

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ESTUDOS DA MÍDIA

CARTOGRAFIA DAS MUDANÇAS E PERMANÊNCIAS NO JORNALISMO EM
NATAL (RN - BRASIL)

Andrielle Cristina Moura Mendes

Natal
2016

ANDRIELLE CRISTINA MOURA MENDES

CARTOGRAFIA DAS MUDANÇAS E PERMANÊNCIAS NO JORNALISMO EM
NATAL (RN-BRASIL)

Dissertação apresentada como requisito para
obtenção do título de Mestre pelo Programa de
Pós-graduação em Estudos da Mídia da
Universidade Federal do Rio Grande do Norte,
área de concentração: Comunicação Midiática.

Linha de pesquisa: Estudos da Mídia e Práticas
Sociais

Orientador: Prof. Dr. Itamar de Moraes Nobre

Natal
2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

CARTOGRAFIA DAS MUDANÇAS E PERMANÊNCIAS DO JORNALISMO DE
NATAL (RN-BRASIL)

Andrielle Cristina Moura Mendes

Dissertação: _____ em ____ / ____ / ____

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof^o Dr. Itamar de Moraes Nobre
Presidente

Prof^o. Dr. Sebastião Guilherme Albano da Costa
Examinador interno –PPgEM/UFRN

Prof^a. Dr^a. Marcília Gomes Costa Mendes
Examinador externo - UERN

DEDICATÓRIA

Aos profissionais que
atuam nas empresas
jornalísticas.

AGRADECIMENTOS

Ao universo e àqueles que o regem.

Aos meus pais, Maria de Lourdes e Tarcizio, por todo amor e abdição em prol da minha educação e bem-estar.

Aos meus irmãos, Andreia, Andrio e Andryer e aos meus sobrinhos Rita, Endryc e Pedro, por toda cumplicidade.

Ao meu marido, Victor Guilherme, por me apoiar e amar incondicionalmente.

Aos meus cunhados Patrícia, Fabiano, Isadora e aos meus sogros Aristóteles e Simone Guilherme.

Aos amigos da Fotec; aos amigos de turma, em especial Dahiana Araújo, Benhur Bernard e Cezar Barros; aos amigos do mestrado, Cleber Femina e Juliana Bulhões e aos amigos de sempre a quem no nome de Ana Carmem, Daísa Alves, Katrine Álefe, Gabriela Souza, Heloíse Priscila e Vanessa Neves agradeço.

À Renata Moura, grande amiga e incentivadora.

Às pessoas com as quais trabalhei enquanto repórter agradeço no nome de seu Canindé, motorista da reportagem.

Aos jornalistas que contribuíram diretamente com a pesquisa, agradeço no nome de Carlos Peixoto, Cledivânia Pereira, Carlos Magno, Everton Dantas e Marcelo Sá.

Aos professores do PPGEM, em especial Maria Érica, Sebastião Albano e Taciana Burgos, examinadores atentos dos meus escritos.

Aos professores de outros programas de pós-graduação e universidades pelas orientações, conselhos e apoio: Vânia Gicco, do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da UFRN; professor Fábio Pereira, da Universidade Federal de Brasília; professor Pedro Nunes Filho, da Universidade Federal da Paraíba; professor Fernando Firmino, da Universidade Estadual da Paraíba; professor Esdras Marscherzan e professora Marcília Gomes Costa Mendes, da Universidade Estadual do Rio Grande do Norte e professora Alessandra Silva de Oliveira Martins, da Universidade Potiguar (UNP).

À Itamar de Moraes Nobre por aceitar a missão de ser meu orientador na universidade e na vida desde o meu primeiro período da graduação.

À CAPES por financiar a pesquisa e viabilizar a concretização desse trabalho.

À vida.

Eu agradeço.

Acredito que existe uma clara direção na mudança das teorias da mudança; elas evoluem dos esquemas mecânicos desenvolvimentistas, que reclamam a inevitabilidade, necessidade e irreversibilidade dos processos sociais, para a ênfase na agência humana, na contingência do evento e no caráter aberto do futuro.

Piotr Sztompka (1998, p. 15)

RESUMO

Cartografam-se as mudanças e permanências no Jornalismo em Natal (RN), tendo como campo de mapeamento as empresas jornalísticas Tribuna do Norte, Novo e O Jornal de Hoje (em Natal, capital do Rio Grande do Norte – Brasil) e investigam-se as alterações e permanências na rotina produtiva, desde a elaboração da pauta até a produção e circulação de conteúdo, a partir da associação da cartografia simbólica (SANTOS, 1998; 2011) à métodos e técnicas, como a observação sistemática, aplicação de questionários e entrevistas em profundidade. Conclui-se que o jornalismo local passou por várias mudanças no que diz respeito às formas de produção, circulação, gestão de conteúdo, captação de receitas e relacionamento com o público e fontes, mas também foi marcado por permanências, sobretudo, no que se refere a gestão das pessoas que atuam nas redações. Horários foram antecipados em virtude do privilégio à informação online; plataformas e aplicativos foram introduzidos na produção, circulação e gestão de conteúdo e de tarefas; funções foram extintas; novas formas de captação e diversificação de receita foram testadas; edições em papel foram encerradas e uma empresa jornalística fechou no período analisado, evidenciando uma reconfiguração da forma de se praticar jornalismo em Natal (RN). Essas alterações não se reverteram na atualização da gestão de pessoas, área responsável por administrar e manter as mudanças e garantir que os profissionais estejam treinados e motivados para vivenciar esse momento marcado pela hipercompetitividade e fluidez nos processos.

Palavras – chave: Cartografia; Mudanças no Jornalismo; Permanências

ABSTRACT

We plot the changes and continuities in Journalism in Natal (RN), considering the mapping field of the news companies Tribuna do Norte, Novo and O Jornal de Hoje (in Natal, capital city of Rio Grande do Norte - Brazil) and we investigate the changes and continuities in the production routine, from the preparation of the agenda to the production and circulation of content, starting at the association of symbolic cartography (SANTOS, 1998; 2011) up to the methods and techniques such as systematic observation, questionnaires and interviews in depth. We conclude that local journalism has undergone several changes regarding the forms of production, circulation, content management, revenue captation and relationship with the audience and sources, but was also marked by continuities, especially regarding the management of people who work in editorial rooms. Deadlines were anticipated due to the privilege to online information; platforms and applications were introduced in production, circulation and content and task management; functions were extinguished; new forms of funding and revenue diversification were tested; printed editions were eliminated and a news company closed during the period analyzed, making evident a reconfiguration of the way of practicing journalism in Natal (RN). These changes did not turn into updating the people management area responsible for managing and maintaining the changes and ensure that professionals are trained and motivated to experience this moment marked by hypercompetitiveness and fluidity in the processes.

Keywords: Cartography; Changes in Journalism; Continuities.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos profissionais que atuam nas redações.....	78
Gráfico 2 – Sexo dos profissionais que atuam nas redações.....	78
Gráfico 3 – Nível de escolaridade.....	78
Gráfico 4 – Função desempenhada na redação.....	79
Gráfico 5 – Carga horária semanal.....	80
Gráfico 6 – Tempo de trabalho nas redações jornalísticas.....	81
Gráfico 7 – Frequência com a qual buscam formação/informação.....	82
Gráfico 8 – Como se sentem com relação às mudanças na rotina produtiva...	82
Gráfico 9 – Grau de satisfação em relação a atual rotina produtiva na redação.....	86
Gráfico 10 – Qual a perspectiva dos profissionais que trabalham nas redações.....	86
Gráfico 11 – Quanto tempo pretendem permanecer no atual emprego.....	86
Gráfico 12 – Quanto tempo os jovens pretendem permanecer na empresa.....	87
Gráfico 13 – Quanto tempo os profissionais que pretendem especializar-se para progredir na carreira planejam permanecer na empresa.....	88
Gráfico 14 – O que aumentaria o nível de satisfação.....	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorias de transformações elencadas por Steensen (2009).....	27
Quadro 2 – Mudanças no jornalismo segundo a perspectiva de outros pesquisadores.....	31
Quadro 3 – Mudanças observadas na TN.....	56
Quadro 4 – Mudanças observadas no JH.....	62
Quadro 5 – Mudanças observadas no Novo.....	76
Quadro 6/Quadrante 1 – Capacitação.....	93
Quadro 7/Quadrante 2 – Cenário.....	94
Quadro 8/Quadrante 3 – Consumidor.....	95
Quadro 9/Quadrante 4 – Crise e dificuldades.....	96
Quadro 10 / Quadrante 5 – Custos do impresso.....	97
Quadro 11 / Quadrante 6 – Dependência das assessorias.....	98
Quadro 12 / Quadrante 7 – Esforço e recompensa.....	99
Quadro 13 / Quadrante 8 – Faro jornalístico na elaboração das pautas.....	100
Quadro 14 / Quadrante 9 – Fotografia.....	101
Quadro 15 / Quadrante 10 – Gerações.....	102
Quadro 16 / Quadrante 11 – Google Analytcs.....	103
Quadro 17 / Quadrante 12 – Inovação.....	104
Quadro 18 / Quadrante 13 – Integração entre online e impresso.....	105
Quadro 19 / Quadrante 14 – Mobile (jornalismo móvel).....	106
Quadro 20 / Quadrante 15 – Modelo de negócios.....	107
Quadro 21 / Quadrante 16 – Papel do jornalista.....	108
Quadro 22 / Quadrante 17 – Perfil do jornalista.....	109
Quadro 23 / Quadrante 18 – Princípios do jornalismo.....	110
Quadro 24 / Quadrante 19 - Redes sociais na Internet.....	111
Quadro 25 / Quadrante 20 – Redução das equipes.....	112
Quadro 26 / Quadrante 21 – Resistência à mudança.....	113
Quadro 27 / Quadrante 22 – Rotina produtiva.....	114
Quadro 28 / Quadrante 23 –Virtualização dos contatos.....	115

LISTA DE FOTOS

Foto 1 – Fachada do JH em março de 2015.....	144
Foto 2 – Repórteres e editores na redação.....	144
Foto 3 – Sala de finalização e pré-impressão.....	145
Foto 4 – Chapa já gravada pronta para ser impressa.....	145
Foto 5 – Etapa que precede a impressão das edições do JH.....	146
Foto 6 – Etapa de impressão.....	146
Foto 7 – Etapa de impressão.....	147
Foto 8 – Etapa de impressão.....	147
Foto 9 – Controle de qualidade.....	148
Foto 10 – Etapa de encadernação.....	148
Foto 11 – Anúncio publicitário na última edição impressa do JH.....	149
Foto 12 – Edição do dia encadernada.....	149
Foto 13 – Distribuição da edição impressa.....	150
Foto 14 – Relógio com slogan da empresa.....	150
Foto 15 – Gráfica vazia, após distribuída a última edição em papel.....	151
Foto 16 – Fachada da Tribuna do Norte em março de 2015.....	152
Foto 17 – A redação da Tribuna do Norte vista da porta.....	153
Foto 18 – Redação em horário de fechamento.....	154
Foto 19 – Redação em horário de fechamento.....	154
Foto 20 – Ilha ocupada por repórteres de editorias especializadas.....	155
Foto 21 – Departamento de fotografia, em sala à parte.....	156
Foto 22 – Estúdio da TV Tribuna.....	156
Foto 23 – Sala de pré-impressão, com luz especial.....	157
Foto 24 – Chapa gravada e pronta para ser impressa.....	157
Foto 25 – Ajustes na máquina.....	158
Foto 26 – Rotativa.....	158
Foto 27 – Vista parcial do parque gráfico da Tribuna do Norte.....	159
Foto 28 – Edição do dia impressa.....	160
Foto 29 – Etapa de encadernação.....	161
Foto 30 – Área reservada para o cafezinho.....	161
Foto 31 – Fachada do Novo, em março de 2015.....	162

Foto 32 – Vista de fora da redação.....	163
Foto 33 – Redação do Novo, em março de 2015.....	163
Foto 34 - Redação do Novo, em março de 2015.....	164
Foto 35 – Arquivo antes da desativação.....	165

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
1 AS MUDANÇAS NO JORNALISMO: HISTÓRIA, CONCEITOS E ESTUDOS.....	21
2 A ESTRATÉGIA METODOLÓGICA: MÉTODO E TÉCNICAS.....	32
3 O CAMPO DE MAPEAMENTO.....	41
3.1 MUDANÇAS NA TRIBUNA DO NORTE.....	47
3.2 MUDANÇAS NO JORNAL DE HOJE.....	59
3.3 MUDANÇAS NO NOVO.....	69
4 O QUE DIZEM OS GRÁFICOS PRODUZIDOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS.....	77
5 O QUE DIZEM OS QUADRANTES ELABORADOS A PARTIR DAS ENTREVISTAS.....	92
6 PERMANÊNCIAS RELACIONADAS AO JORNALISMO NA TRIBUNA DO NORTE, NOVO E JORNAL DE HOJE.....	116
CONSIDERAÇÕES.....	129
REFERÊNCIAS.....	132
APÊNDICE.....	140
ANEXOS.....	143

INTRODUÇÃO

O jornalismo passa por mudanças cada vez mais frequentes e, embora seja prudente não determinar uma causa única para elas, supõe-se que algumas foram potencializadas pela Internet, pelas mídias sociais digitais¹ e pela consequente complexificação do conjunto de dispositivos jornalísticos (BELOCHIO, 2013).

Segundo a autora, o lançamento de aparatos móveis, como smartphones e tablets, e a ampliação das possibilidades de disponibilização dos conteúdos jornalísticos cooperaram para o surgimento de diferentes versões dos produtos noticiosos e diferentes modos de fazer jornalismo, sendo o jornalismo multiplataforma², o jornalismo móvel³ e o jornalismo de dados⁴ exemplos disso.

Complexas também parecem ter se tornado a produção de conteúdo e a relação entre produtor e consumidor com a possibilidade de ambos publicarem informações, agregarem vídeos, áudios e infográficos interativos e disponibilizarem numa só plataforma ou em várias a partir de um computador ou aparelho móvel conectado.

Embora a imprensa cultural, política, associativa e religiosa que circula nas redes no interior de grupos restritos e precisos já funcionasse dentro de uma lógica comunitária, da qual a mídia institucional se aproveitou para reforçar os sentimentos de pertencimento e identidade (LE CAM; PEREIRA; RUELLAN, 2015), podemos supor que a digitalização e a informatização tenham facilitado a

¹ Utilizaremos o termo redes sociais na Internet (RECUERO, 2009), designadas como um conjunto de atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais), na rede.

² O jornalismo em ambientes multiplataforma envolve a articulação de diversos meios de comunicação para coberturas informativas (SALAVERRÍA, 2005) e é praticado “quando uma empresa de comunicação coordena as coberturas de seus respectivos jornais impressos, emissoras de rádio, canais de televisão e/ou *cibermeios*” (SALAVERRÍA, 2005, p. 37).

³ O jornalismo móvel baseia-se numa nova dinâmica caracterizada pelo uso das tecnologias móveis e do processo de convergência (FIRMINO, 2015). Trata-se de uma modalidade de prática e de consumo de notícias através de tecnologias móveis (*smartphones*, *tablets*, celulares e outros dispositivos similares) caracterizada pela mobilidade física e informacional. O fenômeno não é novo, visto que diversos sistemas de mobilidade relacionados ao movimento de objetos, de pessoas e de informações surgiram e foram evoluindo ao longo do tempo, mas assume um outro caráter a partir de 2010 com a possibilidade do trabalho a distância e transmissão ao vivo utilizando-se *smartphones* e aplicativos de *streaming* de áudio e vídeo (transmissão de dados por internet).

⁴ O jornalismo de dados é uma prática baseada na coleta, análise estatística, visualização e tratamento jornalístico de dados na internet (TRÉDAN, 2015). A originalidade dessa modalidade de jornalismo – que se inscreve em uma tradição surgida nos anos 1970 denominada Computer Assisted Reporting - repousa no uso da informática, tanto no tratamento algorítmico dos dados quanto na visualização da informação.

publicação de informações (RAMONET, 2013), situação exemplificada com a proliferação dos blogs e surgimento de canais pessoais no YouTube.

Para Codina (2009) e Salaverría (2012), a criação de ferramentas de colaboração contribuiu para o surgimento de novos canais de comunicação e para o estabelecimento de uma relação, ao menos hipoteticamente, mais horizontal⁵, multidirecional e simultânea dos meios com suas audiências.

Firmino (2015) acrescenta que ingressamos na era pós-PC, infraestrutura onde os dados não estão mais alocados exclusivamente no hardware para upload, mas sim nos sistemas on-line com instantaneidade de processamento, enquanto Pereira Júnior (2003) e Ramonet (2013) ressaltam que tal aprimoramento parece não ter se revertido em melhorias nas condições de trabalho dos jornalistas, apesar dos ganhos nos horários industriais e uma consequente redução do tempo de realização das operações de mídia.

A abrangência e os efeitos dessas mudanças passaram a exigir um constante repensar sobre as certezas que tínhamos sobre a comunicação mediada (PRIMO, 2011). Albuquerque (2002), por exemplo, chegou a propor a revisão do conceito de meio de comunicação, visto em alguns casos como mero intermediário entre emissores e receptores, dentro do modelo E-M-R (Emissor-Mensagem-Receptor) de comunicação.

Harvey (2013) insere esse debate num contexto mais amplo e atribui algumas dessas mudanças à natureza dinâmica e imprevisível do capital⁶, cujas regras internalizadas de operações, segundo o autor, são concebidas de maneira que ele seja um modo dinâmico e revolucionário de organização social que transforma incansável e incessantemente a sociedade no qual está inserido.

Um processo que alcança crescimento mediante a destruição criativa, cria novos desejos e necessidades, explora a capacidade de trabalho e do desejo humanos, transforma espaços e acelera o ritmo da vida, em parte, por meio da rápida implantação de novas formas organizacionais e de novas tecnologias produtivas.

⁵ Segundo Castells (2004), a Internet proporciona, em princípio, um canal de comunicação horizontal, de um para um e de um para muitos.

⁶ Para Harvey (2013), o capitalismo foi (e continua a ser) um modo de produção revolucionário em que práticas e processos materiais de reprodução social se encontram em permanente mudança.

A necessidade de refletir sobre o processo comunicativo fortaleceu o meu interesse pela investigação; interesse esse gestado desde o momento em que comecei a trabalhar na produção de reportagens no Diário de Natal (RN). Fui contratada em 2009 e lá permaneci até 2011. Nesse período, o formato do jornal impresso mudou de standard (60cm x 57cm) para tabloide (26,0cm x 30,0cm), parte da equipe foi dispensada e a direção foi substituída.

Ainda em 2009, a Internet passou a ser acessada por todos os profissionais em seus computadores e os pedidos para colaborarmos com a versão online tornaram-se mais insistentes. Antes, a Internet só podia ser acessada de um único computador e os jornalistas faziam fila para pesquisar informações.

Em 2011, fui convidada para trabalhar na Tribuna do Norte, onde permaneci até 2013. Quando entrei, os repórteres eram orientados a enviar conteúdo para o site, mas muitos – eu me incluo no grupo – guardavam as principais informações – o dito ‘furo’ de reportagem’ - para a versão impressa.

Quando deixei a redação para cursar as disciplinas do mestrado, 90% dos repórteres, de acordo com estimativa da direção da empresa, produziam conteúdo em forma de texto, foto e vídeo para todas as plataformas e só guardavam exclusividade para o impresso em casos excepcionais, indicando uma suposta reconfiguração da prática jornalística.

Mudanças semelhantes a esta – observadas na Tribuna do Norte, Novo e Jornal de Hoje - serão abordadas na cartografia⁷ apresentada nos capítulos seguintes, que também contemplará alguns dos desafios cotidianos impostos aos editores, repórteres e diretores de empresas jornalísticas (ARGHIRNI, 2001) e aos pesquisadores, que se veem diante de um extenso campo de investigação e da possibilidade de analisar e sugerir novas formas de praticar e gerir o jornalismo.

⁷ A cartografia pode ser definida como ciência (e arte) que estuda a produção e uso dos mapas de modo sistemático (SANTOS, 2011), mas também como desenho que acompanha e se faz ao mesmo tempo que os movimentos de transformação da paisagem (ROLNIK, 1989). Conforme Oliveira (1993, p. 13), a cartografia passou a ser considerada ciência em 1949 após reunião da comissão de especialistas das Nações Unidas e em 1964 foi definida pela Associação Cartográfica Internacional (ACI) como conjunto de estudos e operações científicas, artísticas e técnicas, baseado nos resultados de observações diretas ou de análises de documentação, com vistas à elaboração, preparação e utilização de cartas, projetos e outras formas de expressão (OLIVEIRA, 1993). Inicialmente aplicada ao campo da Geografia, essa estratégia metodológica passou a ser empregada de forma adaptada em outras áreas, sendo a cartografia simbólica do direito (SANTOS, 1988, 2011) um exemplo dessa adaptação.

Wolton (2003) destaca o fato de muitos autores - alinhados com a tese do determinismo tecnológico - considerarem a Internet uma verdadeira revolução que fará surgir uma nova sociedade – e não só um novo jornalismo -, mas Ramonet chama a atenção para a exclusão digital existente:

Não esqueçamos de que há uma grande exclusão digital, de que quase a metade da população do mundo (40%) vive com menos de 2 CUC (pesos conversíveis cubanos) por dia e, conseqüentemente, não tem acesso a eletrônicos. Aliás, não tem nem mesmo acesso à eletricidade, como acontece com 1,5 bilhão de pessoas. Nosso planeta continua sendo caracterizado pela pobreza, que é imensa, embora esteja diminuindo [...] por isso, não convém generalizar (RAMONET, 2013, p.88).

Para Castells (2004), a não utilização de redes informáticas configura-se como uma das mais graves formas de exclusão que se pode sofrer na economia e na cultura, pois, segundo ele, as principais atividades econômicas, sociais, políticas e culturais de todo o planeta estão estruturando-se através da Internet.

Discordamos dessa afirmação por considerá-la generalista e acreditar que essa questão, tão simples na aparência, complica-se quando decidimos analisá-la de perto como reconhece o autor⁸:

Será realmente verdade que as pessoas e os países ficam excluídos por estar desligados das redes baseadas na Internet? Ou será antes devido à sua ligação que se tornam dependentes de economias e culturas nas quais têm muito poucas possibilidades de encontrar o seu caminho em direção ao bem-estar material e à identidade cultural? (CASTELLS, 2004, p.288).

Estar conectado e lidar com o excesso de informação também não parece ser totalmente vantajoso, pois segundo Ramonet (2013, p. 90-91):

Quando temos certeza de que podemos ter toda a informação que quisermos, acabamos “baixando a guarda” e, de certa forma, não nos propomos a encarar o problema de como funciona a censura democrática. Na verdade, ela funciona desse jeito: a sobrecarga de respostas encontradas apazigua, tranquiliza minhas inquietações, sacia minha curiosidade, mas, de fato, não tenho provas de que não estejam escondendo algo de mim [...]. Vivemos num sistema em que relacionamos automaticamente (de forma inconsciente) a sofisticação da

⁸ De acordo com Harvey (2013), a tecnologia e as formas organizacionais flexíveis não se tornaram hegemônicas em toda parte.

tecnologia que usamos com a qualidade da informação que recebemos. Uma tecnologia muito sofisticada, muito rápida ou muito fascinante nos faz acreditar que, devido ao fato de ela ser tão eficaz, a informação que recebemos será necessariamente muito boa. Mas isso não é verdade. A realidade é que hoje em dia existe uma desconfiança coletiva com a informação [...] Hoje estamos num sistema em que há muita informação, mas também há enorme desconfiança no que concerne a ela (RAMONET, 2013, p. 93).

O empilhamento de informações tornou-se um dos grandes problemas dos sites noticiosos no Brasil, segundo Ferrari (2014). Num esforço de parecer o mais atual possível, os sites quebram as matérias e, frequentemente, colocam o último desdobramento de uma história no topo, atrapalhando a assimilação da informação pelo usuário (FERRARI, 2014) e induzindo-o ao esquecimento (HARVEY, 2013).

Embora, segundo Serrano, a rede permita o acesso a um grande volume de informação, conectividade e organização, não é recomendado equiparar os atos de informar-se ou informar com os de mobilizar e participar: “*Dizem que, graças à Internet, é possível convocar e organizar manifestações de forma quase espontânea [...] Acho isso um exagero; quem está no poder pode, com um só dedo, derrubar a rede*” (SERRANO, 2013, p. 175).

Quase 10 anos antes, Castells (2004) já havia alertado para a possibilidade de apropriação da rede para usos privados ou influenciados e até mesmo monopolizados por interesses comerciais, ideológicos e políticos.

