31ª ed. Petrópolis, Vozes.

SATRAN, R., 2006, “UK: Telegraph calls impending strike “regrettable”, *EditorsWeblog*

[http://www.editorsweblog.org/print\\_newspapers/2006/10/uk\\_telegraph\\_calls\\_impending\\_strike\\_regr.php#more](http://www.editorsweblog.org/print_newspapers/2006/10/uk_telegraph_calls_impending_strike_regr.php#more)

SAVALLI, C., 2006, “Newsroom of the Future. A report”, *The Spokane Review*

[http://www.spokesmanreview.com/media/pdf/010407\\_sr\\_newsroom\\_report.pdf](http://www.spokesmanreview.com/media/pdf/010407_sr_newsroom_report.pdf)

SAVALLI, C., 2006, “Large-scale convergence. The Future of the newsroom”, *The Spokane Review*

<http://www.spokesmanreview.com/blogs/newsroom/archive/?postID=307>

SENGE, P., 2006, *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*, Editora Best Seller

SEÑOR, J., 2007, “The Daily Telegraph Case: Multimedia Newsroom Integration”, Innovation International Media Consulting Group. *YouTube*

[http://www.youtube.com/watch?v=2yXT\\_1pvDv4](http://www.youtube.com/watch?v=2yXT_1pvDv4)

SHAFRIR, D., 2007. "A Brand New Look".Gawker

<http://cache.gawker.com/assets/resources/2007/05/NYT%20business%20cards.j>

pg

SHIPSIDE, S., 2007, “ntSummaries, day 2”. , *6th International Newsroom Summit Ifra Magazine*.

STONE, M., BIERHOFF, J., 2002, “The State of Multimedia Newsrooms in Europe”, *Massachusetts Institute of Technology*

STONE, M., FOGEL, J., LEÓN, J., NAFRIA, I., FLORES, R., 2007, “The transformation of journalism on a flat world – International perspectives on online journalism”, *International Symposium on Online Journalism Dia 1*, Paine 4:

<http://online.journalism.utexas.edu/2007/transcripts/d1p4.pdf>

TAPSCOTT, D., WILLIAMS, A., 2007, *Wikinomics: How Mass Collaboration Changes Everything*, Ed 2. New York, Portfolio-Penguin Group.

TURI, L., 2007, *21st Century Journalism, A Practical Guide*. Ringier General Collection

VESELING, B., 2007. “Revitalizing the newsroom”, 2007, In: *Newspaper Techniques*, Ifra, pp 12-17

WILLIAMS, V. “All Eyes Forward. How to help your newsroom get where it wants to go faster.”, 2007, *The Learning Newsroom*, American Press Institute

ZOLLMAN, P., 2001, “Convergence or Cooperation? Cooperation is Best for Now” *International Newsmedia Marketing Association Online*

<http://www.inma.org/members/perspective.cfm?col=161>