Independentemente do rumo que as discussões estejam tomando, a tendência é que continuem surgindo plataformas, dispositivos, aplicativos e que eles sejam incorporados à prática jornalística. Em março de 2015, o Twitter⁹ lançou o Periscope, aplicativo que faz transmissões em vídeo ao vivo; cinco meses depois foi a vez do Facebook¹⁰ expandir a ferramenta Live, de mesma

⁹ Mais informações sobre os lançamentos de 2015 podem ser encontradas na reportagem intitulada “Facebook e Twitter lançam ferramentas para facilitar o trabalho de jornalistas”, de autoria de Gabriela Ferigato, publicada no portal da Revista Imprensa no dia 21 de dezembro de 2015. Disponível em: < http://portalimprensa.com.br/revista_imprensa/conteudo-extra/75615/facebook+e+twitter+lancam+ferramentas+para+facilitar+o+trabalho+de+jornalistas >. Acesso em 19/ Fev/ 2016. O Twitter é um serviço de micromensagens que permite postagens de até 140 caracteres, lançado em 2006, nos Estados Unidos, e que inicialmente propunha aos usuários responder à pergunta: “O que você está fazendo?”. Como passou a ser utilizado para fins mais informativos, inclusive jornalísticos, a pergunta inicial foi modificada, em 2009, para: “O que está acontecendo?” (BARICHELLO, CARVALHO, 2015).

¹⁰ O Facebook é uma rede social criada em 2004 pelos americanos Mark Zuckerberg, Dustin Moskovitz, Chris Hufghes e pelo brasileiro Eduardo Saverin que permite conversar com amigos,

funcionalidade, para profissionais de mídia, antes disponível apenas para figuras públicas.

Em setembro de 2015, o Facebook apresentou o Signal, também no Instagram¹¹, onde jornalistas podem acompanhar as tendências e os tópicos mais populares que circulam na rede. Dois meses depois, o Twitter divulgou o botão Moments, que traz uma lista de assuntos mais relevantes no momento e organiza conteúdos em ícones específicos.

Da observação do cenário atual, surgiu o seguinte questionamento: o que muda e o que permanece na prática jornalística em Natal (Rio Grande do Norte)?¹² Com base nessa problemática, estabelecemos três objetivos: a) cartografar as mudanças nas empresas jornalísticas que produzem conteúdo para a edição impressa e online em Natal (RN) no primeiro semestre de 2015; b) analisar as alterações no processo de produção e circulação de conteúdo nas empresas, tendo a Tribuna do Norte, Novo e Jornal de Hoje¹³ como recorte e c) investigar as permanências nas três empresas de comunicação.

Pretendemos com a pesquisa compilar dados sobre as mudanças e permanências no jornalismo, ampliar o banco de informações sobre a temática, contribuir com a percepção dos profissionais e gestores do mercado local sobre os aspectos das mudanças ocorridas e somar conhecimento a outros pesquisadores que se dedicam ao tema.

A originalidade do trabalho não reside na rotulação como novidade das mudanças identificadas, mas no esforço em observar também as permanências no jornalismo local e tentar estabelecer uma relação entre ambas.

Destacamos a relevância de diversos estudos na construção de nossa problemática, em especial os estudos de Ferrari (2014) sobre a definição das formas de transmitir; de Pereira e Arghirni (2011), sobre as principais mudanças que acompanharam o processo de informatização, de Harvey (2013) sobre o controle do trabalho e as mudanças relacionadas à natureza do capitalismo, de

compartilhar mensagens, links, vídeos e fotografias e receber as novidades das páginas comerciais das quais gostar, como veículos de comunicação ou empresas.

¹¹ O Instagram é uma rede social de fotos para usuários de Android e iPhone.

¹² Esse questionamento expressa a problemática da pesquisa.

¹³ A cartografia das mudanças e permanências no jornalismo em Natal não é um estudo comparativo.

Chiavenato (2010), Bohlander e Snell (2010), sobre gestão de pessoas, entre outros.

Para elaborar a cartografia das mudanças e permanências no jornalismo em Natal, associamos a cartografia à observação sistemática, aplicação de questionários e entrevistas em profundidade (DUARTE, 2002), tendo a cartografia simbólica (SANTOS, 2011; 1988) como inspiração.

A fim de proporcionar clareza ao texto, dividimos a dissertação em sete capítulos: um capítulo conceitual, um metodológico, quatro capítulos analíticos e um capítulo composto apenas por imagens. No capítulo 1 'As mudanças no jornalismo: história, conceitos e estudos', apresentamos um breve histórico das mudanças no campo do jornalismo, os conceitos das mudanças conjunturais e estruturais e fazemos menção às pesquisas semelhantes realizadas em Natal (RN).

No capítulo 2 'A estratégia metodológica: métodos e técnicas', abordamos a estratégia metodológica escolhida para observar e cartografar as mudanças e permanências no jornalismo de Natal (RN), a saber: a cartografia simbólica, a entrevista em profundidade, observação sistemática, aplicação de questionários, pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

Os capítulos 3, 4, 5 e 6 foram dedicados a apresentação e análise dos dados. No capítulo 3 'O campo de mapeamento', apresentamos uma breve história das empresas jornalísticas que compõem nosso campo de mapeamento e um quadro geral das mudanças observadas nas três redações; o capítulo 4 'O que dizem os gráficos produzidos a partir dos questionários' apresenta os dados coletados com o auxílio desse instrumento.

O capítulo 5 'O que dizem os quadrantes elaborados a partir das entrevistas' aborda o conteúdo coletado a partir das entrevistas em profundidade, enquanto o capítulo 6 'Permanências relacionadas ao jornalismo na Tribuna do Norte, Novo e Jornal de Hoje' aborda as permanências relacionadas ao jornalismo identificadas nas três empresas. No capítulo 7 'Cartografia em imagens', apresentamos registros fotográficos. Em seguida, apresentamos as considerações e referências.

Diante do exposto, o (a) leitor (a) irá perceber que algumas das mudanças que serão apresentadas parecem afetar a estrutura do jornalismo; outras são conjunturais; dependem do contexto político, social, cultural, econômico e

tecnológico; outras se encontram em fase embrionária e são sutis, a exemplo da adoção do termo 'conteúdo' em substituição ao termo 'notícia' nos discursos proferidos pelas redações numa clara aproximação entre jornalismo e entretenimento.

1 AS MUDANÇAS NO JORNALISMO: HISTÓRIA, CONCEITOS E ESTUDOS

As transformações sempre fizeram parte da história do jornalismo. A década de 1950 é um exemplo disso. Os jornalistas da época viram os jornais se tornarem empresas comerciais detentoras de poder econômico, as redações realizarem inovações técnicas, gráficas e editoriais e o jornalismo opinativo perder espaço para o essencialmente informativo (ABREU, 1996).

Segundo Abreu (1996), o jornalismo de opinião com forte influência francesa, dominante desde os primórdios da imprensa brasileira até a década de 1960, foi gradualmente substituído pelo modelo norte-americano, que separava o comentário pessoal da transmissão dos fatos e privilegiava a informação.

Algumas empresas jornalísticas mudaram a forma de transmitir a informação – adotando uma linguagem mais objetiva – como foi o caso d'O Correio da Manhã, O Globo, o Diário Carioca, Folha da Manhã e O Jornal; outras introduziram inovações técnicas na confecção do jornal, como o Jornal do Brasil, cuja reforma gráfica influenciou empresas em outros estados brasileiros, e algumas ainda realizaram reestruturações empresariais, sendo o Correio da Manhã um exemplo (ABREU, 1996).

A imprensa, que até os anos 1930 e 1940 dependia dos favores do Estado, de pequenos anúncios populares ou domésticos e da publicidade de lojas comerciais, passou a obter até 80% de sua receita dos anunciantes, com a implantação das grandes agências nacionais e estrangeiras de publicidade na década de 1950 no país, e a atuar cada vez mais como indústria, sujeita a todos os reflexos do desequilíbrio econômico e preocupada em garantir sua estabilidade financeira, reestruturando operações, reduzindo gastos e cortando cadernos e suplementos sempre que julgava necessário (ABREU, 1996). Ferreira (1996, p. 142-143) também comenta as mudanças da década de 1950:

Os anos 50 representaram para o Brasil um momento-chave de transformações [...] A grande meta a ser atingida era o desenvolvimento econômico. Industrialização, urbanização e tecnologia eram as palavras de ordem do momento [...] O espírito novo e a vontade de mudança transcenderam as esferas econômica e política e contaminaram o campo das artes e da cultura [...] Paralelamente, a imprensa brasileira também passou por um intenso processo de transformação. Novos jornais foram criados, outros fizeram modificações na forma de apresentar e diagramar suas matérias.

O ritmo dessas mudanças acelerou durante os anos 1960, com a chegada da televisão (ABREU, 1996) e a passagem da comunicação centralizada, vertical e unidirecional (comunicação de massa) às possibilidades trazidas pelo avanço técnico das telecomunicações, entre elas a interatividade¹⁴, na virada do século (SODRÉ, 2009a).

Segundo Maia e Agnez (2015), a internet foi introduzida pelo jornalismo primeiramente nos processos de produção e apuração da notícia como ferramenta de pesquisa, de texto, de contato com as fontes e de transporte de dados entre o profissional em reportagem de campo e a redação, mas rapidamente tornou-se plataforma de veiculação e distribuição de notícias, levando ao surgimento do chamado webjornalismo.

O movimento de virtualização iniciado pelas técnicas mais antigas, como a escrita, a gravação de som e imagem, o rádio, a televisão e o telefone (LÉVY, 1999) continuou com o digital e o esquema vigente desde o início da década, quando todos os grandes jornais criaram serviços on-line com equipes separadas, inverteu-se em decorrência da fusão das redações on-line com a redação tradicional (PEREIRA E ARGHIRNI, 2011). Desde então, não apenas a rotina de produção nessas empresas mudou, como também a concepção do conteúdo e sua disseminação.

De acordo com Schwingel (2005), o jornalismo digital entrava dez anos atrás em sua quarta fase, caracterizada pela utilização de tecnologias de banco de dados associadas a sistemas automatizados para a apuração, edição e

¹⁴ Primo (2011) conceitua interação (interatividade) como “ação entre” os participantes do encontro (inter + ação) e usa o termo para caracterizar desde o clique em um ícone na interface até uma conversa na janela de comentários de um blog. Enquanto isso, Porto (2011) *Apud* PORTO & FLORES, 2012) define processos interativos como processos onde todos os participantes têm a capacidade de definir os caminhos futuros a partir de suas decisões e experiências pessoais.

veiculação de informações, símbolo da industrialização de processos que ainda hoje são realizados muitas vezes de forma intuitiva e artesanal.

Conforme a autora, o jornalismo digital de quarta geração consolidou a utilização de bancos de dados complexos (relacionais, voltados a objetos) através da utilização de ferramentas automatizadas e diferenciadas (sistemas para apuração, edição e veiculação das informações) na produção jornalística, sucedendo outras três fases caracterizadas pela transposição¹⁵ do impresso para o meio online, pela web 2.0¹⁶ e web 3.0

Diferente da web 2.0, a web 3.0 ou web semântica caracterizou-se pela estruturação da web como uma grande base de dados, pelo uso de sistemas informáticos capazes de fazer inferências ou raciocínios (CODINA, 2009) e pela coleta e raspagem de dados que dificilmente seriam decifrados sem ajuda desses sistemas.

Segundo Barbosa et al (2013), o jornalismo ingressou em sua quinta geração caracterizada pela presença da produção jornalística nos diversos formatos de conteúdo (textos, fotos, áudios, vídeos, infográficos, slideshows, newsgames, linhas de tempo etc.) criados, editados, distribuídos pelas organizações jornalísticas para multiplataformas mediante o uso das tecnologias digitais e em rede.

Barbosa esclarece que as plataformas móveis – smartphones e tablets – estão sendo agregadas às estratégias de operação das organizações jornalísticas, juntando-se ao impresso, ao rádio, à televisão, aos sites web, às redes sociais, dando forma ao denominar-se de continuum multimídia de fluxo horizontal e dinâmico.

Com a consolidação da comunicação muitos-muitos¹⁷ e o surgimento de outras plataformas, não é raro usuários utilizarem a tecnologia para obter uns

¹⁵ Conforme Ferrari (2014), a maioria dos sites jornalísticos surgiram como meros reprodutores do conteúdo publicado em papel e apenas numa etapa posterior veículos interativos e personalizados começaram a surgir. “Diferentemente dos Estados Unidos, onde o surgimento dos portais decorreu da evolução dos sites de busca – que recorreram ao conteúdo como estratégia de retenção do leitor –” no Brasil os sites de conteúdo nasceram dentro das empresas jornalísticas (FERRARI, 2014, p. 25).

¹⁶ O termo Web 2.0 é utilizado para descrever a segunda geração da WWW, tendência que reforça o ambiente dinâmico da Internet, o conceito de troca de informações e a colaboração dos internautas com sites e serviços virtuais. Mais informações podem ser encontradas no site: <<http://www1.folha.uol.com.br/foha/informatica/ult124u20173.shtml>>. Acesso em: 25/Fev/2016.

¹⁷ Para Castells (2004), a Internet é um meio de comunicação que permite, pela primeira vez, a comunicação de muitos para muitos em tempo escolhido e a uma escala global.

dos outros o que desejam, dispensando as instituições tradicionais, fenômeno classificado como *groundswell*¹⁸ e considerado uma tendência social caracterizada pela utilização de meios alternativos ou não-convencionais para obter informações. Segundo Ramonet (2013), é indiscutível que há uma maior possibilidade de nos informarmos de maneiras diferentes hoje em dia. Ele acrescenta que:

Uma das características da Internet é que ela permite que nos comuniquemos por meio de tecnologias muito simples – não é preciso ser um especialista para utilizá-las – e relativamente baratas – não é necessário ser milionário para se equipar com um telefone inteligente, um iPad ou um notebook [...] Cada cidadão tem acesso à informação sem depender dos grandes meios de comunicação, como antes. (RAMONET, 2013, p. 86).

Aguiar e Barsotti (2015, p. 78) parecem partilhar do mesmo entendimento:

Os meios de comunicação de massa não detêm o monopólio de produção da notícia, que se encontra espalhada pela rede mundial dos computadores, a Internet. As empresas jornalísticas não são mais as únicas organizações de produção de informação.

Supõe-se que a busca por informações fora das páginas, portais e aplicativos das empresas jornalísticas tradicionais influencie negativamente a receita e impulse algumas das mudanças observadas no jornalismo ao demandar um reposicionamento frente à preferência do público.

Afetadas pelo cenário, algumas redações optaram pela convergência¹⁹ midiática, conceito associado à integração das operações online e offline, mas empregado de forma mais ampla por Jenkins (2009), para o qual a convergência representa uma transformação cultural, à medida que consumidores são incentivados a procurar novas informações e fazer conexões em meio a conteúdos de mídia dispersos.

Embora algumas empresas jornalísticas tenham fechado, não é possível afirmar que o interesse pelo jornalismo diminuiu. As pessoas continuam

¹⁸ O termo foi criado por Li & Bernoff (2009) citados por Porto & Flores (2012).

¹⁹ A 'temática da convergência' emerge ainda na passagem dos anos 1970-1980 e faz referência, no início, à aproximação entre a telecomunicação e a informática, em seguida, com a televisão a cabo, e, finalmente com a maior parte dos setores das indústrias culturais, dentre as quais a imprensa (BOUQUILLION, 2008, p. 51 *apud* ANCIAUX, 2015, p. 58).

buscando informação. A questão é onde elas procuram, o que procuram e quanto estão dispostas a pagar pela informação que procuram.

Os novos consumidores, afirma Jenkins (2009) – fazendo uso da generalização -, são migratórios, demonstram uma declinante lealdade a redes ou meios de comunicação e exigem participar intimamente da cultura, implicando numa suposta mudança nos hábitos de consumo da mídia, produtos, processos, e modelos de gestão.

Dentro desse quadro, os conceitos usados para definir os processos e produtos comunicacionais também estão mudando. *“A cada semana aparecem novos conceitos e keywords que nos obrigam a empregar em nossos discursos científicos [...] A vida útil dos conceitos diminui e devemos renová-los para não ficarmos, como se diz, out, por fora”* (SCOLARI, 2010, p.128).

Nesse contexto de pressão semântica, explica Scolari (2010), apareceram conceitos como cross-media, transmedia storytelling²⁰ e convergência, sendo o termo cross-media muito utilizado no âmbito profissional, enquanto transmedia storytelling é mais específico e soa mais teórico.

Preferimos não especificar quais mudanças – nos conceitos e nas práticas - são conjunturais, estruturais, inovações ou modismos. Sabemos que mudanças estruturais se contrapõem às mudanças conjunturais e também às microinovações por serem suficientemente profundas e capazes de alterar radicalmente o modo como determinada atividade é praticada e simbolicamente reconhecida/definida pelos atores, como afirmam Pereira e Arghiri (2011):

O lançamento de um novo jornal ou a introdução de um novo software de diagramação certamente altera o modo como o jornalismo é praticado, mas dificilmente pode ser o estopim de um processo de mudanças estruturais. Por outro lado, o aparecimento de uma nova mídia²¹ – como a Internet – ou uma

²⁰ O conceito de narrativa transmídia tem suas origens na combinação dos conceitos de intertextualidade e hipermídia. Essa linguagem ganha força expressivamente no campo da comunicação, essencialmente na ficção, mas também começa a expandir-se no âmbito do jornalismo (PORTO & FLORES, 2012). Para Gosciola (2013), crossmídia (grafado de forma diferente) é um projeto comumente publicitário que narra uma mesma história em plataformas ou mídias diferentes, enquanto transmídia é uma grande história dividida em várias partes e narrada de forma autônoma, mas integrada em plataformas ou mídias distintas. Já os termos hipermídia e hipertexto são definidos por ele como meios de comunicação multidimensionais, porque incluem o tempo das animações, dos vídeos e dos saltos entre os conteúdos proporcionados por seus links.

²¹ De acordo com Dizard (2000), a nova mídia – ainda era considerada nova há 16 anos – é capaz de fornecer serviços especializados a vários pequenos segmentos de público, ao contrário da mídia de massa, caracterizada historicamente por distribuir produtos de informação e

crise generalizada nas empresas de comunicação oferece potencial para alterar uma dimensão mais profunda da prática jornalística (PEREIRA & ARGHIRNI, 2011, p. 42).

As mudanças conjunturais são menos profundas que as estruturais e dependem das circunstâncias. Segundo Alves (2015), uma mudança estrutural geralmente requer várias mudanças conjunturais, enquanto a conjuntural pode ocorrer sobre a mesma base estrutural. A conjuntura é considerada por ele o conjunto de partes que formam um todo complexo.

A estrutura, por sua vez, é a interligação do conjunto formado pela reunião das partes ou elementos de uma determinada ordem ou organização. Qual é, então, a diferença entre estes dois termos? Uma primeira diferença importante encontra-se na perspectiva temporal da análise. A conjuntura está relacionada com os ciclos de curto prazo da economia e da política, enquanto a estrutura está relacionada aos ciclos de longo prazo. (ALVES, 2015, p. 2).

De acordo com a Réseau d'études sur le Journalisme (Rede de Estudos sobre o Jornalismo/REJ), é possível observar mudanças no modelo econômico das empresas jornalísticas; nas formas de apresentação/construção da notícia; na formação e nos modos de acesso ao mercado de trabalho; nos modos de regulação e controle deontológico da profissão; nas relações com os públicos; no estatuto do jornalista; nas carreiras jornalísticas; na identidade profissional e nas normas. Citado por Pereira e Arghirni (2011), Steensen (2009) menciona outras categorias de transformações:

Categorias de transformações elencadas por Steensen (2009)
Convergência da produção em níveis macro (concentração dos conteúdos em algumas empresas) e meso (criação de redações multimídia);

entretenimento centralmente produzidos e padronizados a grandes públicos através de canais distintos. Sua inovação mais importante é a distribuição de produtos de voz, vídeo e impressos num canal eletrônico comum, "muitas vezes em formatos interativos bidirecionais que dão aos consumidores maior controle sobre os serviços que recebem, sobre quando obtê-los e sob que forma" (DIZARD, 2000, p. 23).

Competição por novos mercados e mudanças nas condições econômicas da empresa jornalística;
Embaralhamento das fronteiras entre o jornalismo e outras profissões;
Enfraquecimento dos sindicatos;
Embaralhamento das fronteiras entre público e privado, entre os meios de massa e os meios de comunicação privados/individuais;
Direito autoral sob pressão;
Padrões e normas éticas sob pressão;
Imposição de novas tecnologias nas redações;
Emergência de novos estilos e gêneros.

Quadro 1. Fonte: STEENSEN, 2009, *apud* PEREIRA & ARGHIRNI, 2011. Elaboração da autora.

Pereira e Arghirni (2011) dividem as categorias de transformações em três eixos principais de análise: a) mudanças estruturais na produção da notícia; b) mudanças estruturais no perfil do jornalista e c) mudanças estruturais nas relações com os públicos, e ressaltam que enquanto as empresas convergem suas diferentes operações midiáticas, criando novas plataformas, produtos híbridos e demandando que os profissionais de redação produzam conteúdo multimídia, os jornalistas se veem pressionados a buscar alternativas para o processo de coleta e formatação de informações para atender às novas exigências. Segundo os autores:

Mudanças socioeconômicas e inovações tecnológicas têm provocado profundas alterações nos processos de produção e apresentação da notícia [...]. Ao mesmo tempo, novas rotinas produtivas e novos formatos para o conteúdo jornalístico emergem. Tais mudanças podem ser atribuídas à possibilidade de acesso a informações por meio de bases de dados, à convergência de mídias e de redações e à proliferação de mídias institucionais e de ferramentas de autopublicação. Nesse sentido, observamos três ordens de mudanças nos processos de produção jornalística: a) a aceleração dos fluxos de produção e disponibilização da notícia; b) a proliferação de plataformas

para a disponibilização de conteúdo multimídia; c) as alterações nos processos de coleta de informação (“news gathering”) e das relações com as fontes (PEREIRA & ARGHIRNI, 2011, p. 45).

Dizard (2000) menciona três níveis de mudanças: o técnico, o político e o econômico - considerando os Estados Unidos como campo de análise. No nível técnico, o autor menciona o fato das mídias estarem se adaptando às novas perspectivas abertas pela digitalização dos seus produtos tradicionais e de muitos outros documentos, processos e produtos.

Do ponto de vista político, ao menos nos Estados Unidos, novas leis e regulamentações estavam reduzindo barreiras que limitavam as organizações de mídia no aproveitamento completo das tecnologias, sem mencionar o barateamento da tecnologia e o conseqüente avanço da Internet.

No nível econômico, havia em andamento, segundo o autor, uma consolidação do poder dentro de grandes conglomerados de mídia e, em oposição a isso, o aparecimento de novas empresas de pequeno porte desafiando esses grandes conglomerados.

No Rio Grande do Norte, vários pesquisadores também se dedicam a investigação das mudanças no jornalismo – e na comunicação - em âmbito local. Marinho (2009), por exemplo, associou a cartografia simbólica (SANTOS, 1988), à história oral, entrevista, registro fotográfico, observação, pesquisa bibliográfica e documental na investigação das mudanças impulsionadas pelo advento da fotografia digital na Tribuna do Norte, Diário de Natal e Jornal de Hoje, e concluiu que os equipamentos digitais alteraram em poucos anos um sistema que vigorou por muitas décadas, provocando mudanças na estrutura física das empresas de comunicação, no arquivamento das imagens, e na rotina produtiva.

Com a substituição dos equipamentos analógicos pelos digitais, a função de laboratorialista foi extinta e os laboratórios de revelação dos jornais impressos foram desativados, o fotojornalista tornou-se responsável por armazenar suas fotografias no computador e editar o material e, em alguns casos, repórteres de texto acumularam a função de fotógrafos, sobretudo no jornalismo online.

Enquanto isso, Oliveira (2013) analisou as capas publicadas nas versões impressa e digital do jornal Tribuna do Norte (RN) entre os dias 23 e 27 de setembro de 2013 para identificar possíveis mudanças no uso de fotografias e constatou que o número de fotos publicadas nos portais de notícias é maior que

o publicado no impresso, mas em contrapartida, as imagens são menores, porque dividem espaço (no meio digital) com textos, vídeos e podcasts (áudios).

As transformações no jornalismo local também foram tema de pesquisas realizadas no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Estudos da Mídia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Bulhões (2014) analisou as transformações na profissão a partir da perspectiva do jornalista assessor de imprensa e refletiu sobre a identidade do jornalista no contexto da atuação simultânea em redações e assessorias de imprensa de Natal (RN).

Agnez (2011) analisou o processo de integração das redações e das produções do jornalismo impresso e do webjornalismo na Tribuna do Norte (RN) e Extra (RJ), concentrando-se na rotina e cultura profissional, e observou que a introdução de tecnologias no jornalismo pode alterar o ambiente e as formas de lidar com a rotina, refletindo não somente nos processos de produção, mas também nos de distribuição e consumo da informação.

A autora observou ainda que o jornalismo vivencia profundas mudanças que vão desde o questionamento sobre seu papel social e identidade profissional, passando pela necessidade de revisão enquanto modelo de negócio, até reestruturações fundamentais no modo de produção da notícia em decorrência do cenário sociocultural contemporâneo relacionado com a difusão das tecnologias da comunicação, resultando na adesão por parte dos jornais impressos no Brasil e no exterior a um modelo de unificação de redação como proposta para lidar com as plataformas impressa e digital.

Andrade (2015) escolheu o Novo como campo de pesquisa e observou que o smartphone é considerado essencial para a realização das atividades na redação da empresa. Segundo ela, a incorporação dos smartphones na rotina produtiva refletiu-se na estrutura da redação, na relação jornal-leitor e no perfil profissional do repórter.

A temática também é alvo de investigação em outras regiões do Brasil²² e em outros países²³, o que comprova o interesse que o tema desperta, independente da região onde os pesquisadores encontram-se.

²² Ver os estudos de Barbosa (2002) e Silva e Costa (2011), na região Nordeste; Lima (2011) e Moretzsohn (2014), no Sudeste; Santos (2014), no Norte; Melo, Mezzari e Baldessar (2011), na região Sul e Pereira e Arghirni (2011), no Centro-Oeste.

²³ Ver os estudos de Salaverría (2012) e Micó, Masip e Barbosa (2009), na Espanha; de Canavilhas (2006), em Portugal, e da Rede de Estudos sobre o Jornalismo/REJ, na França, que

Parte das investigações realizadas até o momento identifica mudanças semelhantes, a exemplo da extinção do cargo de revisor e da redução do número de redatores, que se tornaram revisores de texto, e envio de flashes para o jornal on-line do grupo jornalístico (LIMA, 2011). Mudanças que, segundo Lima (2011), apontam para o recorrente aumento na atribuição dos profissionais.

Conforme Moretzsohn (2014), a alteração das rotinas de produção da notícia atingiu um novo patamar em março de 2014 com a mudança através da qual o jornal O Globo declarou estabelecer um ponto de virada nessa trajetória: o privilégio à informação online, que exigia a antecipação de horários e a extensão da jornada, com reflexos decisivos na organização da redação, na exploração do trabalho, na competitividade entre as empresas do mesmo grupo, na forma de se produzir e consumir notícia e nas expectativas quanto à sobrevivência do meio impresso.

Para facilitar a visualização das mudanças identificadas pelos autores mencionados nesse texto e dar uma dimensão da abrangência das transformações pelas quais o jornalismo passa, inserimos todas num quadro único:

Conjunto de mudanças do jornalismo no Brasil
Mudança na postura dos antigos consumidores de mídia (SODRÉ, 2009b);
Extinção de funções e acúmulo de tarefas nas empresas jornalísticas (LIMA, 2011);
Aceleração dos fluxos de produção e disponibilização da notícia; proliferação de plataformas para a disponibilização de conteúdo multimídia e alterações nos processos de coleta de informação ('news gathering') (PEREIRA & ARGHIRNI, 2011);
Enfraquecimento dos sindicatos (STEENSEN, 2009, <i>apud</i> PEREIRA & ARGHIRNI, 2011);
Maior poder por parte do antigo consumidor de mídia em pautar e transmitir acontecimentos (PORTO & FLORES, 2012);
Maior acesso às ferramentas de publicação (RAMONET, 2013);

numa parceria com a Faculdade de Comunicação de Brasília (FAC/UNB) investiga as transformações do jornalismo e a cada dois anos realiza colóquios internacionais para discutir a temática. O primeiro foi realizado em abril de 2011 pela Universidade de Brasília, o segundo foi realizado em maio de 2013 pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e o terceiro ocorreu em maio de 2015 em Florianópolis, Santa Catarina.

Complexificação do conjunto de dispositivos jornalísticos (BELOCHIO, 2013);
Consolidação do jornalismo móvel (FIRMINO, 2015) e multiplataforma (SALAVERRÍA, 2012);
Criação de produtos autóctones ²⁴ (BARBOSA et al., 2013);
Fechamento de empresas e demissões de jornalistas;
Antecipação de horários e extensão da jornada em virtude do privilégio à informação online (MORETZSOHN, 2014);
Embaralhamento das fronteiras entre jornalismo e publicidade com a emergência do conteúdo patrocinado ou publicidade nativa (FRAGA & SILVA, 2015);

Quadro 2: Mudanças no jornalismo segundo a perspectiva de outros pesquisadores. Elaboração própria.

As alterações englobam aspectos que vão desde a forma de produzir e promover a circulação do conteúdo, atravessando o perfil dos profissionais, até a forma de gerir os negócios. Apesar das mudanças elencadas, o jornalista continua sendo considerado aquele que filtra as informações e as transforma em notícia, segundo os critérios de noticiabilidade e as prerrogativas do newsmaking, pois o jornalismo se transforma, evolui em função dos discursos dominantes, dos modismos (culturais, econômicos, políticos, sociais), das condições concretas e materiais de produção da informação, mas não se altera passando por cima das suas condições anteriores (LE CAM; PEREIRA; RUELLAN, 2015): “o jornalismo se ancora na História, na sua história e na história das sociedades, e conserva, nesse processo, algumas permanências” (LE CAM; PEREIRA; RUELLAN, 2015, p. 11).

No intuito de identificar não apenas as mudanças, mas também as permanências na rotina de produção da Tribuna do Norte, Novo e Jornal de Hoje, seguimos a postura adotada por outros pesquisadores do Rio Grande do Norte, que investigam as mudanças sem rotulá-las como estruturais, conjunturais, inovações e modismos, e optamos por não classificar as mudanças e

²⁴ Produtos autóctones são elaborados especificamente para *tablets* ou *smartphones* lançados como parte das estratégias das organizações jornalísticas em conformidade com os processos de convergência jornalística, com lógica multiplataforma horizontalizada integrando *web*, *tablets*, *smartphones* e versões em *PDF* e *page flip* da edição impressa em um *continuum* multimídia dinâmico (BARBOSA et al., 2013).

permanências identificadas para evitar interpretações simplistas ou conclusões apressadas.

Embora sejam observadas no mesmo campo, as causas dessas e de quaisquer outras mudanças podem ser qualitativa e substancialmente diferentes: naturais, demográficas, políticas, econômicas, tecnológicas, culturais, religiosas e de muitos outros tipos (SZTOMPKA, 1998).

Os sociólogos sempre ambicionaram descobrir quais fatores são os mais importantes a induzir à mudança, mas tornou-se amplamente reconhecido nas últimas décadas que falar de causas tecnológicas, culturais ou econômicas de mudança é insuficiente e conduz ao erro, uma vez que por trás de todas essas categorias, as forças causais verdadeiramente efetivas são as ações humanas, e exclusivamente as ações humanas, segundo Sztompka:

Existe hoje uma tendência para o abandono dessas distinções em favor do tratamento das causas dos processos como concretas e contingentes, envolvendo uma complexa interação de múltiplas forças ou fatores, sejam materiais, ideais ou quaisquer outros, em permutações singulares. Nenhum é tratado mais como a causa final dos processos sociais [...] A sociologia moderna não só rejeita o caráter absoluto de fatores únicos e privilegiados de mudança, como também os desreifica (SZTOMPKA, 1998, p. 51).

2 A ESTRATÉGIA METODOLÓGICA: MÉTODO E TÉCNICAS

Após analisar os usos teórico-metodológicos da cartografia em pesquisas da comunicação publicadas no banco de teses online da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Aguiar (2011) concluiu que essa estratégia metodológica tem sido empregada na investigação de diferentes temas em várias universidades.

As virtualidades analíticas e teóricas da cartografia simbólica – adaptação da cartografia sugerida por Santos (1988, 2011) e empregada por nós - tendem a compensar os esforços empreendidos para levá-la a cabo com as necessárias adaptações, embora seja considerada uma ciência complexa por combinar características das ciências naturais e das ciências sociais (SANTOS, 2011).

Buscamos adaptar os roteiros cartográficos utilizados por Santos (1988, 2011)²⁵, Canclini (2009), Guattari e Rolnik (2011) e Firmino (2015), mas tão logo começamos a estudar a cartografia realizada por eles constatamos que não existe um protocolo normalizado: os procedimentos são criados em função daquilo que pede o contexto em que o cartógrafo se encontra (ROLNIK, 1989).

Ao constatarmos a inexistência de fórmulas, nos sentimos como o personagem principal do livro "O Cartão Misterioso", de Cleveland Moffett, de 1896, que após escandalizar dezenas de pessoas, ser expulso do país e arruinar o casamento ao pedir ajuda para decifrar o conteúdo de um cartão entregue por uma desconhecida numa viagem, só no fim da obra percebe que o cartão estava em branco e que o mistério que mudou a sua vida – no caso dele, para pior - jamais seria revelado (TAVARES, 2012).

Como uma história de final aberto, a cartografia caracteriza-se pela liberdade teórica, virtualidade analítica e flexibilidade de procedimentos (SANTOS, 1988, 2011; ROLNIK, 1989) e talvez por isso seja empregada em diversos campos das ciências humanas como método para o entendimento da subjetividade, das relações sociais e das representações simbólicas, elevando a sua importância de uso no mundo da Geografia para o universo de uma diversidade de disciplinas (NOBRE, 2011).

Diante de tal constatação, restou a nós fazer o que os leitores desse tipo de obra são convidados: usar a imaginação e lançar-se na tarefa de construir outras versões da história (TAVARES, 2012); no nosso caso, uma versão adaptada da cartografia.

Suspeitamos que a liberdade disfarçada de indefinição proporcionada por este tipo de conto assemelhe-se à proporcionada pela cartografia, pois é como se os autores das histórias de mistério com final aberto interrompessem a narrativa no meio do caminho e dissessem ao leitor: Não conto mais. O que você

²⁵ Santos (1988, 2011) mapeou as características do Direito, convidando-nos a experimentar as virtualidades da cartografia simbólica em outras áreas; Canclini (2009) mapeou diferenças, desigualdades e desconexões em diversos países; Guattari e Rolnik (2011) cartografaram a produção dos desejos, mas também das dúvidas, receios e esperanças captados na época da redemocratização do Brasil, em 1982, a partir do diálogo e contato com interlocutores e Firmino (2015) elaborou uma cartografia do jornalismo móvel a partir de cinco estudos de caso: a emergência do repórter móvel no Extra do Rio de Janeiro; o uso dos smartphones pelos repórteres do NE10/JC Online e a participação do público; o uso dos smartphones na cobertura ao vivo das manifestações pelas Mídias Ninja; o jornalismo móvel e locativo da RBS/Zero Hora e a produção para tablets e smartphones d'O Globo a Mais.

acha que acontece? (TAVARES, 2012), convidando-nos a completar o que em essência é incompletude.

O fato dos mapas serem talvez o documento, cujo desenho está mais estritamente vinculado ao uso que lhes quer destinar, ajuda a entender o porquê de tantas indefinições. Conforme Santos (2011), eles se configuram como um campo estruturado de intencionalidades, uma língua franca que permite a conversa sempre inacabada entre a representação do que somos e a orientação que buscamos, sendo a “*incompletude estruturada dos mapas a condição da criatividade com que nos movimentamos entre os seus pontos fixos*” (SANTOS, 2011, p. 224). Rolnik (1989) também aborda essa questão:

Já que não é possível definir seu método (nem no sentido de referência teórica, nem no de procedimento técnico) mas, apenas, sua sensibilidade, podemos nos indagar: que espécie de equipamento leva o cartógrafo, quando sai a campo? É muito simples o que o cartógrafo leva no bolso: um critério, um princípio, uma regra e um breve roteiro de preocupações - este, cada cartógrafo vai definindo e redefinindo para si, constantemente. O critério de avaliação do cartógrafo você já conhece: é o do grau de intimidade que cada um se permite, a cada momento, com o caráter de finito ilimitado que o desejo imprime na condição humana desejante e seus medos. É o do valor que se dá para cada um dos movimentos do desejo. Em outras palavras, o critério do cartógrafo é, fundamentalmente, o grau de abertura para a vida que cada um se permite a cada momento. Seu critério tem como pressuposto seu princípio. O princípio do cartógrafo é extramoral: a expansão da vida é seu parâmetro básico e exclusivo [...] O que lhe interessa nas situações com as quais lida é o quanto a vida está encontrando canais de efetuação (ROLNIK, 1989, p. 68).

Para enxergar os canais de efetuação da vida, o cartógrafo pode se servir de fontes as mais variadas e absorver matérias de qualquer procedência sem racismo de frequência, linguagem ou estilo, incluindo fontes não só escritas e nem só teóricas, com operadores conceituais que surgem tanto de um filme quanto de uma conversa ou de um tratado de filosofia, pois, para ele, teoria é sempre cartografia - e, sendo assim, tudo o que der língua para os movimentos do desejo, tudo o que servir para cunhar matéria de expressão e criar sentido, é bem-vindo, uma vez que a cartografia se faz juntamente com as paisagens cuja formação acompanha (ROLNIK, 1989). Dito de outra forma, o cartógrafo

devora o que lhe chega e essa antropofagia obriga-o a estar atento a tudo o que ocorre ao redor e chega através de todos os sentidos (ROLNIK, 1989).

Foi assim que um diálogo do filme Star Wars²⁶ abriu nossos sentidos para dimensões que não costumam ser analisadas quando se trata das mudanças no jornalismo. Numa das cenas do filme, o mestre Jedi²⁷ Obi Wan Kenobi vai até a biblioteca pesquisar a localização do planeta Kamino num mapa hologramático e não o encontra, embora tenha sido informado de sua existência por uma fonte confiável.

Ao questionar à responsável pela biblioteca, Kenobi é informado que tudo o que existe consta nos registros da biblioteca e se o planeta não consta é porque não existe. O mestre Jedi não se deixa convencer e vasculha outros mapas fora da biblioteca até perceber que a localização do planeta foi deletada dos registros oficiais, mas que o planeta de fato existe e sua gravidade continua atraindo os astros e fazendo-os girar ao seu redor, embora permaneça invisível no mapa oficial hologramático.

Esse diálogo remete ao caráter e desafio da epistemologia das ausências (SANTOS, 2011), uma forma de conhecimento que inclui realidades suprimidas, silenciadas ou marginalizadas, imaginadas ou emergentes e que tenta identificar o que falta e por que razão falta, sem reduzir a realidade àquilo que já existe.

Fundada sobre a epistemologia dos conhecimentos ausentes, a sociologia das ausências (SANTOS, 2011) considera o silêncio – a condição de invisibilidade - como sintoma de um bloqueio de uma potencialidade que não pode ser desenvolvida e tem a capacidade de captar os silêncios, as necessidades e as aspirações impronunciáveis e de identificar as experiências desperdiçadas (CHAUI, 2013).

²⁶ Star Wars (Guerra nas estrelas, aqui no Brasil) é uma franquia criada pelo cineasta George Lucas composta por uma série de sete filmes de fantasia científica e outros produtos franquizados. O primeiro filme foi lançado em 25 de maio de 1977, mas o diálogo que ensejou a observação acima foi extraído do filme mais recente 'Star Wars episódio VII: o despertar da força', que chegou aos cinemas brasileiros em 2015. Mais informações podem ser encontradas em: < http://pt.starwars.wikia.com/wiki/Mestre_Jedi>

²⁷ Mestre Jedi é a maior posição que um Jedi poderia obter na Ordem Jedi e um requerimento (exceto em raras circunstâncias) para se tornar parte do Conselho Jedi, principal interface entre os Jedi e o governo da República. O nível era reservado para aqueles que mostravam devoções e habilidades excepcionais na Força. Um Jedi é um membro da Ordem Jedi, que estuda, serve e usa a energia mística da Força, normalmente, o lado luminoso da Força. < <http://pt.starwars.wikia.com/wiki/Jedi>>

Como havíamos trabalhado em redações jornalísticas, tornou-se possível contemplar aspectos que poderiam passar despercebidos a pesquisadores que desconhecem as redações. A relação de confiança e confidencialidade estabelecida no contato com os profissionais que atuavam nas redações analisadas, e mesmo antes quando trabalhávamos na reportagem, fez com que os interlocutores nos confiassem as chaves de seus armários, numa analogia à intimidade dos armários citada por Bachelard (2008) em ‘A Poética do Espaço’; chaves que geralmente não são entregues a um desconhecido, visto que o espaço interior do armário é um espaço de intimidade, um espaço que não se abre todos os dias nem para qualquer um (BACHELARD, 2008).

Graças a essa relação de intimidade, contemplamos muitos armários e constatamos após o período de observação e entrevistas que havia uma dimensão invisibilizada no conjunto das mudanças e permanências no jornalismo, algo semelhante ao planeta Kamino, invisível, mas relevante, capaz de atrair astros e fazê-los girar ao seu redor. Esse planeta invisível, apagado dos registros oficiais, são as pessoas²⁸.

Os profissionais que atuam nas redações nem sempre são vistos como produtores de conhecimento e, por isso, têm suas experiências desperdiçadas, o que nos remete ao conceito de conhecimento-emancipação, cujo ponto de saber se designa por solidariedade (SANTOS, 2011).

Segundo o autor, estamos tão habituados a conceber o conhecimento como um princípio de ordem sobre as coisas e sobre os outros que é difícil imaginar uma forma de conhecimento que funcione como princípio de solidariedade.

“Como a solidariedade é uma forma de conhecimento que se obtém por via do reconhecimento do outro, o outro só pode ser conhecido enquanto

²⁸ Nosso trabalho destaca o papel das pessoas no processo de mudança, pois acreditamos que as transformações provêm delas e “os processos dependem, em última instância, da ação humana, pelo qual se podem inverter ou modificar” (CASTELLS, 2004, p. 312). Esse reposicionamento permite-nos deslocar as pessoas da periferia de alguns estudos comunicacionais para o centro. Toda a tecnologia, incluindo os computadores, *tablets*, *smartphones* conectados à Internet, resulta da inventividade humana, segundo Castells (2004). A criação e desenvolvimento da Internet, afirma o autor, é uma extraordinária aventura humana que mostra a capacidade das pessoas para transcender as regras institucionais, superar as barreiras burocráticas e subverter os valores estabelecidos no processo de criação de um mundo novo.

produtor de conhecimento” (SANTOS, 2011, p. 30); como sujeito solidário e não mais como objeto de investigação ou recurso passivo a ser administrado pela organização.

Mesmo que não assumam ou percebam essa condição, empresas jornalísticas adotam, em alguns casos, posturas colonialistas, sobretudo na gestão das pessoas, ao enxergar/tratar o profissional como recurso e não como indivíduo.

Segundo o autor, cultivar a reciprocidade nas relações não é tão fácil, pois a solidariedade é considerada ainda uma forma de caos, enquanto o colonialismo é considerado uma forma de ordem caracterizada “*pela incapacidade de estabelecer relação com o outro a não ser transformando-o em objeto*” (SANTOS, 2011, p. 83).

Conscientes de que os interlocutores não são objeto, mas sujeitos com saberes próprios, elaboramos um roteiro de perguntas para cada profissional, flexível o suficiente para comportar outras questões e captar o que eles gostariam de falar e não apenas o que pretendíamos apreender, o que resultou em 20 horas e 29 minutos de entrevistas gravadas, sem considerar as conversas informais em horário de almoço ou durante o cafezinho.

Para dar conta desse desafio²⁹, associamos a cartografia simbólica a outros métodos e técnicas como a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, registro fotográfico, aplicação de questionários e entrevista em profundidade, técnica metodológica cuja flexibilidade permite ao informante definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas (DUARTE, 2002).

A escolha dessa estratégia metodológica forneceu elementos para a compreensão da situação investigada, mostrando-se eficaz durante a análise da temática, que se encontra em pleno e efetivo processo de evolução (PORTO & FLORES, 2012).

A associação dessas estratégias nos fez perceber que cartografia não é somente o resultado, mas o processo, desde o planejamento do que se deseja cartografar até a forma de apresentar o que foi cartografado, e que há

²⁹ Num primeiro momento, realizamos uma pesquisa bibliográfica para conhecer a temática; estratégia essa que se fez presente em todo o percurso metodológico. Em seguida, visitamos as redações e empregamos a observação sistemática, entrevistas em profundidade, pesquisa documental e registros fotográficos. A cartografia simbólica permeou todo o processo, da concepção dos objetivos até a apresentação das mudanças e permanências.

problemáticas urgentes que exigem e ao mesmo tempo dificultam um trabalho de cartografia (GUATTARI & ROLNIK, 2011), como foi o caso da cartografia das mudanças e permanências no jornalismo de Natal (RN).

Suspeitávamos disso, mas ainda assim ficamos admirados, quando visitamos as redações e nos deparamos com um vasto conjunto de transformações e vislumbramos, como quem olha para o céu estrelado numa noite sem energia elétrica, novas e velhas práticas surgindo e desaparecendo como estrelas de maior ou menor massa.

Diante da impossibilidade de analisar detalhadamente a trajetória de todas as estrelas – em função do tempo de conclusão da pesquisa -, optamos por identificar as mudanças e permanências observadas e selecionar três estudos de caso para uma análise mais detalhada: o fim do Jornal de Hoje; o surgimento dos primeiros conteúdos patrocinados na Tribuna do Norte e a criação do Novo Whats, canal gratuito de transmissão das principais notícias do Novo via WhatsApp³⁰, por se tratarem de mudanças expressivas.

A exemplo de Jenkins (2009), reconhecemos que estaria além de nossa capacidade analisar todas as transformações em curso. Ele próprio selecionou seis estudos de caso (American Idol, 2002; Survivor, 2002; Matrix, 1999; Guerra nas Estrelas, 1977; Harry Potter, 1998 e The Sims, 2000) para descrever algumas formas pelas quais o pensamento convergente está, no entendimento dele, remodelando a cultura popular americana e impactando a relação entre públicos, produtores e conteúdos de mídia.

Comparamos o exercício de cartografar as mudanças ao ato de descrever líquidos, caracterizados por não manter sua forma com facilidade, não conseguir se ater muito a qualquer forma e estar constantemente prontos (e propensos) a mudá-la (BAUMAN, 2001), uma vez que lidamos com a fluidez, liquidez e a mobilidade das transformações.

A característica dos fluidos é justamente mover-se facilmente; fluir; escorrer; esvair-se; transbordar; respingar; vazar; inundar; borrifar; ser filtrado; destilado, e, diferentemente dos sólidos, não serem facilmente contidos –

³⁰ O WhatsApp Messenger é um aplicativo para a troca de mensagens disponível para o Windows Phone e outras plataformas que utiliza a conexão com a internet (4G/3G/2G/EDGE ou wi-fi, conforme disponível) para enviar e receber mensagens, fotos, vídeos, mensagens de voz, compartilhar a localização, fazer chamadas, promover conversas em grupo e criar listas de transmissão de mensagens para múltiplos contatos. Até 2015 era compatível com 37 idiomas.

contornarem certos obstáculos, dissolverem outros e invadirem nosso caminho (BAUMAN, 2001), como as mudanças por ora analisadas.

Nosso exercício também pode ser comparado à apresentação de fotos instantâneas e datadas ou de frames do filme de cada empresa visitada, produzido e exibido velozmente e do qual telespectadores se transformam em roteiristas/produtores/diretores invertendo papéis e interferindo no processo; e não o filme inteiro, pois isso não seria possível.

Supomos ter conseguido elaborar uma cartografia para ser lida (SANTOS, 2011), a exemplo da cartografia da redemocratização do Brasil (GUATTARI & ROLNIK, 2011), da interculturalidade (CANCLINI, 2009) e da cartografia do Direito (SANTOS, 2011, 1988), composta por reflexões de diversos autores acerca do mesmo fenômeno, de observações sistemáticas nas redações, entrevistas formais e informais e imagens; uma cartografia, como diriam Guattari e Rolnik (2011), escrita a muitas mãos, por ter contado com a colaboração de tantos interlocutores.

A colaboração dos profissionais que atuam nas três redações, a começar pelos diretores, foi fundamental nesse processo. Marcelo Sá, diretor financeiro e editor do JH Online, foi o primeiro a ser entrevistado. Sua postura de não se negar a responder nenhuma pergunta, mesmo aquelas que pareciam inadequadas, foi repetida por todos os outros profissionais entrevistados.

As primeiras observações foram realizadas no Jornal de Hoje. Estivemos na empresa em março de 2015, depois em abril – no dia do encerramento da versão em papel, e em setembro de 2015 para verificar as mudanças realizadas após a migração para o online.

Estivemos no Jornal de Hoje de 2 a 9 de março de 2015³¹, no dia 30 de abril – dia que marcou a circulação da última edição impressa – para acompanhar a rotina produtiva da empresa e retornamos no dia 10 de setembro de 2015 para observar o funcionamento do portal e entrevistar a direção.

A Tribuna do Norte foi a segunda empresa visitada. Acompanhamos a rotina de produção dos profissionais que lá trabalhavam de 10 a 16 de março de 2015 e retornamos à empresa no dia 18 de maio de 2015 com o intuito de

³¹ Com exceção do dia 8 de março, pois não havia expediente aos domingos.

complementar informações, realizar outras entrevistas e registrar a impressão dos exemplares.

As visitas ao Novo ocorreram de 17 a 23 de março de 2015 e retornamos à empresa nos dias 18 de maio e 29 de julho de 2015 para atualizar os dados e fotografar a redação.

Procurávamos chegar sempre antes da distribuição das primeiras pautas e deixar as redações após a definição e – em alguns dias edição – do conteúdo que seria veiculado na versão impressa. No JH, o expediente terminava por volta das 13h, quando as reportagens e artigos eram enviados para impressão, enquanto no Novo e na Tribuna o horário de fechamento era mais flexível. Contabilizamos uma média de 177 horas de observações sistemáticas, incluindo o horário do almoço com os jornalistas.

Foi no JH onde elaboramos os questionários e os aplicamos pela primeira vez³². Foi no JH também que definimos a ordem das ações: primeiro, observar; depois, entrevistar e por último aplicar os questionários e fotografar a redação e departamentos vinculados a ela. Nosso objetivo foi interferir o mínimo possível na rotina dos profissionais, respeitando os horários de maior tensão.

Entregamos os questionários apenas aos profissionais que estavam diariamente na redação, excluindo da amostra boa parte dos colunistas. Os que não estavam no dia em que os questionários foram aplicados ou afirmaram que não poderiam responder naquele dia, não participaram desta fase da pesquisa, uma vez que a nenhum profissional foi concedido prazo extra para responder.

Gostaríamos de ter incluído outras opções em algumas questões e contemplado outras perguntas, a exemplo da faixa salarial, mas em meio a tantos questionamentos, estes pontos passaram despercebidos, embora soubéssemos desde o princípio que um questionário mais longo desencorajaria os jornalistas a preencherem.

Conseguimos visualizar no nosso campo 3 P's das mudanças no jornalismo: Produção, Pessoas e Público³³, sendo que as mudanças

³² O mesmo questionário foi aplicado nas redações da Tribuna do Norte e do Novo, sempre no último dia da observação sistemática.

³³A expressão 3 P's das mudanças do Jornalismo é uma expressão criada por nós numa referência aos 4 P's do Marketing - produto, preço, praça e promoção – considerados ferramentas indispensáveis do planejamento estratégico na área do marketing (KOTLER, 2000) e às categorias de mudanças identificadas por Pereira e Arghirni (2011), a saber: mudanças na produção da notícia; mudanças no perfil do jornalista e mudanças nas relações com os públicos.

relacionadas a rotina produtiva estão inseridas na categoria Produção; as referentes à relação dos jornalistas com os públicos estão inseridas na categoria Público e as relacionadas ao comportamento e gestão dos profissionais estão englobadas na categoria Pessoas.

Identificar categorias de mudanças não significa negar a inter-relação e horizontalidade existente entre elas, já que as transformações na relação com o público afetam as outras duas categorias e assim por diante, mas buscar uma forma de facilitar a visualização dos dados obtidos.

3 O CAMPO DE MAPEAMENTO

Três empresas jornalísticas locais compõem nosso campo de mapeamento: Tribuna do Norte (TN), Novo e Jornal de Hoje (JH)³⁴. Definimos esse campo em virtude de nosso desejo em contribuir com a produção local de conhecimento e em função da necessidade de realizarmos visitas contínuas as três redações por acreditar que sucessivas aproximações ao concreto empírico nos oportunizariam “experimentar, vivenciar e testar métodos e procedimentos para compor e construir arranjos metodológicos sensíveis às demandas da problemática e das lógicas dos objetos empíricos” (BONIN, 2011, p. 40).

Optamos por analisar empresas produtoras de conteúdo impresso e digital, porque desejávamos observar as mudanças advindas também desse tensionamento. Antes de apresentarmos as mudanças e permanências, narraremos o contexto no qual as empresas foram criadas.

³⁴A edição em papel do Jornal de Hoje extinta no dia 30 de abril de 2015 e o fechamento da empresa ocorreu em novembro do mesmo ano. Decidimos manter o JH em nossa análise por considerar a migração e o fechamento da empresa as principais mudanças observadas na organização em 2015. A Tribuna do Norte e o Novo até abril de 2016 continuavam direcionando suas produções para a edição impressa e para o online.

TRIBUNA DO NORTE

Fundada em 1950 pelo jornalista e político Aluizio Alves, a Tribuna do Norte controlava até abril de 2016³⁵ o jornal impresso de maior circulação e o site jornalístico de maior acesso no Rio Grande do Norte. A publicação da primeira edição impressa³⁶ estava prevista para o dia 19 de março de 1950, mas problemas técnicos atrasaram o lançamento do jornal e obrigaram o fundador e a equipe de jornalistas a reescreverem o noticiário programado para a edição do dia 19 durante cinco dias.

A redação da empresa, até a publicação dessa pesquisa, era dirigida por Carlos Peixoto, jornalista que conduziu o processo de informatização e posterior integração das redações do impresso e do online. O processo de informatização iniciou-se em 1995, quando os primeiros computadores passaram a dar suporte ao trabalho dos jornalistas, e em 1996 a Tribuna lançou um novo projeto gráfico (AGNEZ, 2011).

O portal da Tribuna do Norte, o TN Online (www.tribunadonorte.com.br), estreou em janeiro de 1999, seguindo o formato de transposição do conteúdo impresso para o meio digital, com pouca ou nenhuma exploração das ferramentas multimídia e de interatividade que o meio permitia e sem uma equipe específica para o site. Só em 2005, o jornal montou uma pequena equipe para dar suporte ao TN Online e produzir conteúdo. Segundo Agnez:

A criação de um canal multimídia, entretanto, é ainda mais recente. As primeiras ações ocorreram de forma totalmente experimental, no final de 2008, com a cobertura do Carnatal. As reportagens especiais, direto do local do evento, contemplaram a produção de vídeos, entrevistas, registros instantâneos e divulgação em “tempo real”. A partir daí a produção de videorreportagens e o incremento do conteúdo digital da Tribuna do Norte ganhou importância, tanto para a redação, quanto para a direção do jornal. Foram criados novos espaços, como a seção intitulada “Multimídia” [...] Poucos meses depois, o espaço foi reestruturado, como parte de uma reformulação maior apresentada pela página da Tribuna do Norte em julho de 2009. Nesse momento, o portal não somente recebeu um novo layout e mais interatividade, como alterou o processo produtivo e a rotina diária do jornal impresso. A direção do veículo reuniu todos os profissionais da redação para apresentar o canal

³⁵ Última atualização desse texto.

³⁶ Informações extraídas do texto ‘Como nasce um jornal’ publicado pela Tribuna do Norte no dia 24 de março de 2015, em alusão aos 65 anos de empresa.

reconfigurado e também alterar as suas condições de trabalho. Todas as equipes de reportagem, incluindo chefes e secretários de redação, editores, repórteres e fotógrafos introduziram em suas atividades a produção de conteúdos para o portal na Internet (AGNEZ, 2011, p. 83).

A última reformulação³⁷ do site – até a publicação dessa pesquisa - ocorreu em março de 2013 e teve como objetivo aumentar a integração entre as plataformas online e impressa, esta última também reformulada na ocasião.

O primeiro perfil da empresa nas redes sociais³⁸ na Internet foi criado em 2010, mas a estratégia de atuação nas redes só foi definida em 2012. Além das redes sociais, a Tribuna do Norte lançou em 2014 um aplicativo que reproduz o conteúdo publicado na edição impressa e no site em formato responsivo, adaptável a outras plataformas como tablets e smartphones.

Em outubro de 2012, o Twitter funcionava já bem, porque ele é automático. O lead de toda notícia que entra no site, vai direto para o Twitter. Não é estratégico nem recomendável, mas é assim. Ninguém respondia aos comentários. Todo mundo tinha muito medo das redes sociais [...] Em 2012, comecei a observar mais; eu também estava cursando uma pós-graduação de mídias sociais e dizia: - 'a gente precisa entrar nesse lugar' [...] O Facebook tinha 2.329 seguidores em outubro de 2012, que estavam lá, porque estavam interessados na Tribuna, mas a Tribuna do Norte não dizia nada para eles [...] A gente mudou a logomarca, escolheu uma frase que definisse o que é a Tribuna do Norte, um pequeno resumo e começamos a convidar pessoas, a alimentar aos poucos, sem muita estratégia, e também sem muita referência, já que quase ninguém fazia isso aqui. Em resumo: em dois meses a gente dobrou a quantidade de pessoas [...] Aí a gente foi ousando. Era um passinho de cada vez [...] Eu comecei a pesquisar muito os outros jornais. Acho que os grandes sempre têm uma capacidade maior de se adequar e de ver novidades do que a gente. Eu pesquisei os mundiais, New York Times, Le Monde, El País; fui também ver o que a Folha, o Estadão, o Globo estavam fazendo; o Diário de Pernambuco também. Eu sempre busco referências internacionais, nacionais e regionais. E eu via que cada um tinha uma estratégia diferente e isso me fez sentir que ninguém sabia direito o que estava fazendo, mas estava todo mundo fazendo alguma coisa [...] Um ano depois chegamos a 42 mil seguidores

³⁷ Informações extraídas do texto 'TN Online começa 2015 com aumento de 20% dos acessos', publicado pela Tribuna do Norte no dia 24 de março de 2015, em alusão aos 65 anos de empresa.

³⁸ O perfil da Tribuna do Norte no Twitter foi criado em 2010, sendo o mais antigo da empresa, considerando todas as redes sociais na Internet. O do Facebook foi criado em 2012; o do Instagram em 2013 e o Periscope em 2015. A lista de transmissão de chamadas pelo WhatsApp também foi criada em 2015.

no Facebook. Em janeiro de 2015, a gente chegou a 144 mil seguidores e em março de 2015 chegamos a 153 mil. (PTN)³⁹.

Com o surgimento de multiplataformas, a equipe de jornalistas passou a ser orientada a produzir texto, foto, infográficos, vídeo e áudio para a edição impressa, site, aplicativo e redes sociais na Internet (Facebook, Twitter, Instagram, Periscope e WhatsApp para citar apenas algumas), com o suporte de designers e produtores audiovisuais.

A empresa, que em abril de 2015 estava presente no Twitter, Facebook e Instagram, estendeu sua presença para o WhatsApp e Periscope e em abril de 2016 contabilizava 1.800 seguidores no WhatsApp e 5.141 no Periscope. O número de publicações em abril de 2016 somava 2.840 no Instagram, 109 mil no Twitter e 49 transmissões no Periscope. A média de publicações era de, no mínimo, duas por dia no WhatsApp e, no mínimo, 8 por dia no Facebook.

De abril de 2014 a abril de 2016, o número de seguidores no Twitter aumentou de 82 mil para 160 mil; de 86 mil para 227 mil no Facebook e de 12 mil para 91 mil no Instagram⁴⁰.

JORNAL DE HOJE

Fundado pelo jornalista Marcos Aurélio de Sá, o Jornal de Hoje foi o primeiro jornal do Rio Grande do Norte produzido por uma redação totalmente informatizada – fato até então inédito no jornalismo potiguar. O primeiro exemplar do vespertino foi redigido no dia 30 de outubro de 1997, mas uma pane na impressora só permitiu que a edição circulasse no dia seguinte.

³⁹ Todas as entrevistas foram gravadas com o consentimento dos profissionais. Optamos por omitir os nomes para preservar a identidade dos interlocutores, com exceção das informações inseridas no corpo do texto. Usaremos as siglas PTN, PN, PJH para os profissionais das três empresas e DTN, DN e DJH para os diretores de redação.

⁴⁰ Os dados foram enviados pela editoria executiva da Tribuna do Norte no dia 8 de abril de 2016. Segundo a empresa, não houve alteração na quantidade de impressões de jornal entre 2014 e 2016. A tiragem, segundo informações da direção do jornal, é de 9 mil exemplares durante os dias da semana (terça – sábado) e 12 mil aos domingos.

O projeto⁴¹ começou a ser implementado no início de 1997 pela empresa, fundadora da revista RN Econômico e do semanário Dois Pontos, lançados respectivamente nas décadas de 1960 e 1980.

Inicialmente, a direção editorial da empresa levantou custos, criou um departamento comercial, reestruturou as dependências do prédio que abrigava anos atrás o semanário Dois Pontos e instalou uma rede de computadores com terminais de edição de texto, paginadores eletrônicos, digitalização de imagens, arte gráfica, servidor de rede e Internet.

Depois que a rotativa foi instalada, a empresa deu início a instalação da rede de computadores para a pré-impressão, a reforma na sede da gráfica, e a contratação do pessoal da redação, das oficinas e da área comercial. Cerca de sessenta pessoas foram contratadas. As primeiras edições eram impressas numa rotativa Harris, utilizada até então para serviços da RN Gráfica e Editora Ltda., com capacidade para imprimir 15 mil cadernos de 16 páginas por hora.

A empresa jornalística acreditava, no final da década de 1990, que a massificação da tecnologia - fax, celular, Internet – seria positiva para os periódicos vespertinos, pois lhes garantiria condições de oferecer um noticiário mais recente, e chegou a lançar outro diário em Natal (RN): o JH primeira edição⁴², mas o jornal foi extinto em novembro de 2009.

O portal do JH foi criado em 2012 e em 2013 passou por uma reformulação, tema de uma matéria e uma entrevista publicadas na edição do dia 13 de dezembro de 2013 para esclarecer as alterações e comentar a receptividade do público.

Na entrevista, a direção administrativa do JH destacava a interação entre os profissionais das redações do online do impresso; interação essa que não foi identificada durante as observações sistemáticas realizadas em março de 2015 e que aparentemente nunca chegaria a existir, pois a versão em papel do JH foi extinta no dia 30 de abril de 2015, véspera do Dia dos Trabalhadores.

⁴¹ A história da fundação do jornal e os detalhes do projeto foram apresentados na matéria 'Jornal de Hoje: a história real de um sonho', de autoria de Marcos Aurélio de Sá, publicada no dia 31 de outubro de 1997 no Jornal de Hoje, na data de lançamento do periódico.

⁴² Publicação matutina do Jornal de Hoje, o JH era distribuído gratuitamente, graças a uma lei da Câmara Municipal de Natal para os leitores residentes em Natal que concordassem em custear o serviço terceirizado de entregas, pagando R\$ 5 por mês.

Apesar da promessa de investimentos no meio online, o portal e as redes sociais da empresa na Internet também foram extintos em 2015. A última publicação no Twitter data de 11 de novembro de 2015. Buscamos os números do Jornal de Hoje no dia 1º de abril de 2016, mas o site e o perfil do JH no Facebook e Instagram não foram mais encontrados na rede.

NOVO

O Novo⁴³ foi fundado em novembro de 2009 pelo jornalista Cassiano Arruda Câmara logo após a reestruturação do Diário de Natal⁴⁴. Cassiano Arruda era colunista de opinião do matutino e decidiu, com a demissão, fundar seu próprio jornal, contratando parte dos funcionários demitidos pelo matutino, mas ficou reticente a respeito do lançamento de um site de notícias, o que só ocorreu em 2012.

A empresa esteve para fechar em 2015 devido a dificuldades financeiras que culminaram com sucessivos atrasos no pagamento dos salários, mas foi vendida para um grupo de empresários e passou a realizar ações para se tornar mais presente no meio digital.

A equipe de reportagem chegou a paralisar as atividades no dia 9 de março de 2015 por causa de atrasos dos salários. A situação⁴⁵, conforme o Sindicato dos Jornalistas do Rio Grande do Norte, se arrastava desde o mês de novembro de 2014, quando os vencimentos começaram a ser pagos após o prazo previsto em lei, mas foi contornada após a venda.

Em março de 2015, a empresa passou por uma reestruturação motivada, em parte, pela substituição da superintendência. Além da mudança de algumas diretorias, a reestruturação incluiu o lançamento de um novo projeto gráfico para o impresso, a definição de uma estratégia para atuação nas redes sociais na

⁴³ A adoção, em 2015, da filosofia *Digital First* – o digital em primeiro lugar – foi acompanhada pela mudança no nome da empresa de Novo Jornal para Novo, transmitindo uma ideia de que as operações iam além da produção de conteúdo para a edição impressa.

⁴⁴ Integrante da cadeia dos Diários Associados, o Diário de Natal foi líder em circulação no Rio Grande do Norte, passou por uma reestruturação em 2009, mas em 2013 encerrou as atividades, fechando o jornal impresso e a redação do online.

⁴⁵ Informações extraídas de uma nota encaminhada pelo Sindicato dos Jornalistas à imprensa no dia 9 de março de 2015.

Internet e mudanças na rotina produtiva, quesito que será detalhado no tópico seguinte.

Em 1º de abril de 2016, o Novo contabilizava 46,4 mil seguidores no Twitter; 23,1 mil seguidores no Instagram e 14.841 no Facebook⁴⁶. Os resultados são celebrados pela equipe, pois:

O jornal nasceu como produto impresso. A grande aposta da empresa era lançar um jornal de reportagem e nasceu, inclusive, sem página na web. Depois, criou-se uma página apenas para dar publicidade ao impresso. Isso foi uma decisão empresarial [...] Eles queriam um jornal e a página era para dar publicidade exclusivamente para o jornal. Jogar as principais matérias, disponibilizar a versão Flip para os assinantes e manter um mínimo de atualização. E agora, em 2015, a gente está tentando fazer do site do Novo um produto de qualidade igual ou superior e com alcance muito maior. (PN)

Quando entrei em 2010, o jornal não tinha site, não tinha Twitter, não tinha Facebook, mas comecei a argumentar sobre a necessidade de ter uma presença no digital e pensei em criar um blog para o Novo Jornal. A proposta foi apresentada e finalmente aceita. O blog era o mais simples possível. Não entravam todas as notícias nem tinha uma atualização boa, porque eu criei e tinha que atualizar todos os dias [...] O negócio do online exige estrutura. As pessoas que não entendem, pensam que é criar uma página e num passe de mágica (o conteúdo) vai estar lá. E o online exige trabalho braçal quase que 24 horas, quase sete dias por semana. Depois disso veio o site, o Twitter e o Facebook [...] Com o lançamento do site em novembro de 2012, a gente estruturou uma equipe com quatro pessoas, incluindo o coordenador, para atualizar o site durante o dia. Nunca funcionou [...] Só em 2014 desistimos do site antigo e contratamos um profissional para criar um site novo, que funciona e a gente mudou a estrutura de atualização. (PN).

3.1 MUDANÇAS NA TRIBUNA DO NORTE

As mudanças não cessaram na Tribuna do Norte e a empresa tornou-se o primeiro jornal com presença na web a produzir e divulgar conteúdo patrocinado⁴⁷ em Natal (RN). A primeira série de reportagens, fotos e vídeos, foi

⁴⁶ O perfil do Novo no Periscope não foi encontrado.

⁴⁷ Também denominado de "Publicidade Nativa", o conteúdo patrocinado é um modelo no qual uma equipe de jornalistas, via de regra não integrante da redação do veículo, produz materiais relacionados a temas de interesse das empresas patrocinadoras, mas que não necessariamente as citam no texto (diferenciando-se por este, dentre outros aspectos, do Informe Publicitário). Em geral, o formato configura-se por apresentar na matéria os dizeres "Patrocinado por" acompanhados da logomarca da empresa patrocinadora (FRAGA & SILVA, 2015). Vale

veiculada de 2 a 10 de maio de 2015 no Instagram e de 5 a 10 de maio na edição impressa e no site, teve como pauta principal o Dia das Mães e foi patrocinada pelo Midway Mall (Natal/RN).

A segunda série patrocinada e última veiculada no primeiro semestre de 2015 – recorte temporal escolhido para esta análise - circulou de 19 a 31 de maio de 2015 na edição impressa, no site e nas redes sociais digitais, teve como pauta principal o combate ao mosquito *Aedes aegypti*⁴⁸ e foi patrocinada pela Prefeitura do município de Natal, Prefeitura do município de São Gonçalo do Amarante (RN), Câmara dos Vereadores de Natal (RN) e Governo do Estado do Rio Grande do Norte.

As séries foram publicadas após um período de acompanhamento e adaptação dos modelos adotados por jornais da região Nordeste, do Brasil e de outros países, tais como Diário de Pernambuco, Folha de São Paulo, Estadão e New York Times.

Na avaliação da editoria executiva da Tribuna do Norte, as duas séries conseguiram aliar interesse jornalístico e comercial através da união entre conteúdo jornalístico e patrocínio e contemplar todas as plataformas utilizadas pelo jornal para circulação de conteúdo, constituindo-se num produto supostamente rentável capaz de consolidar uma fonte alternativa de receita para a empresa jornalística, com base no uso coordenado das diversas plataformas.

Andrade (2014) chama atenção para a mudança de paradigma nas empresas jornalísticas decorrente do fato das receitas advindas do online, na maioria dos casos, ainda não serem suficientes para compensar o declínio do formato impresso. Segundo ele, os jornais impressos que enfrentarem essa quebra de paradigmas com uma gestão eficaz terão uma possibilidade de atuação de mercado amplificada, assim como resultados financeiros, como tem buscado a Tribuna do Norte.

Fraga e Silva (2015), somam a este fato a saturação do modelo de publicidade caracterizado pelos cliques em banners de sites - modelo de

ressaltar que a figura dos patrocinadores não é uma novidade, visto que os jornais analisados já publicaram e ainda publicam cadernos financiados.

⁴⁸ O mosquito *Aedes aegypti* pode transmitir três doenças: dengue, febre Chikungunya e Zika. Detalhes sobre os sintomas e tratamentos podem ser encontrados na reportagem do site Diário de Canoas <<http://www.diariodecanoas.com.br>>, publicada em 25 de maio de 2015 e intitulada “Mosquito *Aedes aegypti* é o transmissor de três doenças”. Acesso em: 05 de novembro de 2015.

publicidade que tradicionalmente era responsável por grande parte das receitas - e destacam a consolidação de uma nova estratégia caracterizada pela associação da marca do patrocinador a um conteúdo relevante a fim de promover uma maior interação com o público.

Considerado fonte alternativa de receita para empresas jornalísticas, o conteúdo patrocinado está presente em publicações como o The Huffington Post, The Atlantic, The Washington Post, Forbes, BuzzFeed e The New York Times, Folha de São Paulo, Estadão, Exame.com, Tribuna do Norte (RN), entre outros⁴⁹.

O The New York Times, nos Estados Unidos, lançou em 2014 seus primeiros formatos de conteúdo patrocinado, ou publicidade nativa, sendo o conteúdo "Women Inmates: Why the Male Model Doesn't Work" um dos que obtiveram êxito junto a audiência ao trazer uma reportagem patrocinada pelo Netflix⁵⁰ sobre o sistema carcerário feminino nos Estados Unidos com o intuito de divulgar a nova temporada da série "Orange is the new black", cujas personagens principais são presidiárias (FRAGA & SILVA, 2015).

No Brasil, a Folha da Manhã, empresa que edita o jornal Folha de São Paulo, criou em outubro de 2015 o Estúdio Folha, um núcleo de negócios composto por jornalistas e designers gráficos responsáveis por produzir conteúdo para marcas em diferentes plataformas e formatos como reportagem impressa, digital, vídeo, livro, revista ou guias do grupo com a missão de atender a demanda de anunciantes e do mercado publicitário por conteúdo de qualidade⁵¹.

Embora as estratégias adotadas pelas empresas jornalísticas guardem semelhanças entre si, também é possível identificar diferenças quanto a forma de produzir e apresentar o conteúdo patrocinado. Na Folha de São Paulo, ele é identificado com a assinatura do Estúdio Folha e o nome do patrocinador, e as reportagens possuem um tratamento gráfico diferente daquele do jornal, com

⁴⁹ Um panorama geral sobre a produção de conteúdo patrocinado pode ser encontrado na reportagem do Portal Imprensa <<http://www.portalimprensa.com.br/>>, publicada em 16 de maio de 2014 e intitulada "Publicidade nativa é opção para as marcas gerarem relevância com credibilidade". Acesso em: 05 de novembro de 2015.

⁵⁰ O Netflix é um provedor global de filmes e séries de televisão através da Internet.

⁵¹ Detalhes da criação do Estúdio Folha podem ser encontrados na reportagem da *Revista Pubblicità*. Disponível em: <<http://www.revistapubblicita.com.br/acao/news/folha-cria-nucleo-de-conteudo-patrocinado/>>, publicada em 8 de outubro de 2015. Acesso em: 16 de outubro de 2015.

tipos de letras distintos a fim de facilitar a identificação das reportagens patrocinadas.

No caso do Estadão, há um site próprio para isso: <http://patrocinado.estadao.com.br/>. A interface é composta por links acompanhados por uma imagem e uma breve descrição do patrocinador, os quais direcionam o leitor para uma página específica com matérias sobre assuntos relacionados e/ou de interesse da marca. Também é possível acessar o menu principal e ser redirecionado ou para a home do Estadão ou para editorias, colunas ou seções de interesse. Entre o menu principal e os links das reportagens especiais há um aviso indicando que se trata de conteúdo de responsabilidade do patrocinador.

Diferentemente da Folha de São Paulo e do Estadão, o conteúdo na Tribuna do Norte (RN) é produzido por jornalistas da redação e publicado na edição impressa, no site e também nas redes sociais da empresa. Todas as publicações são acompanhadas por um aviso de que se trata de conteúdo patrocinado.

A primeira série patrocinada produzida pela Tribuna do Norte englobou quatro publicações na edição impressa, quatro no site e 13 postagens no Instagram: a capa da edição impressa homenageando as mães, uma arte gráfica elaborada a partir de uma participação no Instagram, quatro vídeos e sete fotos, das quais quatro acompanhavam chamadas para o conteúdo no site e/ou impresso e três acompanhavam pedidos de participação ou mensagens de agradecimento a colaboração das pessoas. As 13 publicações no Instagram resultaram em 5.534 curtidas e 304 comentários, o que dá uma média de 425,6 curtidas e 23,3 comentários por publicação.

Todos os vídeos foram gravados com pessoas que caminhavam ou nos corredores ou nas imediações do Midway Mall, shopping patrocinador da campanha, tendo como pergunta central: 'qual palavra mais define a sua mãe?'. Com um caráter documental, em virtude dos efeitos e da presença apenas do interlocutor, nenhum deles ultrapassou 15 segundos.

Das quatro reportagens publicadas na edição impressa, três ocuparam uma página inteira tamanho standard - cuja área total de papel depois de impresso é de 56 por 32 centímetros -, com fotos, selo criado para a campanha e publicidade do patrocinador de pé de página.

A reportagem do dia 10 de maio foi a única que ocupou duas páginas de mesmo tamanho, trazendo também parte do conteúdo veiculado no Instagram, com destaque para três das quatro histórias gravadas em vídeo e uma coletânea das frases publicadas pelos seguidores - pessoas que acompanham as publicações da Tribuna do Norte no Instagram - além do link de um vídeo produzido pela TV Tribuna para homenagear as mães, numa clara indicação de um jornalismo praticado em ambientes multiplataformas.

As quatro reportagens foram publicadas em duas editorias diferentes: editoria de Natal, que traz notícias sobre a cidade referentes a Saúde, Educação, Polícia, Meio Ambiente, e editoria de Geral - um dos últimos cadernos a serem finalizados numa empresa jornalística -, sinalizando uma possível indefinição quanto ao espaço que deveria ser ocupado pelas reportagens da primeira campanha.

A situação mudou com as reportagens da segunda e última série patrocinada produzida pela Tribuna do Norte no primeiro semestre de 2015, todas publicadas na editoria de Natal. Ao todo, foram 12 reportagens na edição impressa e 12 no site – acompanhadas por fotos e infográficos, um vídeo postado exclusivamente no site, 10 postagens no Facebook e 14 postagens no Instagram, sendo oito vídeos de 15 segundos com dicas para combater o mosquito *Aedes Aegypt* gravados com crianças em escolas da rede privada e pública; quatro artes gráficas com dicas de combate ao mosquito e duas fotos acompanhando chamadas para o conteúdo no site ou edição impressa.

As publicações no Instagram resultaram em 5.066 curtidas e 117 comentários, o que dá uma média de 361,8 curtidas e 8,3 comentários por publicação, enquanto os 10 vídeos publicados no Facebook foram visualizados por 22.800 pessoas e resultaram em 998 curtidas, 192 compartilhamentos e 42 comentários, ou seja, 99,8 curtidas e 4,2 comentários por vídeo.

Notamos mais diferenças do que semelhanças entre os dois produtos, tanto no que diz respeito ao conteúdo veiculado quanto a forma como as plataformas foram utilizadas, evidenciando o caráter experimental da iniciativa. A primeira diferença observada diz respeito ao número de reportagens publicadas na edição impressa e à sua periodicidade.

Enquanto a primeira série foi composta por quatro reportagens publicadas em dias alternados, sem periodicidade definida, a segunda campanha foi

composta por 12 matérias publicadas em dias consecutivos, ocupando duas semanas inteiras de noticiário e contando com uma cobertura diária, diferentemente da primeira campanha.

Uma outra diferença foi observada no caráter dado a cada produto. A primeira concentrou-se em relatos pessoais, apresentando o rosto, os dilemas, os cuidados e as histórias de vida e de superação de várias mães, adquirindo um caráter mais humanizado e documental, enquanto a segunda campanha apresentou dados e informações a fim de conscientizar os leitores/seguidores sobre a necessidade de se combater o mosquito *Aedes aegypti*, transmissor do vírus da dengue, chikungunya e zika (todos circulando no Rio Grande do Norte), assumindo um caráter informativo e educativo. Um exemplo disso pode ser extraído da análise dos 11 títulos, que resumiram em todos os casos informações do texto e expressaram alguma ação através da presença de verbos, diferentemente da série sobre as mães.

As diferenças estenderam-se também à indicação da adoção de uma estratégia multiplataforma. Na série dedicada as mães não havia indicação nem na edição impressa nem no site de que um conteúdo complementar poderia ser encontrado nas redes sociais da empresa na Internet, ou seja, o leitor da edição impressa/site não sabia que podia encontrar conteúdo vinculado à série nas redes sociais digitais.

Para a série sobre a dengue, a empresa jornalística adotou uma estratégia diferente. Todas as matérias traziam um box esclarecendo que a reportagem fazia parte de uma campanha de conscientização para o combate ao mosquito *Aedes aegypti* veiculada na edição impressa, no site www.tribunadonorte.com.br e nas redes sociais do jornal (Facebook: [tribunarn](https://www.facebook.com/tribunarn); Instagram: [@tribunadonorte](https://www.instagram.com/tribunadonorte); Twitter: [@tribunadonorte](https://twitter.com/tribunadonorte)), informando a duração da campanha e o teor do conteúdo a ser divulgado.

Também foi possível observar semelhanças entre as duas séries, ambas caracterizadas pelo apelo – explícito e implícito - à participação da população na produção e no compartilhamento do conteúdo. Embora a primeira reportagem da série sobre as mães na edição impressa tenha sido publicada no dia 5 de maio, a interação com o público iniciou-se no dia de 2 de maio pelo Instagram através do qual a empresa convidou os seguidores a responderem ‘que frase você ouviu/ouvia de sua mãe’. Apenas no primeiro dia, os seguidores publicaram

98 frases no Instagram da Tribuna do Norte, sendo que parte delas foi republicada pela empresa jornalística no Instagram e na edição impressa no dia 10 de maio, quando foi celebrado o Dia das Mães.

Já na segunda campanha a empresa gravou microdocumentários de 15 segundos com crianças de escolas da rede pública e privada de Natal trazendo dicas sobre como combater o mosquito transmissor, alcançando assim o engajamento dos pais, familiares e amigos de familiares das crianças que compartilharam os vídeos postados no Facebook para que outras pessoas as assistissem.

Outra característica em comum foi o subaproveitamento das potencialidades de cada plataforma. O site da empresa foi usado como repositório das reportagens publicadas na edição impressa, com exceção da última reportagem da série contra a dengue, pois a versão online trazia um vídeo exclusivo com depoimentos de várias mães entrevistadas para as reportagens.

Fora essa exceção, todas as outras reportagens publicadas na edição impressa foram transpostas de forma integral para o site, sem qualquer alteração de forma ou conteúdo, lembrando o período que marcou a entrada das empresas jornalísticas na web, quando os sites jornalísticos surgiram como meros reprodutores do conteúdo publicado em papel (FERRARI, 2014).

O Instagram foi usado na campanha contra a dengue para repetir os vídeos postados no Facebook – alguns com até dois dias de ‘atraso’ -, as artes gráficas da capa do jornal e as fotos que acompanhavam as matérias na edição impressa, com exceção de uma foto postada apenas no Instagram.

O lançamento dos primeiros produtos multiplataforma patrocinados da Tribuna do Norte – primeira empresa jornalística entre os atuantes no meio online e impresso na capital do Rio Grande do Norte a prospectar patrocinadores para seus conteúdos e produzir séries dentro desse modelo - reforçam a constatação de que o contexto atual tem sido marcado também por mudanças referentes à captação de receita por parte das empresas jornalísticas.

A análise realizada nos permitiu perceber que ainda há muito a avançar, uma vez que diferentes plataformas continuam sendo usadas para a veiculação do mesmo conteúdo, embora possuam linguagens diferentes, como pôde ser observado com a reprodução integral das reportagens da edição impressa no

site e dos vídeos publicados no Facebook e repetidos no Instagram da empresa jornalística.

Ao invés de aproveitar as potencialidades da Internet, a Tribuna do Norte optou por divulgar as mesmas reportagens publicadas na edição impressa, desprezando uma série de recursos disponíveis na web, a exemplo das galerias, slide show, infográficos interativos e podcasts.

A iniciativa evidenciou o interesse da empresa em contar com uma maior participação e colaboração dos leitores/seguidores na produção de conteúdo e compartilhamento dos vídeos, artes gráficas e reportagens que compuseram as duas séries e demonstrou que é possível gerar receita a partir de conteúdos multiplataforma patrocinados.

Segundo a editoria executiva da Tribuna do Norte, o patrocínio do conteúdo seria uma forma alternativa de aumentar a receita gerada pelo online sem a necessidade de publicar anúncios, adotada paralelamente ao sistema de *paywall*⁵² - caracterizado pela cobrança pelo acesso a parte do conteúdo e liberação do acesso integral apenas àqueles que realizassem a assinatura digital mediante o pagamento de uma quantia ao mês.

A restrição do acesso, de acordo com a editoria executiva, não foi unanimidade e há uma possível explicação para isso: para Andrade (2014), nem todos os usuários estão dispostos a pagar pelo conteúdo online, pois já se acostumaram a consumir gratuitamente, como aponta a direção da empresa:

Nós esperávamos uma resposta que não veio. Se nós esperávamos 100, obtivemos 10. Mas isso também era previsível, porque uma das coisas que eu aprendi é que o mercado consumidor de notícia não é igual. Não é a mesma coisa que o mercado de commodities, dos produtos agropecuários, ou de confecções. Ele é fracionado ao mínimo possível, porque trabalha com um produto que é extremamente específico, um produto que para ser vendido e consumido tem que atender anseios muito pessoais do seu público [...]. Uma forma de monetização de conteúdo que funciona muito bem nos Estados Unidos pode não funcionar aqui. Uma forma de

⁵² Quando os primeiros sites foram criados, o acesso ao conteúdo na *web* era gratuito, mas atualmente há outros três modelos principais de gestão do conteúdo dos jornais na Internet: acesso gratuito com exigência de cadastro no portal; cobrança do acesso e o sistema de *paywall*, caracterizado pelo acesso irrestrito só para assinantes (ANDRADE, 2014). Na Tribuna do Norte, os usuários não assinantes podiam acessar até 10 exclusivas gratuitamente no site por mês. A Tribuna do Norte também era a única empresa, entre as três analisadas, que havia adotado o sistema de *paywall* até março de 2016.

monetização de conteúdo que funciona em São Paulo ou até mais próximo, em Pernambuco, pode não funcionar no Rio Grande do Norte (DTN).

Segundo Anciaux (2015), observa-se, de maneira regular e relativamente constante, que é difícil manter um modelo de pagamento pelo consumidor para produtos que ele acessa online – isso em escala industrial excetuando-se o caso de organizações isoladas e particulares.

As iniciativas de cobrança, conforme o autor, limitam-se ainda a casos relativamente excepcionais, e que parecem, sobretudo, terem sido colocados em prática em períodos de crise do mercado publicitário (ANCAUX, 2015).

Embora houvesse anunciado planos de restringir o acesso ao conteúdo disponibilizado no portal, a direção financeira do Jornal de Hoje admitia ver com cautela a cobrança, uma vez que o fechamento de parte do conteúdo para assinantes poderia implicar em uma queda no número de acessos, e em consequência, queda no volume de anúncios, pois “as agências optam por anunciar em sites com maior acesso” (Depoimento de Marcelo Sá, 5 de março de 2015).

O cenário, no entanto, parece favorável às empresas que decidiram investir no meio online e cobrar o acesso a parte do conteúdo⁵³. De acordo com o Instituto Verificador de Circulação (IVC), a circulação digital paga de jornais subiu 27% em 2015, em comparação com 2014, enquanto a impressa caiu 13%. No geral, o aumento da versão digital não supriu a queda do meio em geral, mas foi interpretado como o sinal de uma possível virada entre os dois tipos de circulação ainda em 2016.

As alterações observadas na Tribuna do Norte, incluindo a produção de conteúdo patrocinado e a mudança na gestão do conteúdo na Internet, foram sintetizadas no quadro abaixo:

⁵³ Os números foram publicados na reportagem intitulada “Digital pode passar impresso ainda este ano”, de autoria de Igor Ribeiro, no Portal Meio e Mensagem. Disponível em: < <http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2016/02/10/digital-pode-passar-impresso-ainda-este-ano.html>> Acesso em 19 de fevereiro de 2016. Segundo a reportagem, na Folha de S. Paulo, circularam em média 146 mil exemplares digitais pagos diariamente em 2015, contra 189 mil no papel. No Correio Braziliense, 21 mil exemplares separaram o impresso do digital, que aumentou 76,5% em 2015 na comparação com o ano anterior. No mineiro O Tempo, a diferença é menor – 16 mil exemplares – e o crescimento do digital foi de 87,1%. N’O Estado de Minas, a diferença é de 400 exemplares entre os dois tipos de circulação, com crescimento de 69,4% no digital em 2015.

Conjunto de mudanças na Tribuna do Norte
Extensão da jornada de trabalho em virtude do privilégio à informação online;
Introdução de outras plataformas e aplicativos na produção, circulação e gestão do conteúdo e das tarefas (WhatsApp para sugerir pautas, monitorar a produção das notícias e a logística dos carros da reportagem, receber e enviar fotos, vídeos e informações, e Periscope para divulgar chamadas/matérias e interagir com leitores);
Consolidação de um núcleo interdisciplinar para produção de conteúdo multimídia;
Redução da equipe, extinção de funções e acúmulo de tarefas;
Embaralhamento das fronteiras entre jornalismo e publicidade com a produção e circulação das primeiras séries patrocinadas.

Quadro 3. Mudanças observadas na TN. Elaboração da autora.

Na redação da Tribuna do Norte, as mesmas tarefas passaram a ser realizadas por menos profissionais em 2015. Entre março de 2014 e março de 2015, seis pessoas foram demitidas sem que ninguém fosse admitido para ocupar as vagas, e as funções de revisão de texto e edição de fotografia foram extintas.

Com a demissão dos revisores e extinção do cargo de editor de fotografia, os editores de texto⁵⁴ passaram a acumular as funções de revisor de texto e editor de imagens, cabendo a eles selecionar as fotografias que entrariam para a versão impressa da Tribuna, como esclarece um profissional:

Aqui na redação recentemente foi abolido o cargo de revisor. Nós editores já fazíamos isso desde sempre. Eu ficava aqui até fechar para olhar minhas páginas, esperava o infográfico para conferir os números. Então de certa maneira, a gente já revisava, só que não era uma responsabilidade 100% nossa. Tinha alguém específico para isso. Então aboliram esse setor e os editores são os responsáveis por fazer essa revisão. Teve também recentemente uma mudança no setor da fotografia. Com essa mudança, saiu um fotógrafo e aboliram o cargo de editor de fotografia [...]. Aí os editores de texto fazem uma pré-

⁵⁴ Quando visitamos a Tribuna do Norte, os editores também elaboravam pautas, gravavam quadros e entrevistas para a TV Tribuna e, quando necessário, escreviam reportagens e elaboravam infográficos para a edição impressa.

seleção na fotografia, como o ex-editor já fazia, mas agora salvam opções, pegam esse material, imprimem e a decisão fica mais na nossa mão, após essa pré-seleção [...] Com relação às nossas funções, a gente acabou incorporando essas outras atribuições de revisão, que se tornaram uma obrigação, e de seleção de fotos (PTN).

Durante o período de observação ficaram evidentes a alta rotatividade na redação - dos sete repórteres da editoria de Natal, responsável por publicar notícias sobre a cidade, quatro não trabalhavam na empresa no ano anterior – e a antecipação dos horários em função da produção para o online.

O expediente dos repórteres que trabalham pela manhã e de alguns editores começa às 9h, mas o repórter plantonista do online iniciava o expediente às 7h e começava a coletar informações às 5h através do WhatsApp, ainda em sua residência, por iniciativa própria, segundo ele.

Alguns repórteres da Tribuna do Norte trabalhavam, até a última atualização dessa pesquisa, em regime diferenciado. Os repórteres full-time, como são denominados, trabalhavam sete horas por dia, com direito a uma hora de almoço, mas boa parte deles retornava ao jornal ainda durante o horário de almoço, para dar continuidade às reportagens e não era raro deixarem a empresa depois do seu horário⁵⁵.

Os repórteres e editores são orientados a produzir conteúdo multimídia para o site, TV (TV Tribuna, na Internet) e redes sociais. A recomendação é que todos saiam para a reportagem equipados com smartphones e todos os fotógrafos com notebook, além do equipamento usual. Há, no entanto, pautas que não exigem galeria de fotos, vídeos nem podcasts, canal pouco utilizado.

As fotos e vídeos produzidos pela equipe na rua ficavam disponíveis instantaneamente para os editores e redatores do site e redes sociais na Internet como forma de acelerar o processo, mas as informações também eram enviadas por telefone, por email e pelo WhatsApp com frequência.

Além de agilizar o envio e recebimento de conteúdo, o WhatsApp reduziu os custos operacionais com o monitoramento das equipes que passou a ser feito via aplicativo.

⁵⁵ Trabalhar mais horas do que as previstas em contrato não é uma novidade entre os jornalistas, mas a extensão da jornada em função da introdução de outras tecnologias na rotina de produção não deve ser negligenciada em pesquisas que tratem das mudanças no jornalismo.

O uso do WhatsApp também implicou em aumento da jornada de trabalho, pois com a adoção do aplicativo e criação de um grupo no WhatsApp para funcionários da redação, mensagens de caráter jornalístico começaram a chegar com mais frequência fora do horário de expediente, como narra um profissional da TN:

É através do WhatsApp que a gente envia alguma orientação para o repórter quando não consegue contato por telefone; que a gente recebe informações enviadas pelos colegas que estão na rua, principalmente naqueles horários que a gente já não está mais na redação [...] Às vezes estou em casa às 22h e o pessoal começa a postar informação. Então eu vou acompanhando por ali e vou vendo o que eventualmente está sendo produzido para o site. Às vezes, não dá mais tempo para entrar no impresso, mas pode entrar no site. No dia seguinte pela manhã, vejo se entrou e como foi publicado (PTN).

O portal da Tribuna contava em março de 2015 com uma equipe própria responsável, entre outras tarefas, por captar as informações enviadas pelos repórteres, pelas agências parceiras, monitorar sites, blogs, redes sociais na Internet e atualizar o noticiário, realizando entrevistas, apurando informações e escrevendo para a edição impressa, sempre que necessário.

Apesar da variedade de canais de informação e da pressão para colocar o conteúdo na rede, a equipe garantiu fazer questão de conferir as informações com as fontes oficiais antes de publicar.

Para aproveitar melhor as características da linguagem de cada plataforma, um núcleo informal de inovação foi criado por iniciativa de dois profissionais: Bernardo Luiz e Renata Moura. A primeira série multimídia da Tribuna do Norte foi produzida por este núcleo formado na época por Renata, editora de Economia, Bernardo, produtor audiovisual responsável pela TV Tribuna, pela repórter de Economia Andrielle Mendes – autora deste trabalho - e pela designer Caroline Amorin.

Quando retornei à empresa na qualidade de pesquisadora, em março de 2015, o núcleo havia abrangido outros profissionais da redação, do estúdio de TV, da diagramação e do setor de tecnologia da informação.

O primeiro produto idealizado pelo grupo, ainda em sua versão embrionária, foi o hotsite Costurando o Desenvolvimento, que uniu reportagens em texto, entrevistas, galeria de fotos, infográficos, entrevistas em áudio, uma

reportagem em vídeo no meio online e uma matéria especial na versão impressa. Vencedora de nove prêmios locais, regionais e nacionais, a série pavimentou o terreno para outras produções, também premiadas. A iniciativa demonstrou que a criação mesmo informal de núcleos de inovação traz benefícios para os profissionais e organizações, pois permite que as empresas se antecipem ou pelo menos aproveitem as oportunidades quando elas se apresentam.

3.2 MUDANÇAS NO JORNAL DE HOJE

Algumas dessas mudanças também foram observadas no Jornal de Hoje, segunda empresa jornalística a migrar para o meio online em Natal (RN)⁵⁶. A última edição em papel circulou no dia 30 de abril de 2015 junto com um editorial que esclareceu as razões para o fim da edição impressa:

O custo de um jornal impresso se torna cada dia mais elevado, sem que as empresas jornalísticas consigam atrair receitas suficientes para cobri-lo. Assim, no nosso caso, para evitarmos o agravamento da crise, decidimos parar enquanto temos condição de honrar integralmente nossos compromissos [...] A partir de agora vamos iniciar uma nova fase. Dedicaremos todo o nosso esforço, conhecimento do jornalismo e capacidade criativa à construção da nova edição online d'O Jornal de Hoje, que os leitores poderão acessar gratuitamente (pelo menos durante um certo período) através do site www.jornaldehoje.com.br (DJH).

Meyer (2007) lembra que os custos dos jornais impressos são maiores do que os dos jornais online por se tratarem de empresas manufatureiras; as quais precisam comprar matéria-prima, tinta e papel, acrescentar valor com notícias, informação e publicidade, e transportar e vender o produto final, numa lógica em que cada novo consumidor representa um aumento proporcional no custo das matérias-primas e transporte.

Diferente do impresso, a versão na Internet não implica custos de transporte, armazenamento nem distribuição e com isso o custo marginal torna-

⁵⁶O Diário de Natal foi a primeira empresa jornalística a migrar totalmente para o meio online em Natal (RN). A migração ocorreu em 2012 e a extinção total da empresa, com o fechamento do portal, ocorreu no dia 16 de janeiro de 2013.

se praticamente nulo intensificando os efeitos das leis da economia (ANDRADE, 2014), pois:

Os jornais, sejam impressos, sejam on-line, fazem parte de uma indústria da informação. Os jornais impressos ainda possuem componentes físicos, que são o papel e a tinta, devendo ser produzidos, processados e levados fisicamente até o consumidor. Esse componente físico pode representar, em muitos casos, um custo marginal relativamente baixo quando comparado com o custo fixo de produzir o conteúdo, mas não é desprezível (ANDRADE, 2014, p. 24).

Com a extinção da versão impressa, praticamente todos os setores foram desativados - com exceção da redação do online, e do setor administrativo e de recursos humanos -, e o conteúdo passou a ser direcionado para o site e redes sociais na Internet.

De um total de 70 funcionários, permaneceram cinco, sendo três deles diretores, um editor do online e um fotógrafo, demitido meses depois. O número de colunistas que continuaram enviando matérias e análises para o site não foi divulgado pela direção.

A empresa afirmou que decidiu demitir todos os funcionários enquanto ainda possuía recursos suficientes para garantir o pagamento dos direitos trabalhistas diante do aumento dos custos de produção do impresso e da estagnação da receita advinda, sobretudo, dos anúncios.

Na realidade (o fechamento do impresso) já era para ter acontecido há muito tempo. Toda empresa tem como finalidade o lucro para poder pagar os funcionários, os fornecedores, renovar equipamentos; em 12 meses no ano passado (2014), em oito a gente teve prejuízo. Esse ano (2015) também. Nesses quatro meses tivemos prejuízo. Então não tinha como manter mais, porque se não ia chegar o dia da gente ter que fechar sem poder pagar funcionário, fornecedores, imposto [...] O jornal impresso tem cada vez menos anunciantes [...] Não tinha como levar adiante [...] A gente está fechando a empresa agora e fazendo a rescisão de 70 funcionários. Se a gente deixasse para fazer isso daqui a dois, três meses a gente podia não conseguir arcar com isso, porque o jornal nos últimos 16 meses em 13 deu prejuízo [...] E muitos desses jornais que estão migrando para o online, principalmente os jornais de fora, que onde começou isso, gastam menos e o faturamento dobrou para alguns deles [...] O que está acontecendo lá fora, é questão de tempo chegar aqui. Vai mais dia menos dia chegar” (DJH).

Com a demissão de todos os jornalistas e todos os motoristas da pauta, as reportagens no Jornal de Hoje passaram a ser apuradas por telefone e copiadas de outros sites ou portais, ou seja, a equipe passou a ser composta por “jornalistas sentados” (PEREIRA & ARGHIRNI, 2011), segundo informações de um informante que permaneceu na equipe.

De acordo com Ferrari (2014), nas redações digitais, raramente o repórter web sai para a rua em busca de um fato; “o fato vem pela própria net. Basta olhar a quantidade reduzida, quando não a inexistência, de ‘carros de reportagem’ nas redações digitais” (FERRARI, 2014, p. 58).

Antes da extinção da edição impressa, a equipe do online copiava o conteúdo publicado por outros sites e portais – com os créditos, reescrevia releases e digitalizava as reportagens, colunas e notas publicadas no impresso, mas era a digitalização das reportagens da edição impressa que garantia a atualização do site do Jornal de Hoje com conteúdo próprio e representava “*uma fonte de vantagem competitiva dos veículos tradicionais na plataforma digital*” (LEURDIJK, SLOT & NIEUWENHUIS, 2012, *apud* ANDRADE, 2014, p. 70).

A produção de conteúdo por jornalistas sentados não é novidade, mas o fato de uma empresa jornalística demitir todos os profissionais encarregados de trazer matérias exclusivas da rua e optar por publicar só o material que chega à redação não poderia ser desprezado numa pesquisa que trata das mudanças e permanências do jornalismo local. A direção financeira enumerou algumas razões para a mudança:

Nem de carro nem de motorista, vou precisar. Vou utilizar táxi, porque muita coisa do online você faz sem sair daqui. Muita coisa você faz pelo telefone. Então nem toda notícia vai precisar ir para tirar foto, para escutar. Antes o carro chegava aqui, ficava de 7h até 13h direto, ia e voltava. Se eu fosse contratar um carro para sair duas vezes por dia não compensaria financeiramente (DJH).

As mudanças observadas no Jornal de Hoje foram sintetizadas no quadro abaixo:

Conjunto de mudanças no Jornal de Hoje ⁵⁷
Introdução do aplicativo WhatsApp na produção, circulação e gestão do conteúdo e das tarefas.
Extinção da versão impressa;
Demissão de todos os profissionais e reintegração de apenas dois deles: o editor do online e um fotógrafo;
Redução da reportagem de rua;
Fechamento da empresa.

Quadro 4. Mudanças observadas no JH. Elaboração da autora.

Antes do fim da edição em papel, os repórteres utilizavam o WhatsApp para discutir pautas, enviar conteúdo para os editores, receber sugestões de pauta e realizar entrevistas, enquanto a empresa utilizava o aplicativo para discutir pautas, receber o conteúdo enviado pela equipe de reportagem e monitorar a produção das notícias/ logística dos carros de reportagem.

O papel do aplicativo na rotina da empresa e na virtualização do contato com as fontes tornou-se evidente desde o primeiro dia de observação. O repórter da editoria de Polícia, responsável por cobrir assuntos relacionados à segurança pública, ajudava a pautar a editoria com base nas informações compartilhadas por policiais em grupos de WhatsApp.

Ele também conferia os sites, blogs, redes sociais na Internet e telefonava para policiais e autoridades da segurança pública para apurar informações e só saía da redação quando o assunto era destaque: *“Não vejo desvantagem em apurar pelas redes sociais. Adianta muito a vida. Fico imaginando como os caras de antigamente faziam”* (DJH). No primeiro dia de observação na empresa, a manchete do jornal impresso originou-se de uma informação que ele recebeu pelo WhatsApp.

Sem a possibilidade de redigir a matéria da rua devido a inexistência de notebooks em número suficiente⁵⁸, os repórteres optavam, sempre que podiam,

⁵⁷ As alterações apresentadas no quadro dizem respeito principalmente à categoria Processo – dos 3 P’s - por estarem diretamente relacionadas à rotina de produção.

⁵⁸ Só havia um notebook disponível para reportagem de rua.

em apurar da redação, pois cada um deles recebia de duas a três pautas por dia e precisava finalizar os textos até 12h, quando encerrava o prazo final.

O aplicativo parece ter conquistado espaço também entre assessores de imprensa, pois os repórteres afirmaram receber releases pelo aplicativo: “Os assessores também logo cedo estão mandando WhatsApp. Hoje em dia, muitos releases são enviados também via WhatsApp” (DJH).

Há quem questione o papel que o aplicativo está desempenhando em algumas redações:

Vivemos um momento de transição de ferramentas tecnológicas, transmissão de valores. A geração antes da minha viveu um período em que para conseguir uma reportagem não tinha celular, não tinha computador. Quando os colegas queriam uma reportagem iam conversar com a fonte, iam aonde a fonte estava, iam aos locais onde o episódio estava acontecendo. Às vezes, a gente chega ao cúmulo aqui de acontecer um determinado episódio e o colega dizer: -“você quer que eu vá lá?” Como assim? Jornalismo é sentimento. Você tem que enxergar, ver, viver um pouco aquilo ali [...] A tecnologia encurtou a distância. É excelente para gente, mas não pode ser só isso. Nós tivemos exemplos recentes aqui nessas chuvas que ocorreram agora (março de 2015 em Natal-RN). A gente cobriu toda a questão factual dos transtornos. No dia seguinte, a gente falou para um colega: ‘vai lá onde ocorreram os alagamentos, vamos ver o dia seguinte, vamos conhecer as pessoas’ e ele disse: -‘vai dar o quê, se a gente já noticiou hoje que alagou?’. E aí resistiu, resistiu, resistiu e foi, empurrado pela pauta, e quando chegou lá se deparou com histórias de vida e dramas que nós não conseguiríamos a distância, não conseguiríamos entender a dificuldade de uma pessoa que teve a casa alagada, que perdeu todos os móveis simplesmente conversando com ela por telefone, pois você não viu a condição em que ela estava e é esta carga que a gente tem que trazer para dentro (do noticiário). São histórias. A gente está meio que em alguns momentos perdendo isso, perdendo esse sentimento que move a gente, pois o que move a gente são as histórias (PTN).

A opinião do profissional da TN é respaldada por Degand e Grevisse (2015), para os quais os novos instrumentos de coleta de informação contribuem para a sedentarização do jornalista, bem como para a ‘virtualização’ do seu relacionamento com as fontes.

A virtualização dos contatos ajuda a explicar a produtividade do JH online, responsável por publicar, em média, 130⁵⁹ matérias no site, sendo que deste

⁵⁹ Os links de todas as matérias eram publicados no Twitter e Facebook.

total, cerca de 40 eram produzidas pela equipe da redação impressa e disponibilizadas na íntegra no site, em março de 2015.

Apesar do aproveitamento das matérias, não havia praticamente nenhuma interação entre as duas equipes quando visitamos a empresa, embora todos os profissionais ocupassem a mesma sala. Os repórteres apuravam e escreviam para a edição impressa e só repassavam informações para o site, quando o editor do online solicitava por se tratar de uma matéria de repercussão, o que ocorreu poucas vezes nos dias em que permanecemos na empresa.

A mesma situação foi observada por Cordeiro (2013) quando visitou a redação do Diário do Nordeste, no Ceará, a fim de investigar as mudanças que acompanharam a implantação da infografia interativa na empresa. Segundo ele, embora o Diário do Nordeste vivenciasse a convergência, não havia praticamente diálogo entre os profissionais das duas plataformas no Diário do Nordeste: *“parecem duas redações independentes [...] Todos produzem em seus terminais de computadores e praticamente não se percebe muito diálogo, planejamento ou mesmo estratégias que unifiquem as duas plataformas”*. (CORDEIRO, 2013, p. 131).

O mesmo pode ser dito com relação ao Jornal de Hoje, mas com uma exceção: os repórteres do JH não eram orientados a produzir conteúdo multimídia para o site; eles saíam para as pautas só com blocos de papel, canetas e o próprio smartphone⁶⁰.

Os planos para o fim da versão impressa eram cadastrar os visitantes do site, cobrar pelo acesso a parte do conteúdo, desenvolver um aplicativo para disponibilizar as notícias no tablet e smartphone, montar um mini estúdio para disponibilizar entrevistas em vídeo no portal e produzir conteúdo exclusivo com uma equipe de sete profissionais, entre repórteres e fotógrafos, segundo Marcelo Sá, (30 de abril de 2015), mas em setembro de 2015 a direção editorial admitiu que só ampliaria a estrutura do portal, se a receita aumentasse, o que parece não ter se concretizado, pois dois meses após a entrevista a empresa fechou, a redação foi demolida e o prédio passou a abrigar um estacionamento privativo.

O JH não foi o único a migrar para o online entre 2015 e 2016 no Rio Grande do Norte. Com 143 anos, o Mossoroense também deixou de circular em

⁶⁰ A redação do JH dispunha de dois celulares, ambos sem acesso à Internet nem recursos para captação de áudio e vídeos e só podiam ser usados na redação.

papel; sua última edição foi publicada no dia 31 de dezembro de 2015. Fundado por Jeremias da Rocha Nogueira, o terceiro jornal mais antigo do Brasil - mais jovem apenas que o Diário de Pernambuco e o carioca Jornal do Commercio - passou a direcionar toda a produção para o online.

O Mossoroense ganhou sua versão online em 1999 e no princípio, os acessos somavam uma centena por jornada, em contraste com os 5.000 exemplares impressos. Pouco antes de extinguir a versão impressa, a empresa não imprimia mais de mil jornais por dia, na cidade de 290 mil habitantes, enquanto as visualizações no site alcançavam 80 mil pessoas (MAGALHÃES, 2016).

No mesmo mês em que o Mossoroense anunciou o fim da edição impressa, a Gazeta do Oeste decretou falência por questões financeiras. Com 38 anos de atuação no mercado jornalístico do Rio Grande do Norte, a Gazeta era o segundo jornal mais antigo de Mossoró (RN) (MORAIS, 2016).

No dia 7 de abril, Dia do Jornalista, a direção da Rede Paraíba de Comunicação⁶¹ anunciou que a versão impressa do Jornal da Paraíba deixaria de circular no dia 10 de abril de 2016. A decisão de interromper a circulação impressa, segundo a direção, segue uma tendência mundial, resultado do crescimento das plataformas digitais, mas também estava relacionada ao agravamento da crise na economia.

O proprietário do jornal britânico The Independent, Evgeny Lebedev, fez um anúncio semelhante meses antes. Segundo Lebedev, a publicação fundada em 1986 deixaria de circular em papel em março de 2016. Segundo uma reportagem da Folha de São Paulo⁶², o número de exemplares vendidos pelo The Independent havia diminuído de 423 mil em 1990 para 40 mil e já não compensava os custos de publicação.

Com o fim da versão impressa, o The Independent se tornaria o primeiro jornal britânico a ter apenas a versão online, decisão que já havia sido adotada

⁶¹ Mais informações podem ser encontradas na reportagem intitulada “Em nota, direção do Jornal da Paraíba confirma fim da versão impressa”. Disponível em: < <https://www.pbagora.com.br/conteudo.php?id=20160407210100&cat=paraiba&keys=-nota-direcao-jornal-paraiba-confirma-fim-versao-impressa>>. Acesso em 9 de abril de 2016.

⁶² Mais informações podem ser encontradas na reportagem intitulada “Britânico ‘The Independent’ encerra versão impressa em março publicada pela Folha de São Paulo. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/02/1738918-britanico-the-independent-encerra-versao-impressa-em-marco.shtml>> Acesso: 19 de fevereiro de 2016.

pelo *Jornal do Brasil*⁶³, considerado o primeiro jornal brasileiro a estar apenas na internet, pelo jornal espanhol 'Público', pelo francês 'La Tribune', entre outros.

Com a alegação de que precisam reduzir custos, muitas empresas jornalísticas fundem operações e reduzem os quadros de funcionários. Este foi o caso da BBC, emissora pública britânica, que em fevereiro de 2016 anunciou uma reorganização radical e a decisão de eliminar as distintas estruturas de canal da empresa e reformular as divisões de conteúdo e audiência da organização de mídia. Conforme noticiado também pelo *The Guardian* e repercutido pelo Portal Imprensa⁶⁴, cerca de mil pessoas poderiam ser demitidas em toda a operação com a reorganização da emissora.

A realidade não é diferente no Brasil. Segundo o Portal Imprensa e o Portal dos Jornalistas⁶⁵, o grupo Terra demitiu 60 jornalistas – 80% de todos os profissionais da redação - e anunciou o fechamento das sucursais das redações no Rio de Janeiro (RJ), Brasília (DF) e Porto Alegre (RS) em agosto de 2015.

Em abril de 2015, o Estado de São Paulo demitiu 125 funcionários, em vários departamentos, incluindo todas as redações do Grupo Estado, os departamentos de fotografia, arte e a Agência Estado, enquanto a Folha de São Paulo dispensou 50 profissionais, sendo 30 deles jornalistas, aglutinou as editorias de equipes menores e incorporou os suplementos Ciência e Saúde, F5, Comida, Folhinha e Turismo a outros mais expressivos. Outros grupos também realizaram demissões coletivas em 2015, como a Editora Abril e o grupo detentor do Diário de Pernambuco e AquiPE.

⁶³ O *Jornal do Brasil* deixou de circular em papel em setembro de 2010. Segundo a assessoria de imprensa da empresa, o "Jornal do Brasil" contava, na época, com 180 funcionários, sendo 60 jornalistas, e com tiragem de 17 mil exemplares nos dias de semana e de 22 mil aos domingos. Considerado um dos mais antigos do país, teve a sua primeira edição impressa em 1891. Em 1950, o JB realizou uma reforma gráfica que influenciou a imprensa do país. Mais informações podem ser encontradas na reportagem intitulada "'Jornal do Brasil' deixará de circular e terá apenas versão na internet" publicada em 12 de julho de 2010 pelo jornal O Globo. Disponível em < <http://oglobo.globo.com/economia/jornal-do-brasil-deixara-de-circular-tera- apenas-versao-na-internet-2979918> >. Acesso em 19 de fevereiro de 2016.

⁶⁴ Mais informações podem ser encontradas na reportagem intitulada "Para reduzir custos, BBC prepara fusão dos serviços de TV e rádio" publicada no dia 16 de fevereiro de 2016 pelo Portal Imprensa disponível em: <<http://portalimprensa.com.br/noticias/internacional/76098/para+reduzir+custos+bbc+prepara+fusao+dos+servicos+de+tv+e+radio>>. Acesso em 19 de fevereiro de 2016.

⁶⁵ Mais informações sobre as demissões mencionadas podem ser encontradas no Portal Imprensa (<http://portalimprensa.com.br/>) e no Portal dos Jornalistas (<http://portaldosjornalistas.com.br/>). Outros dados podem ser encontrados no site <http://passaralhos.voltdata.info/>.

Demissões coletivas não são novidade no jornalismo, assim como o discurso da crise⁶⁶ também não é. Meyer (2007) retrata isso no livro ‘Os jornais podem desaparecer?’. Segundo ele, no último século, o bom jornalismo sobreviveu – mesmo sem prevalecer sempre – a muitas mudanças tecnológicas, sendo a Internet apenas a mais recente. “O sociólogo Richard Maisel documentou essa tendência há mais de trinta anos, quando a Internet ainda não existia e os computadores eram caros e raros” (MEYER, 2007, p. 12).

A questão é a precarização das condições de trabalho que avança, enquanto as equipes diminuem e as atribuições aumentam, com o surgimento e consolidação de outras plataformas e a concentração de processos como pesquisa, redação, edição, ilustração, publicação e pós-publicação em um único profissional, sem mencionar as exigências de produzir conteúdo para vários formatos midiáticos (impresso, TV, rádio, on-line), “o que exige dos jornalistas o desenvolvimento de novas competências e uma sobrecarga de trabalho (GARCÍA, AVILLÉS & CARVAJAL 2008), que dificilmente é remunerada”. (PEREIRA E ARGHIRNI, 2011, p. 46).

Pereira e Arghirni observam que a ideia de “crise no jornalismo” é muitas vezes vinculada à crise na economia das empresas de comunicação sem que se atente aos efeitos desse cenário no grupo profissional, e esclarecem que:

O encolhimento do número de postos de trabalho em redações tradicionais e o aumento da carga horária dos jornalistas – resultado da “crise” dos processos de convergência – vêm acompanhados de uma desregulamentação dos contratos trabalhistas. Os empregos informais, como freelancers ou os contratos como pessoa jurídica predominam nas redações brasileiras. A substituição de jornalistas veteranos por outros mais jovens é outra prática recorrente. O recém-formado é maleável e se adapta mais facilmente às normas político-editoriais e a salários mais baixos (PEREIRA & ARGHIRNI, 2011, p. 48).

Sakamoto (2015) menciona o clima de insegurança danoso às organizações e a ansiedade que se instauram entre os que permanecem na empresa após as demissões coletivas: “A ansiedade e o medo provocados pela

⁶⁶ Para Harvey (2013), a tendência de crise faz parte da lógica inerente da acumulação capitalista.

*sombra dessa ave*⁶⁷ (o passaralho) nos profissionais de imprensa representam uma delicada forma de tortura: você nunca sabe quando o golpe vem. Mas ele sempre vem” (SAKAMOTO, 2015, p. 1).

Antes de mais nada, é importante dizer que o passaralho, democraticamente, pode pegar a todos: novos e experientes, especialistas e generalistas, casados e solteiros, os que recebem altos salários e os que ganham abaixo do piso, alternativos e tradicionais, conservadores e progressistas [...] Para quem não é do meio, uma explicação: o financiamento do jornalismo convencional via publicidade está encolhendo e, com ele, o tamanho das redações – processo que pode ser acelerado por erros na gestão de alguns veículos. E não está ocorrendo uma transferência desses recursos para as versões digitais desses veículos que possibilitaria a migração dos profissionais para outra plataforma [...] Jornais e revistas vão morrer no meio dessa transição do modelo de negócio do jornalismo. Outros, com sorte, farão uma mudança digna para a internet. Enquanto isso, veículos novos vão surgir, pensados para plataformas multimídias e interativas, a maioria deles menores e mais ágeis do ponto de vista organizacional, outros sem fins lucrativos. Mas não necessariamente com a mesma estrutura que possibilita proteção jurídica e apoio logístico para que os profissionais de imprensa sintam-se seguros para exercer seu trabalho. (SAKAMOTO, 2015, p.1).

As perspectivas de contratação, associadas às demandas físicas, ambiente de trabalho, renda e estresse renderam à profissão de jornalista de jornal e revistas impressas o título de pior profissão de 2015. A colocação dos jornalistas no ranking elaborado pelo CareerCast, site de empregos norte-americano, ganhou repercussão nos portais brasileiros voltados para jornalistas, embora a pesquisa tenha se baseado em dados do Centro de Estatísticas do Trabalho e de outras agências do governo dos EUA.

O site de empregos⁶⁸ associou o resultado ao fato de os leitores estarem migrando do papel para a plataforma digital, ao "mercado de trabalho em declínio" e a redução das vagas na mídia impressa. De acordo com o ranking, a pior profissão é a de jornalista de mídia impressa, seguida da de lenhador (2º),

⁶⁷ As demissões coletivas são apelidas de passaralhos. O significado remete a uma espécie de ave agourenta que sobrevoa as redações.

⁶⁸ Mais informações podem ser encontradas no portal Imprensa. Disponível em: <http://portalimprensa.com.br/noticias/internacional/71796/reporter+de+jornal+e+a+pior+profissao+de+2015+aponta+pesquisa+de+site+americano> Acesso em: 19 de fevereiro de 2016.

carreira militar (3º), cozinheiro (4º), radialista (5º), repórter fotográfico (6º), agente penitenciário (7º), taxista (8º), bombeiro (9º) e carteiro (10º).

Para Mizukami, Reia e Varon (2014), a convergência das plataformas digitais com os veículos impressos tem piorado as condições de trabalho por demandar que os jornalistas assumam papéis e funções adicionais sem, em muitos casos, serem pagos pelo trabalho extra. Além disso, segundo os autores, a conectividade generalizada mantém os jornalistas em contato praticamente ininterrupto com seus supervisores, fazendo horas extras a partir de casa.

Harvey (2013) aponta a tendência dos mercados empregarem cada vez mais uma força de trabalho que entra facilmente e é demitida sem custos quando as coisas ficam ruins. Essa estratégia estaria ligada à forte volatilidade do mercado, ao aumento da competição e do estreitamento das margens de lucro, ao enfraquecimento do poder sindical e da grande quantidade de mão de obra excedente (desempregados ou subempregados).

Os arranjos de emprego flexíveis podem até não criar por si mesmos uma insatisfação trabalhista forte, visto que a flexibilidade pode vir a ser mutuamente benéfica, mas os efeitos agregados, quando se consideram a cobertura de seguro, os direitos de pensão, os níveis salariais e a segurança no emprego, de modo algum parecem positivos do ponto de vista da população trabalhadora como um todo (HARVEY, 2013).

Embora a desvalorização da força de trabalho sempre tenha sido a resposta instintiva dos capitalistas à queda de lucros, a generalidade dessa afirmativa esconde alguns movimentos contraditórios, pondera Harvey ao mencionar o surgimento de sistemas alternativos de produção e controle de trabalho que abrem caminho para a remuneração de habilidades técnicas, gerenciais e de caráter empreendedor.

3.3 MUDANÇAS NO NOVO

O Novo Jornal também realizou demissões no início de 2015 e chegou a anunciar seu fechamento, mas voltou a contratar e a traçar novos planos depois que foi comprado por um grupo de empresários. A empresa não foi a única a

passar por essa situação: “Quando nós surgimos há cinco anos, Natal tinha seis impressos diários. Hoje, conta só com três⁶⁹”. (DN).

A operação de venda marcou a mudança de filosofia da empresa, que passou a ser expressa pela máxima Digital First: primeiro o digital e depois o impresso. Algumas medidas foram tomadas com a adoção dessa filosofia, entre elas a criação de uma lista de transmissão no WhatsApp para enviar aos usuários as principais chamadas do dia, acompanhadas, quando necessário, por fotos, vídeos, áudios e mais recentemente por conteúdo publicitário, e para receber sugestões de pauta de forma contínua e sistemática do público.

O Novo foi a primeira empresa jornalística com atuação no meio online e impresso a oferecer o serviço e vislumbrar no WhatsApp um novo canal de circulação de informação em Natal (RN)⁷⁰.

Antes disso, o aplicativo já era utilizado pela empresa para auxiliar na logística dos repórteres e motoristas e na discussão de coberturas e abordagens entre os profissionais da empresa.

O Novo Whats tem inspiração obviamente nas experiências de fora. A primeira vez que eu vi foi no Extra do Rio de Janeiro. Eles compartilham muitas notícias de crime e dão muita manchete de homicídio, acidente. Para eles, era válido, porque eles recebiam muita foto, vídeo. E aí foi expandindo. O Diário de Pernambuco fez o seu e é uma experiência bem legal, porque através do WhatsApp eles fazem promoções, campanhas institucionais [...]. Aí depois a Folha, o Estadão. Hoje vários jornais usam. O que a gente está tentando fazer é criar um novo canal de interação para receber, claro, esse material, mas com um objetivo mais prático que é [...] dar visibilidade a nossa entrada na Internet [...] A nossa aposta é através do WhatsApp chegar até as pessoas, inverter a lógica. Ao invés das pessoas digitarem o endereço do site atrás da notícia, a gente vai elencar algumas notícias de interesse público e ofertar essa notícia [...] com um ‘leia mais’ no fim. Então, o leitor clica, vai direto para a notícia e se informa um pouco melhor. Isso gera tráfego para o site, gera visibilidade, retorno de mídia, retorno de marca e [...] principalmente estreita a relação entre leitor e jornal, acabando com aquela coisa de a gente estar produzindo, enquanto o leitor está tendo que se virar

⁶⁹ O Jornal de Hoje ainda circulava em papel, quando a entrevista foi concedida. Os outros jornais que fecharam foram o Diário de Natal, o Correio da Tarde e o JH primeira edição.

⁷⁰ A Tribuna do Norte passou a oferecer o mesmo serviço no dia 27 de agosto de 2015. A utilização do aplicativo WhatsApp para fins jornalísticos não é novidade no país, conforme Firmino (2015). O *Extra* foi o primeiro veículo do país a utilizar o aplicativo a partir de junho de 2013 para o recebimento de material com teor jornalístico (mensagens de texto, fotos, vídeos e áudio). Posteriormente, outros veículos adotaram, como o *Folha de S. Paulo*, *A Tarde* e *Correio* (de Salvador), *O Povo* (de Fortaleza), *Band* (Rio de Janeiro).

entre o que é boato e informação [...]. Estamos invertendo essa lógica de não mais esperar que o leitor venha até nós, a gente está indo até o leitor, antecipando-se à concorrência (PN).

O serviço batizado de Novo Whats foi lançado no dia 22 de março de 2015, uma semana depois de usuários do WhatsApp provocarem pânico na população de Natal (RN) ao criar e transmitir boatos a respeito de assaltos, arrastões e mortes durante uma onda de motins nos presídios do Rio Grande do Norte. A todo instante, usuários recebiam por meio do WhatsApp vídeos, fotos, textos e áudios com uma nova informação, a maioria falsa, sobre a onda de ataques na capital; rumores que saíram da esfera do virtual e paralisaram alguns setores na cidade.

Temendo novos ataques, escolas privadas e universidades cancelaram as aulas, lojas no centro de Natal e no bairro Alecrim, principal centro comercial da cidade, fecharam mais cedo - algumas delas só voltaram a funcionar no horário normal dois dias após a disseminação dos primeiros boatos - ônibus deixaram de circular e muitas pessoas ficaram sem transporte na cidade.

A propagação de boatos via WhatsApp colocou em xeque o papel dos meios de comunicação como únicos produtores de conteúdo e sua agilidade na transmissão de informações e revelou a força da cultura participativa (JENKINS, 2009), uma vez que a onda de boatos foi fruto de uma criação coletiva caracterizada pelo anonimato e desregramento (IASBECK, 2000), características dos boatos, potencializadas pelo aplicativo.

O clima de pânico instalado na cidade tornou perceptíveis o alto poder de distribuição, o grande potencial de penetração e a vocação para o espalhamento através desse canal, num contexto marcado por um maior acesso à Internet e às ferramentas de publicação, pela massificação dos smartphones, pela mudança na postura dos antigos consumidores de mídia (SODRÉ, 2009b) e numa maior liberdade para publicar o que se quer e também em mais informações questionáveis na rede (ZAGO, 2010).

O uso do WhatsApp como disseminador de rumores em Natal demonstrou que qualquer pessoa com acesso à Internet tem a possibilidade de construir e transmitir supostas notícias através das redes sociais na Internet, trazendo-nos esperanças e medos, a exemplo do que ocorre a cada vez que uma nova mídia surge (FEILITZEN, BUCHT, 2002); esperança de que a comunicação se torne

mais democrática e, por outro lado, temor de que os novos espaços comunicacionais sejam utilizados para propagar informações falsas, como ocorreu em Natal (RN).

Jenkins (2009) tenta amenizar esse temor. Segundo ele, as habilidades daqueles que participam da cultura participativa serão usadas para fins mais sérios no futuro:

O consumo tornou-se um processo coletivo – e é isso o que este livro entende por inteligência coletiva, expressão cunhada pelo ciberteórico francês Pierre Lévy [...] A inteligência coletiva pode ser vista como uma fonte alternativa de poder midiático. Estamos aprendendo a usar esse poder em nossas interações diárias dentro da cultura de convergência. Neste momento, estamos usando esse poder coletivo principalmente para fins recreativos, mas em breve estaremos aplicando essas habilidades a propósitos mais ‘sérios’ (JENKINS, 2009, p. 30).

Embora o Novo já discutisse a possibilidade de adotar o WhatsApp para fins jornalísticos, a lista de transmissão de chamadas via WhatsApp só foi criada pela empresa após a população estabelecer sua própria rede de informações (inverídicas, em sua maioria) num ambiente ainda não ocupado pela imprensa local.

O potencial de circulação de informações via WhatsApp levou o Novo a enxergar o aplicativo como oportunidade de negócio nos remetendo “à *importância do papel que os consumidores podem assumir não apenas aceitando a convergência, mas, na verdade, conduzindo o processo*” (JENKINS, 2009, p. 35). Para Jenkins, Green e Ford (2014, p. 24-25):

As decisões que cada um de nós toma quanto a passar adiante ou não textos de mídia estão remodelando o próprio cenário da mídia. Essa mudança – de distribuição para circulação - sinaliza um movimento na direção de um modelo mais participativo de cultura, em que o público não é mais visto como simplesmente um grupo de consumidores de mensagens pré-construídas, mas como pessoas que estão moldando, compartilhando, reconfigurando e remixando conteúdos de mídia de maneiras que não poderiam ter sido imaginadas antes. E estão fazendo isso não como indivíduos isolados, mas como integrantes de comunidades mais amplas e de redes que lhes permitem propagar conteúdos muito além de sua vizinhança geográfica [...]. Os públicos estão se fazendo nitidamente presentes ao modelarem ativamente os fluxos de mídia.

Esse caso nos remete ao fato de parte do potencial dos meios digitais ter sido identificado primeiro pelos consumidores de mídia para só então ser aproveitada pelas empresas de comunicação; muitas das mudanças observadas nas redações derivam da maneira com os consumidores usam plataformas como blogs e redes sociais na Internet (Twitter, Facebook, Instagram, WhatsApp) para criar, incrementar e promover a circulação de conteúdo.

Foi o crescimento do Twitter – e de outras redes – como ambiente de discussão e circulação de informações que levou as organizações jornalísticas a marcarem presença nesses espaços em busca de visibilidade, oportunidade de negócios, adequação a um modismo, ou legitimação institucional, na ótica de Barichello e Carvalho (2015).

Não nos esqueçamos que os meios de comunicação alternativos começaram a funcionar na Internet antes dos grandes jornais, *“o que era lógico, pois estes já tinham o monopólio da informação, de modo que não era interessante para eles ocupar um suporte que não era rentável”* (SERRANO, 2013, p. 145).

O episódio nos leva a pensar sobre o estabelecimento de uma rede informal de informação por parte dos consumidores de mídia e nos efeitos de tal fenômeno na sociedade, uma vez que *“quando as pessoas assumem o controle das mídias, os resultados podem ser maravilhosamente criativos e podem ser também uma má notícia para todos os envolvidos”*. (JENKINS, 2009, p.45).

Supomos que o caráter dessa participação possa causar grande efeito na sociedade, uma vez que nenhum outro serviço tem tido uma expansão tão rápida em escala planetária quanto a telefonia móvel (SIQUEIRA, 2008) - suporte a partir do qual muitos acessam o aplicativo WhatsApp, outras redes sociais e a Internet, de uma maneira geral.

Em 2008, ano no qual Siqueira publicou a primeira versão de ‘Como compreender a cultura digital’, já se contabilizavam 4 bilhões de celulares em serviço, sendo que deste total estimava-se que 1,1 bilhão de celulares era da terceira geração, ou seja, conectados à Internet e com uma velocidade capaz de suportar textos, áudios, fotos e vídeos.

Segundo Siqueira (2008), nenhuma outra área de infraestrutura experimentou crescimento tão expressivo quanto o das telecomunicações na história recente do Brasil. A Internet acompanhou o ritmo e em 2008 já eram 41

milhões de celulares conectados à rede, número 164 vezes maior do que o registrado em 1998 (SIQUEIRA, 2008).

Conforme Mizukami, Reia e Varon (2014), o país já representava em 2011, o oitavo maior público da Internet no mundo e a maior comunidade da Internet na América Latina, devido ao tamanho considerável de sua população, com 79,9 milhões de usuários de Internet no final de 2011.

O país fechou 2014 com 280 milhões de linhas para telefones móveis, ultrapassando o número de habitantes em termos de teledensidade (137,93 acessos na consideração por 100 habitantes). No tocante à banda larga móvel, em 2013 foram 103,11 milhões de acessos com a ampliação da participação das tecnologias 3G e 4G. A Anatel (2014) revela que, em 2013, o 3G cresceu 75,85%, enquanto o 4G cresceu 8.808,79% no período de implantação no Brasil entre março e dezembro de 2013, sendo que a tecnologia 2G perde espaço. Enquanto que em 2014, entre janeiro e dezembro, o crescimento da quarta geração de telefonia (o 4G) foi de 416% em relação a 2013 (ANATEL, 2015). Esses dados configuram um cenário de um “mundo móvel” e de um território informacional através da infraestrutura de telefonia. O consumo diário de conteúdos em dispositivos móveis é crescente em comparação com as outras mídias tradicionais e até on-line (no computador pessoal) (FIRMINO, 2015, p. 15).

A fim de aproveitar as oportunidades nesse mundo móvel, as empresas jornalísticas tradicionais estão se inserindo nas redes sociais na Internet, buscando manter um diálogo mais horizontal com os consumidores e incentivando o envio de conteúdo, dentro das mudanças dos processos comunicacionais.

Segundo Bauman (2001), a vontade de participar pode ser considerada uma característica estrutural da comunicação contemporânea e uma das marcas da sociedade líquida. Os consumidores de mídia querem ser ouvidos e vistos; querem comentar, compartilhar e criar com base no conteúdo compartilhado e/ou comentado.

A iniciativa do Novo e da Tribuna do Norte em criar um novo canal de interação com o público tenta responder a esse anseio, além de atrair audiência e anunciantes. No Novo, soma-se a essa iniciativa, a contratação de profissionais para lidar especificamente com as redes sociais na Internet, algo

inédito se considerarmos as três empresas que compõem o nosso campo de mapeamento.

Antes do Novo Whats, outros aplicativos foram incorporados ao processo de circulação do conteúdo do Novo, a exemplo do aplicativo exclusivo para o iPad – tablet da Apple -, com todo o conteúdo do impresso adaptado a plataforma móvel, com galeria de imagens, áudio, vídeo, lançado em novembro de 2012.

O lançamento ocorreu após seis meses de planejamento, estudos, criação, testes e ajustes e foi considerado um marco na imprensa potiguar, uma vez que nenhum outro jornal havia criado um App semelhante, mas o aplicativo, que também permitia a inserção de anúncios interativos – com áudio e vídeo -, foi abandonado posteriormente por motivos financeiros e o Novo passou a disponibilizar a edição impressa em PDF através de um outro aplicativo, adaptável a todas as plataformas, mas com menos recursos.

A empresa também tem implementado outras estratégias, dentro do contexto de convergência de mídias e de ações, como a criação da Novo Eventos e a organização do Show do Automóvel, feirão de veículos novos e seminovos realizado no estádio Arena das Dunas em Natal (RN) em agosto de 2015, que marcou a entrada da empresa jornalística no ramo de eventos e se configurou como novo passo em busca de uma maior diversificação das receitas.

As mudanças observadas no Novo foram aglutinadas no quadro abaixo para facilitar a visualização. As características do mercado local e a adoção de medidas já experimentadas por empresas jornalísticas na Europa e Estados Unidos explicam, em parte, o fato de boa parte das mudanças observadas na Tribuna do Norte se repetirem no Novo (VER QUADRO 6), sobretudo as referentes à categoria Processos e Público.

Conjunto de mudanças no Novo ⁷¹
Antecipação de horários em virtude do privilégio à informação online;
Introdução de outras plataformas e dispositivos na produção, circulação e gestão do conteúdo e das tarefas;

⁷¹Muitas mudanças anunciadas para o primeiro semestre de 2015 ocorreram fora do período de observação nas empresas jornalísticas e por isso não foram incluídas na cartografia. A mudança do nome fantasia do Novo Jornal – que passou a ser apenas Novo - também ocorreu após o período de análise, mas optamos por substituí-lo para atualizar a identificação.

Acúmulo de tarefas;
Mudança na circulação e recirculação do conteúdo com a criação do Novo Whats;
Mudança no perfil do profissional;

Quadro 5: Mudanças no Novo. Elaboração da autora.

Quando visitamos o Novo, poucos repórteres colaboravam com a produção de conteúdo multimídia para o site e redes sociais da empresa na Internet. O lançamento do Novo Whats e a incorporação de outras plataformas na produção e circulação de conteúdo, como o Periscope, utilizado para divulgar vídeos sobre matérias ou sobre o cotidiano da redação, contribuíram para a mudança de comportamento e reconfiguração de práticas diárias.

Para Firmino (2015), o conjunto de tecnologias móveis e de redes sem fio propicia uma crescente reconfiguração dos processos jornalísticos na relação com a produção em campo onde a imediatez, aliada ao acesso remoto de dados para apuração, complexifica a cultura jornalística com a incorporação de novas rotinas.

Ao mesmo tempo, acrescenta o autor, a relação com o público também se altera em pelo menos duas perspectivas: há uma maior demanda por atualizações mais constantes ao também consumir notícias em redes sociais em dispositivos móveis e um maior poder em participar da produção jornalística (via WhatsApp ou por outros meios de interação) contribuindo com conteúdos e informações que podem se transformar em notícias de repercussão.

A preocupação em lidar com diferentes formatos midiáticos e diferentes funções (capturar, editar, emitir) incorporadas ao longo do tempo com as tecnologias móveis e a pressão por monitorar todos os canais de informação, selecionando de forma ágil o que é ou não relevante e interessante para ser publicado em cada plataforma podem, entretanto, comprometer o senso de observação e de percepção do ambiente, umas das especificidades do repórter enquanto figura central no jornalismo (FIRMINO, 2015).

Segundo o autor, ao assumirem novas funções e demandas no trabalho diário a partir da dinâmica do jornalismo móvel e pela exploração da convergência como as atualizações constantes de “pílulas” (notícias curtas), os

repórteres podem ver comprometido o percurso adequado de apuração, sem mencionar a sobrecarga de trabalho representada pela extensão da jornada e antecipação de horários, como afirma a direção do Novo:

Os chamados jornalões mudaram a rotina de funcionamento das redações. Quem diria há 15, 20 anos que os editores começariam a trabalhar as 7h? É isso que está acontecendo. Os editores estão indo para as redações pela manhã trabalhar para o impresso e para o site, para o rádio, cuidar dos vídeos. Isso é uma evidência de que é preciso se atualizar (DN).

4 O QUE DIZEM OS GRÁFICOS PRODUZIDOS A PARTIR DOS QUESTIONÁRIOS

O alvo das pesquisas oferece resistências mesmo aos olhares atentos, abertos e reflexivos e há sempre restos que não se deixam enquadrar, mas que se captados, recolhidos, pensados com cautela, podem fecundar a produção de conhecimento (BONIN, 2011).

No intuito de não deixarmos escapar tantos restos decidimos associar a observação sistemática nas redações à aplicação de questionários. Esse instrumento de coleta auxiliou-nos na contemplação do referencial de pesquisa e na elaboração de um perfil dos profissionais que atuavam nas redações da Tribuna do Norte, Jornal de Hoje e Novo em março de 2015.

Os questionários apontaram que em cada grupo de dez profissionais entrevistados, oito são homens, sete concluíram o ensino superior e cinco trabalhavam até 30 horas por semana. Eles também buscavam informações e formação sobre as mudanças no jornalismo com frequência e sentiam-se receosos com o futuro da profissão, conforme pode ser observado nos gráficos a seguir:



Gráfico 1: Faixa etária dos profissionais que atuam nas redações. Elaboração própria.

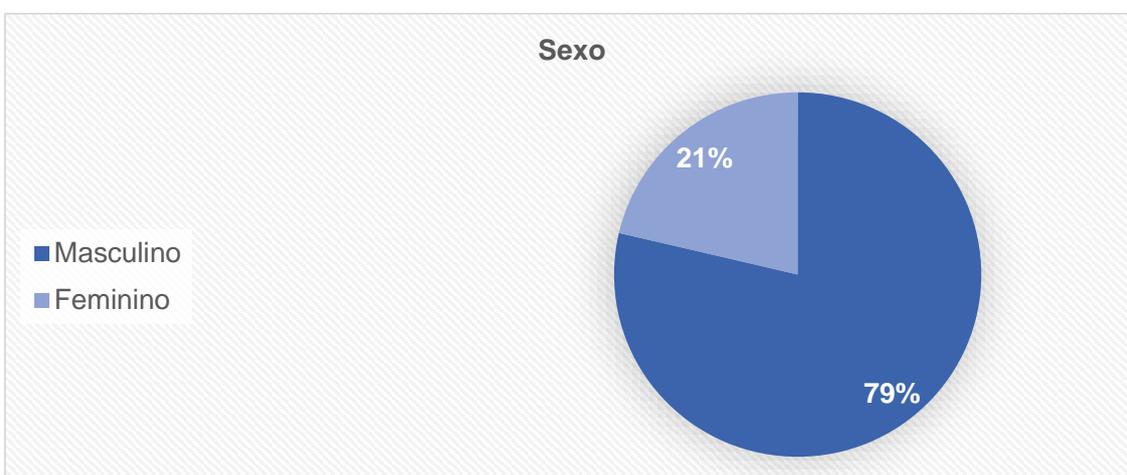


Gráfico 2: Sexo. Elaboração própria.

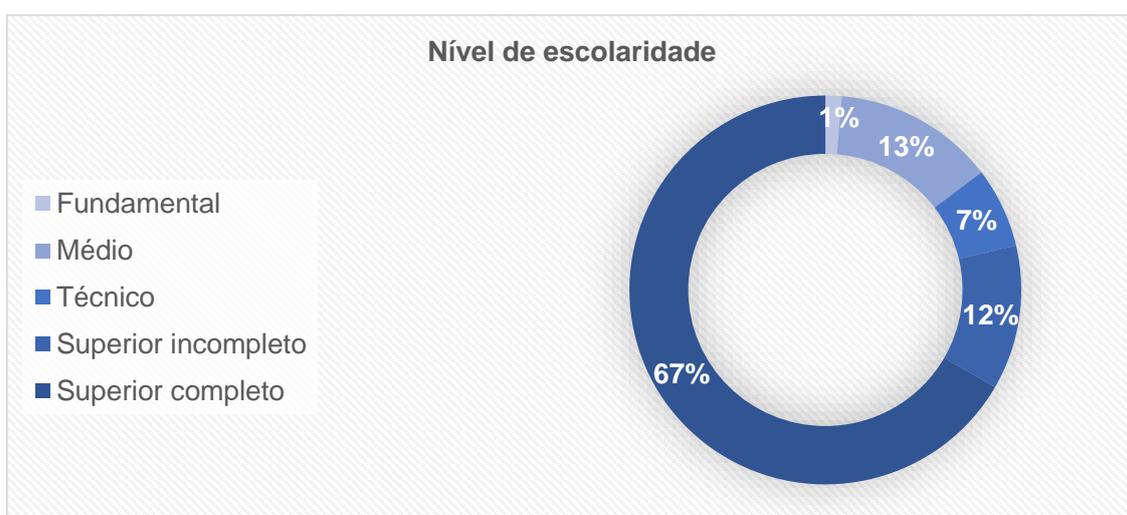


Gráfico 3: Nível de escolaridade. Elaboração própria.

Os 75 profissionais entrevistados atuavam como diagramadores, chefes de reportagem, pauteiros, repórteres fotográficos, repórteres de texto, diretores de redação, colunistas, auxiliares de edição de fotos, editores executivos, programadores visuais, infografistas/ilustradores, produtores de vídeo, editores de texto, editores de imagem e assistentes administrativos, como pode ser observado no gráfico abaixo:

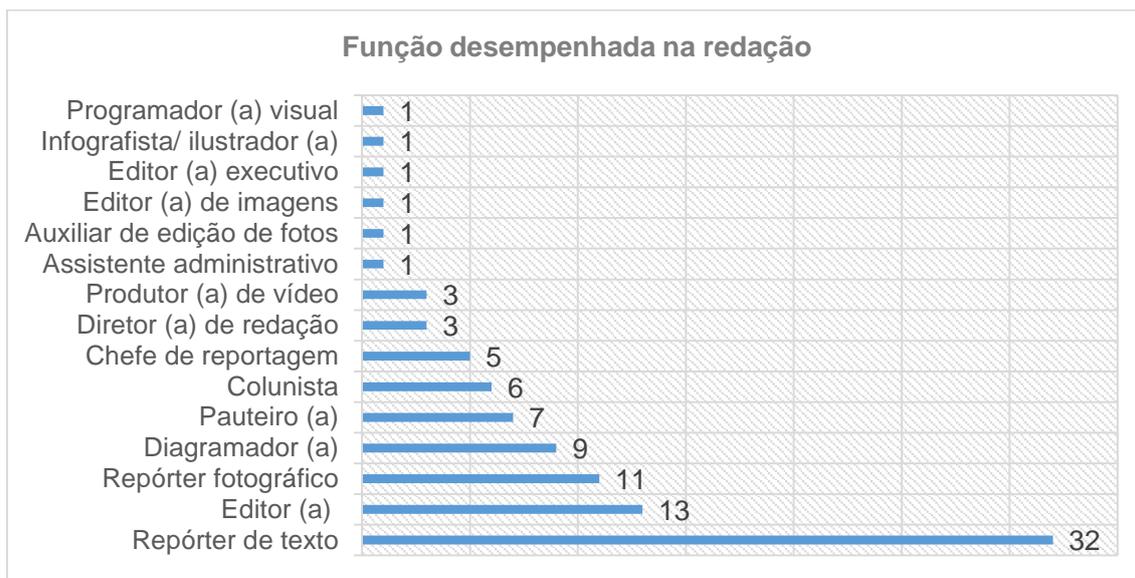


Gráfico 4: Função desempenhada na redação. Elaboração própria.

Treze informaram desempenhar mais de uma função e dois informaram desempenhar mais de quatro funções, como foi o caso do chefe de reportagem/ pauteiro/ repórter de texto/ editor e também do chefe de reportagem/ editor/ pauteiro/ repórter fotográfico e repórter de texto – por isso a soma das funções desempenhadas (95) é superior ao número de profissionais entrevistados (75).

O profissional que desempenhava, em março de 2015, cinco funções, explica no questionário que sua função oficial é chefe de reportagem e as outras decorriam de demandas acumuladas, em parte, com a redução da equipe. “Quando é necessário – isso vai depender da cobertura e do fato – entro também na produção de fotografias e de texto. As outras funções são desempenhadas por mim, porque perdemos pessoas” (PN).

Se cada um dos 75 entrevistados só pudesse realizar uma tarefa – apenas editar textos, ou apenas fotografar, ou apenas escrever para as colunas -, o trabalho teria que ser realizado por 95 profissionais diferentes⁷².

Os profissionais entrevistados trabalhavam de segunda-feira a sexta-feira e nos plantões nos finais de semana, sendo que nove em cada dez trabalhavam 25 horas⁷³ ou mais por semana, como pode ser observado no gráfico a seguir:

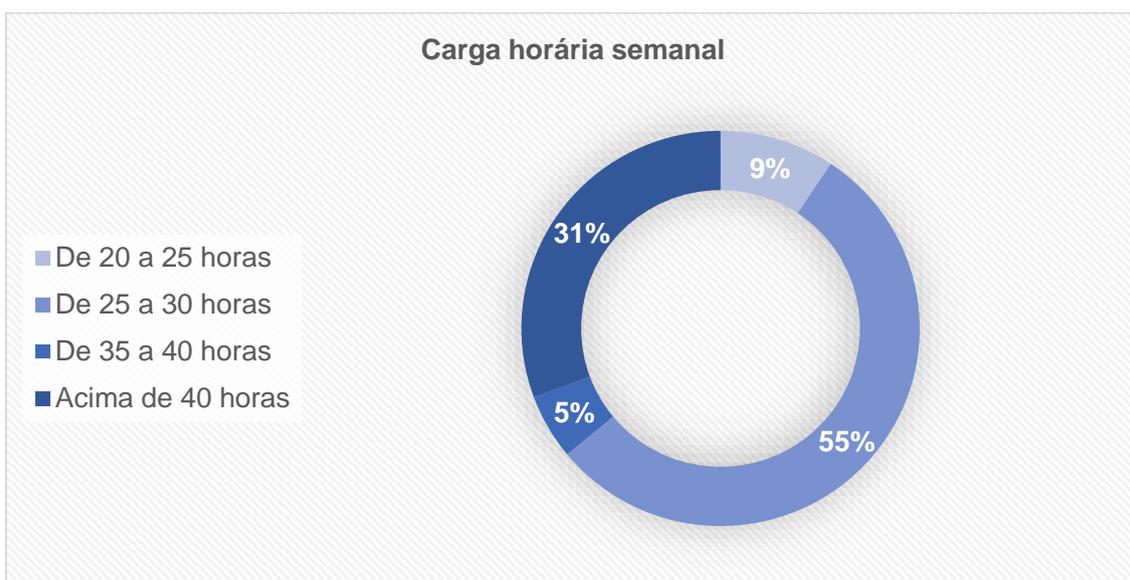


Gráfico 5: Carga horária semanal. Elaboração própria.

Os questionários também evidenciaram a heterogeneidade das redações: quase 2/3 dos profissionais que atuam nas redações ou são jovens-jovens e jovens-adultos e trabalham há no máximo cinco anos na área ou têm mais de 45 anos e atuam no Jornalismo há pelo menos uma década.

⁷² Supomos que o número de profissionais multitarefa seja maior do que o apontado nos questionários, pois muitos repórteres escrevem textos, produzem fotos, vídeos, sugerem pautas, mas informaram desempenhar uma única função.

⁷³ O artigo 303 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) limita o exercício jornalístico em 5 horas diárias, mas o artigo 304 afirma que a jornada pode ser elevada a sete horas, mediante acordo escrito, em que se estipule aumento de ordenado, correspondente ao excesso do tempo de trabalho e que fixe um intervalo destinado a repouso ou a refeição.

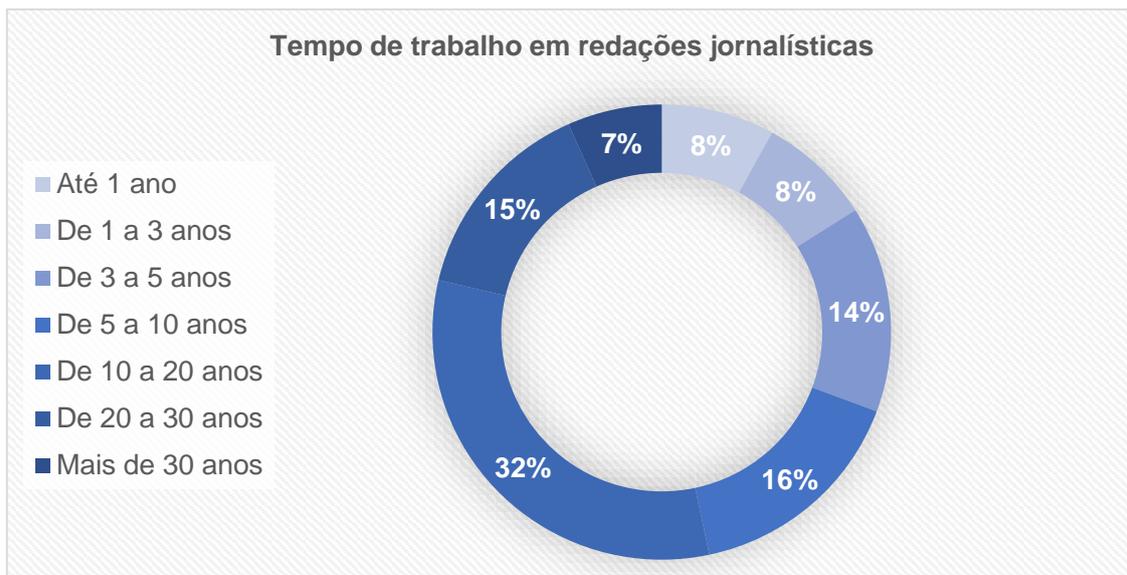


Gráfico 6: Tempo de trabalho em redações jornalísticas. Elaboração própria.

Questionamos a frequência com a qual os 75 profissionais buscavam formação/informação sobre as mudanças no jornalismo e como se sentiam diante das mudanças e constatamos que por mais que pesquise e busque formação, mais da metade dos profissionais entrevistados – quase seis em cada dez - estava receosa com as alterações no jornalismo.

Dito de outro modo, mais da metade dos profissionais entrevistados disse buscar com frequência informações e formação sobre as mudanças no Jornalismo, mas só quatro em cada dez declararam sentir-se confortáveis e otimistas com as mudanças, como apontam os gráficos a seguir:

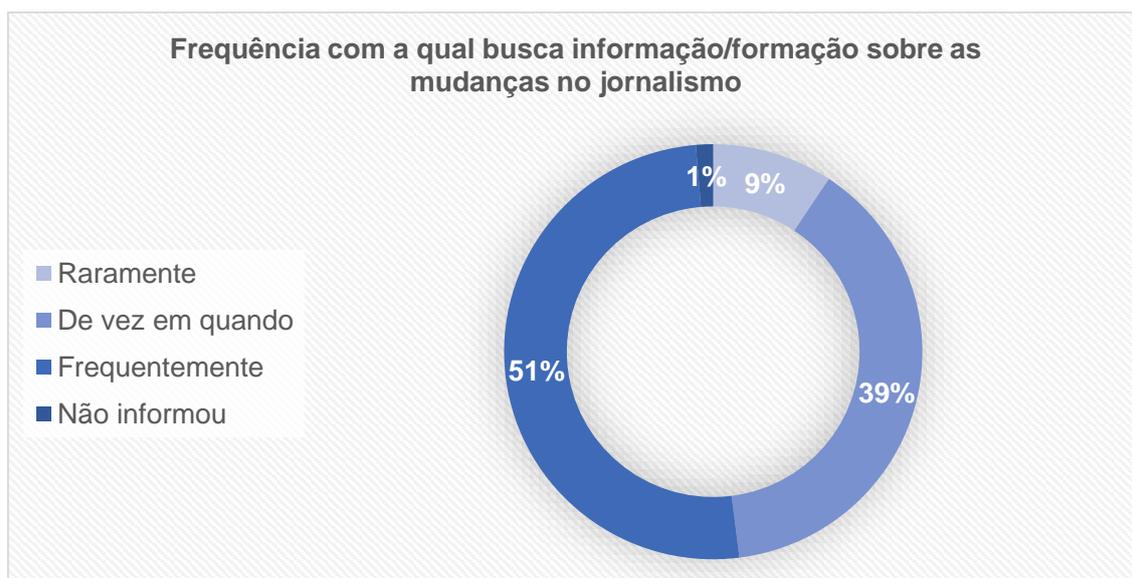


Gráfico 7: Frequência com a qual busca informação/formação sobre as mudanças no jornalismo. Elaboração própria.

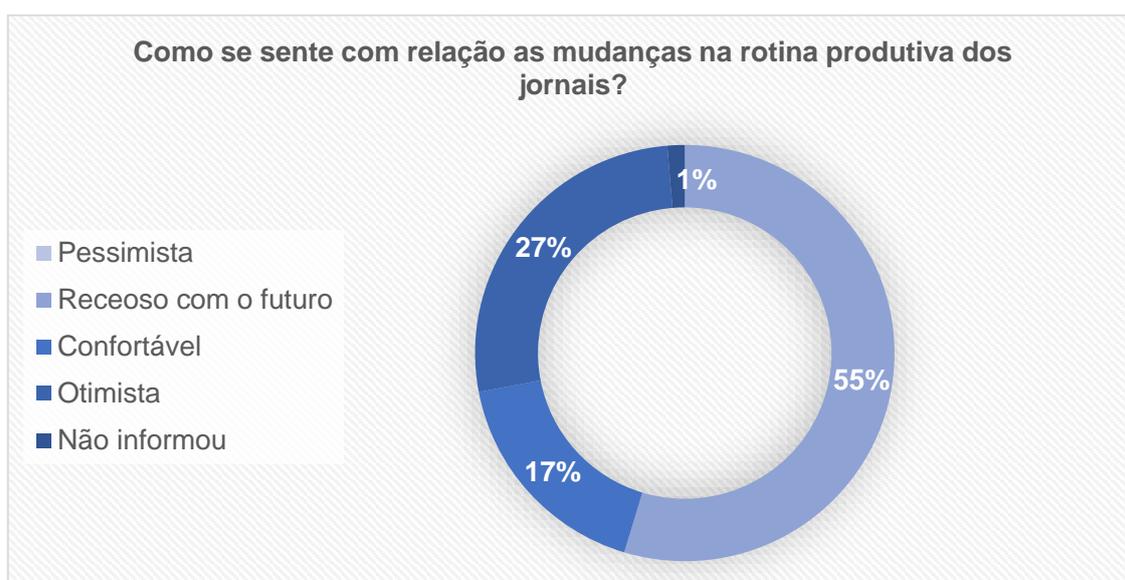


Gráfico 8: Como se sente com relação as mudanças na rotina produtiva dos jornais. Elaboração própria.

O significado do termo *receio*⁷⁴ permite-nos contemplar uma dimensão mais profunda desta resposta, pois também pode ser definido como incerteza ou hesitação, acompanhada de temor; apreensão provocada pela possibilidade da superveniência de algum dano ou de alguma coisa desagradável; ansiedade,

⁷⁴ Significado extraído do dicionário online Michaelis. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=receio>>. Acesso em 16/Dez/15.

temor, apreensão, pavor, angústia, enquanto a palavra temor pode ser conceituada como ato ou efeito de temer; medo; receio bem fundado de um mal ou de um perigo que pode sobrevir no futuro.

O receio acompanhado pelo temor e angústia é capaz de afetar a saúde psicológica dos profissionais e, em consequência, a saúde financeira das empresas jornalísticas, pois com o medo podem vir a ansiedade - composto de medo e antecipação de situações -, o estresse, o travamento e queda da produtividade, conforme Vergara (2009).

A insegurança provocada pelas constantes mudanças pode reduzir a autoestima dos profissionais e interferir negativamente nos resultados da organização, pois: *“se nos sentimos como menos, como é que vamos produzir como mais?”* (VERGARA, 2009, p. 52).

Neste caso, segundo a autora, torna-se essencial promover o desenvolvimento de competências para avaliar a periculosidade do medo, desconstruir as grades psicológicas que o sustentam e acionar ações para restringir sua força destrutiva.

Trinta e quatro pessoas se dispuseram a externar as razões pelas quais estavam receosas. Elas citaram o fato de os leitores gostarem da imediatez das redes sociais; a perda de espaço do impresso para as redes sociais; as demissões em massa; o fato das empresas não darem condições básicas para os profissionais acompanharem as mudanças; um suposto aumento da exploração do trabalho e a falta de garantias de que haverá profissionalismo na comunicação no futuro. Destacamos duas falas que ilustram alguns desses receios:

As recentes mudanças adotadas pelo jornal em que trabalho não surtiram efeitos positivos na redação e provocaram críticas por parte dos repórteres. O insucesso dos jornais impressos na tentativa de achar uma fórmula que mude positivamente as rotinas produtivas me deixa receoso com o futuro (PN).

Não me incomoda com a chegada das mídias sociais ou com o fim do impresso. O que incomoda e preocupa é que os donos das empresas vejam a chegada da Internet como uma justificativa para enxugar mais as redações e assim comprometerem a qualidade da produção (PTN).

Dez outros profissionais apontaram as razões pelas quais afirmaram estar confortáveis com as mudanças, entre elas: a redução do tempo de apuração potencializada pelas ferramentas de pesquisa; a readequação do jornalismo à uma nova realidade; a abertura de canais de informação e bases de dados e a convicção de que haviam se preparado para realizar as tarefas, como pode ser observado nos depoimentos a seguir:

Em qualquer profissão ocorrem mudanças e o profissional deve estar preparado ou, no mínimo, atento. Isso ajuda no conforto ao encarar novos desafios (PTN).

A tecnologia muda toda hora e temos que estar atentos com essas mudanças (PTN).

Outros 13 apontaram os motivos para o otimismo expresso nos questionários, a saber: a rapidez com a qual as informações chegam e com a qual são produzidas; uma suposta longevidade do jornal impresso proporcionada pela tecnologia; oportunidade de reinvenção do jornalismo; novas possibilidades de produção e capacidade de adaptação da mídia ao leitor.

Ao contrário do que muitos apocalípticos apontam, eu acho que vivemos um momento riquíssimo na área de jornalismo, período no qual essa nossa profissão está sendo reconstruída. Estamos vivendo exatamente esse processo, tateando um futuro que virá. Imagino o quanto será interessante lembrar dessa época daqui a 50 anos e confirmar ou não se fomos pelo caminho certo ou se passamos raspando no que deveríamos ter feito (PN).

Apesar das dificuldades, acredito que os empresários donos de jornal mudarão suas condutas e passarão a valorizar mais os poucos profissionais que restam (PTN).

Buscamos também investigar o nível de satisfação com relação à rotina de trabalho e o desejo em permanecer na empresa. Dos 75 profissionais, 62 externaram o motivo de sua satisfação ou insatisfação.

Os dois profissionais muito insatisfeitos queixaram-se da falta de planejamento; da ineficiência dos processos; da logística contraproducente e do aumento da carga de trabalho, enquanto os insatisfeitos mencionaram a falta de equipamentos adequados para desempenhar a função; o número reduzido de profissionais; a remuneração; falta de incentivo e reconhecimento; falta de um

plano de cargos, carreiras e salários; falta de perspectiva de ascensão profissional e superficialidade das notícias apuradas.

Eles também citaram o subaproveitamento das plataformas; longa jornada de trabalho; falta de estímulo ao aperfeiçoamento profissional; instabilidade do mercado; o descompasso entre a estrutura da empresa e o desenvolvimento do profissional; falta de integração na equipe e o fato dos repórteres não serem consultados antes da implementação de mudanças na rotina, como exemplificam os depoimentos a seguir:

Muito trabalho para pouco reconhecimento e pouco dinheiro. Quase deprimente. É preciso exceder o horário de trabalho acordado no contrato e ninguém recebe por isso (PN).

Há uma sobrecarga de trabalho grande. Houve avanço tecnológico, mas as relações trabalhistas continuam arcaicas (PN).

Enquanto isso, os profissionais satisfeitos mencionaram a agilidade e a seriedade na apuração; a possibilidade de captarem e transmitirem informações em tempo real; iniciativas multiplataforma; a rotina; a facilidade de acesso a um maior banco de dados; o gosto pela profissão; a crença de que são uma peça importante para o funcionamento da empresa; o sentimento de participarem da reinvenção do jornalismo através do uso das redes sociais na Internet e de estarem realizando um bom trabalho.

Estamos caminhando, mas temos que correr e ganhar mais mercado (PN).

Ainda me considero um profissional satisfeito. Entretanto, sei que a falta de estrutura, o acúmulo de funções, a falta de tempo e desvalorização da profissão são apenas alguns fatores que podem comprometer meu relacionamento com o trabalho (PTN).

As estatísticas referentes a essas questões serão apresentadas a seguir:

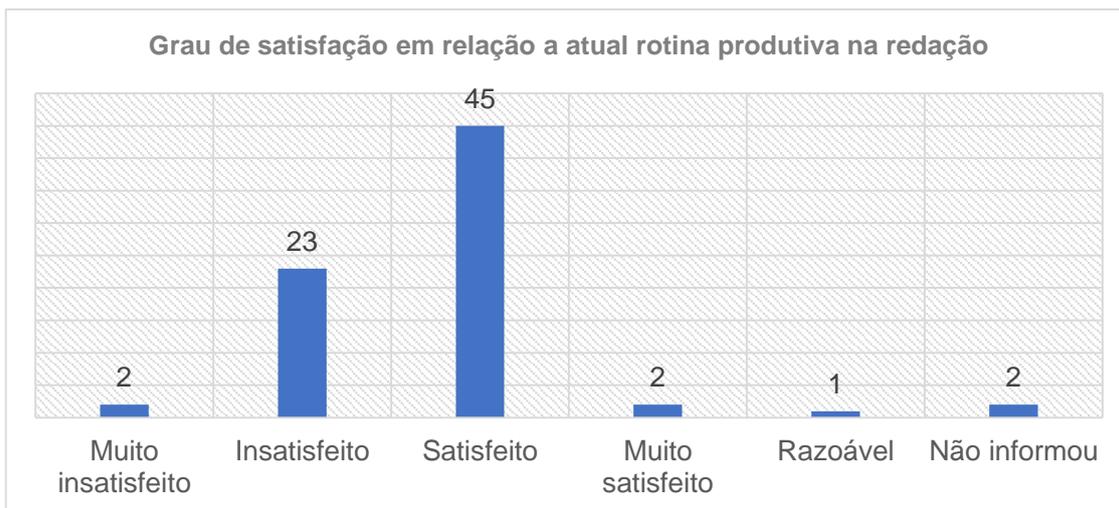


Gráfico 9: Grau de satisfação em relação à atual rotina produtiva na redação. Elaboração própria



Gráfico 10: Qual a perspectiva dos profissionais que trabalham nas redações do Jornal de Hoje, Tribuna do Norte e Novo. Elaboração própria.

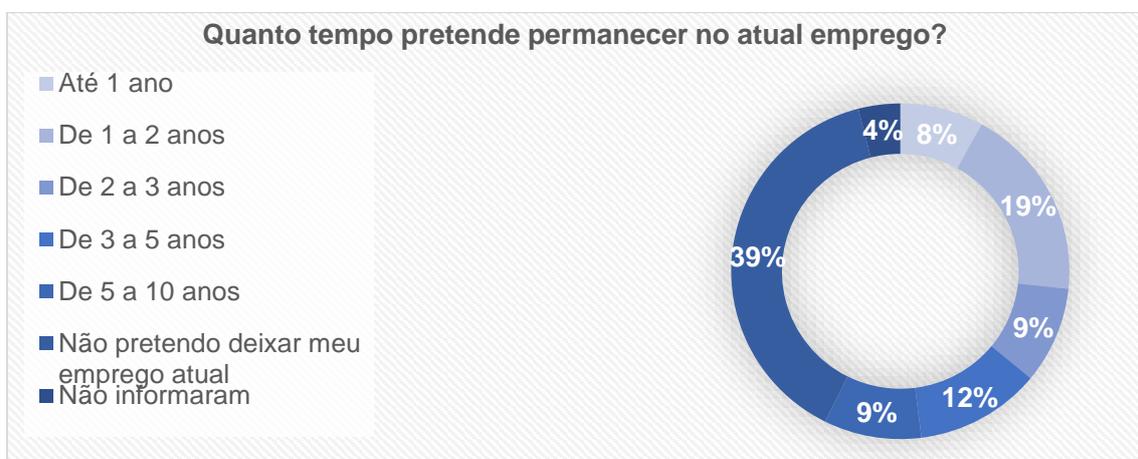


Gráfico 11: Quanto tempo pretendem permanecer no atual emprego. Elaboração própria.

O gráfico demonstra que o nível de satisfação em março de 2015 com a rotina produtiva era de 60% - seis em cada grupo de dez se consideravam satisfeitos. No entanto, a permanência no emprego atual não era unanimidade entre eles, pois 51% dos profissionais entrevistados afirmaram que pretendiam buscar outra atividade.

Dos dois profissionais muito satisfeitos, um pretendia especializar-se para progredir na carreira, entrar na docência e abrir o próprio veículo de comunicação, sem deixar o emprego atual, enquanto o outro pretendia prestar um concurso público e deixar o emprego atual em até dois anos.

Embora seis em cada dez profissionais se declarassem satisfeitos com a rotina produtiva, dois gráficos obtidos através do cruzamento de outros quatro gráficos mostraram que a situação das empresas não era tão satisfatória quanto supunha-se, pois em cada grupo de dez profissionais de 20 a 29 anos, seis pretendiam buscar outra atividade em até 3 anos. A faixa etária engloba os jovens-jovens e os jovens-adultos, de acordo com a classificação da Política Nacional da Juventude.

Mas não apenas os jovens planejavam buscar outra atividade: 2/3 dos profissionais que pretendiam se especializar para progredir na carreira também expressaram essa mesma vontade. Do total de 27 profissionais com planos de especializar-se para progredir na carreira, apenas nove pretendiam permanecer no emprego atual. Esses dados podem ser conferidos nos gráficos a seguir:

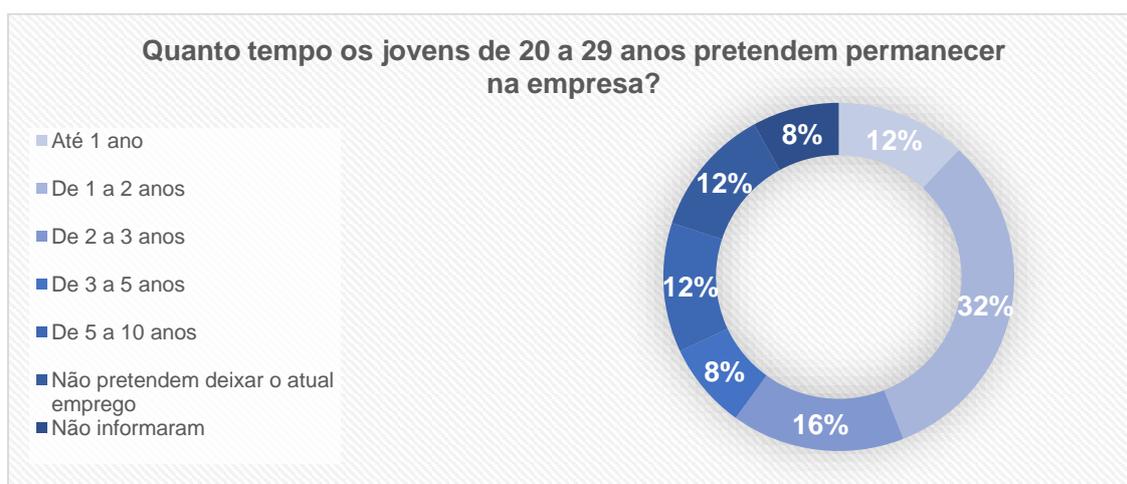


Gráfico 12: Quanto tempo os jovens de 20 a 29 anos pretendem permanecer na empresa. Elaboração própria.



Gráfico 13: Quanto tempo os profissionais que pretendem se especializar para progredir na carreira planejam permanecer na empresa. Elaboração própria.

O que, na opinião dos entrevistados, seria capaz de elevar o nível de satisfação com relação a rotina produtiva? Essa pergunta foi incluída no questionário e apontou que praticamente sete em cada grupo de dez profissionais ficariam mais satisfeitos se a empresa oferecesse treinamento e incentivasse a formação continuada. Dos 75 profissionais entrevistados, 52 assinalaram essa opção: 69,3% do total, conforme o gráfico seguinte.



Gráfico 14: O que aumentaria o nível de satisfação dos profissionais na empresa. Elaboração própria.

O treinamento e incentivo à formação continuada apareceram em primeiro lugar na preferência dos profissionais, na frente da implantação de um Plano de Cargos, Carreira e Salários (60% assinalaram essa opção) e do aumento salarial (54,6%), mesmo diante do fato do jornalista potiguar receber em 2015 o segundo

menor piso salarial do Brasil: R\$ 1.370 – à frente apenas da Paraíba, considerando o reajuste⁷⁵ aprovado em dezembro de 2014.

Carvalho e Nascimento (1998) ajudam-nos a compreender a dimensão dessa escolha ao relatarem a impossibilidade de separarmos o processo de treinamento da reconstrução individual. Segundo eles, é através do treinamento que o colaborador adquire experiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Bohlander, Snell (2010) e Chiavenato (2010) argumentam que os rendimentos e a lucratividade geral de uma organização estão positivamente correlacionados ao total de treinamento (e incentivo ao desenvolvimento) que ela proporciona aos seus funcionários.

O treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, segundo eles, seria capaz de proporcionar melhoria na eficiência dos serviços, aumento na eficácia dos resultados, maior qualidade e produtividade, melhor atendimento ao cliente, maior competitividade organizacional e melhoria na imagem da organização.

Os autores destacam também a necessidade das empresas identificarem maneiras de utilizar os conhecimentos existentes, pois frequentemente há habilidades dos funcionários que são subutilizadas (BOHLANDER, SNELL, 2010).

Conforme Bohlander e Snell (2010), há diversas formas de avaliar a eficácia de programas de treinamento, mas poucas organizações avaliam adequadamente seus programas de treinamento e dão feedback aos profissionais sobre o desempenho deles.

Um outro fator capaz de elevar o nível de satisfação dos profissionais seria o fortalecimento de um canal de comunicação interna e a garantia de liberdade para tratar das insatisfações e fazer sugestões junto a chefia, medidas que não implicariam em gastos diretos para as empresas, mas deixariam 28 entrevistados mais satisfeitos com a rotina.

⁷⁵ Antes disso, o RN registrava o pior piso para jornalista entre os estados brasileiros. O piso por estados pode ser conferido no site da Fenaj: <http://www.fenaj.org.br/pisosalarial.php>

Essa opção foi assinalada por mais de 1/3 dos profissionais, o que nos leva a supor que eles não têm a liberdade que desejam para fazer sugestões nem oportunidade de conversar sobre suas insatisfações.

A falta de liberdade, segundo Chiavenato (2010), pode se configurar como um problema: “*Se o contexto é favorável e incentivador, os talentos podem se desenvolver e crescer. Se o contexto não é adequado, os talentos fogem ou ficam amarrados e isolados*” (CHIAVENATO, 2010, p. 53), pois:

Em culturas organizacionais repressivas deixamos de atuar de acordo com o que sabemos, de criar, de inovar. Coisas simples, como revelar que uma determinada decisão gerencial não está dando certo, que os clientes estão reclamando disso ou daquilo, deixam de ser feitas. Silenciamos, não ousando apresentar outro modo de ver a realidade. De nós espera-se que mantenhamos a boca fechada e nos submetamos às regras impostas. Ou (que) deixemos a organização (VERGARA, 2009, p. 53).

Para Barbeiro e Lima (2013), a liberdade de expressão e a possibilidade de participar da elaboração da estratégia organizacional e editorial do departamento de jornalismo é o melhor motivador para os jornalistas, pois o comprometimento com a produção de conteúdo aumenta quando se abre espaço para a ação participativa, para críticas a todo o processo de produção de notícias e para a diversidade de opiniões.

O efeito contrário disso são a desmotivação, o descomprometimento e a competição exagerada entre as pessoas. “*Uma redação que vive nesse ambiente não dá prazer para ninguém, e o trabalho passa a ser um peso insuportável. Os reflexos na qualidade jornalística são visíveis em pouco tempo*” (BARBEIRO & LIMA, 2013, p. 42).

O colaborador precisa sentir que tem influência na organização, no seu trabalho, na qualidade dos produtos e serviços, nos processos da organização e segurança para discordar da opinião dos superiores sem que isso lhe cause problemas, pois a qualidade da comunicação é vital para manter o ânimo das pessoas e a certeza de que elas participam da condução do trabalho (Idem).

Antes acreditava-se que os objetivos das organizações – lucro, produtividade, eficácia, maximização de aplicação de recursos materiais e financeiros, redução de custos – eram incompatíveis com os objetivos individuais das pessoas -, melhores salários e benefícios, conforto no trabalho, lazer,

segurança no trabalho e no emprego, desenvolvimento e progresso pessoal, mas constatou-se depois que, se a organização busca alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa canalizar os esforços das pessoas para que também elas atinjam os seus objetivos individuais (CHIAVENATO, 2010).

Paes (2011) corrobora com essa afirmação e destaca a implantação de planos adequados de planos de cargos, carreira e salários, remuneração variável, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e potencial e planejamento de recursos humanos como ações capazes de tornar o ambiente motivador.

Embora exista uma relação direta entre recompensa e satisfação (BOHLANDER, SNELL, 2010), recompensar o colaborador pelo desempenho acima do padrão não é a única forma de elevar os níveis de satisfação dentro das organizações, como mostramos no gráfico 13.

Os gráficos fornecem pistas para os gestores das empresas jornalísticas sobre como se sentem e o que pensam os profissionais que vivem diariamente as mudanças e permanências no jornalismo de Natal. Preocupar-se – ou seria pré-ocupar-se? – com essas questões torna-se vital nas organizações, sobretudo, nesse contexto caracterizado pela liquidez, insegurança e instabilidade, pois *“para que tudo vá bem, é preciso que todos estejam bem [...] Chefias e subordinados só vão bem se um perguntar ao outro como pode ajudá-lo”* (BARBEIRO, LIMA, 2013, p. 39).

Ciente das limitações do questionário enquanto instrumento de coleta de dados, decidimos associar essa técnica à realização de entrevistas em profundidade com profissionais e diretores das três empresas. As entrevistas individuais permitiram captar as percepções, desafios e queixas dos profissionais e organizá-las em quadrantes a fim de facilitar a visualização das informações.

5 O QUE NOS DIZEM OS QUADRANTES ELABORADOS A PARTIR DAS ENTREVISTAS

O desejo de ouvir as pessoas resultou em 20 horas e 29 minutos de entrevistas gravadas, desconsiderando os diálogos informais não captados pelo gravador. O conteúdo dos diálogos foi aglutinado por tema e depois dividido por blocos de ideias/percepções/sentimentos, como pode ser observado nesse subtópico.

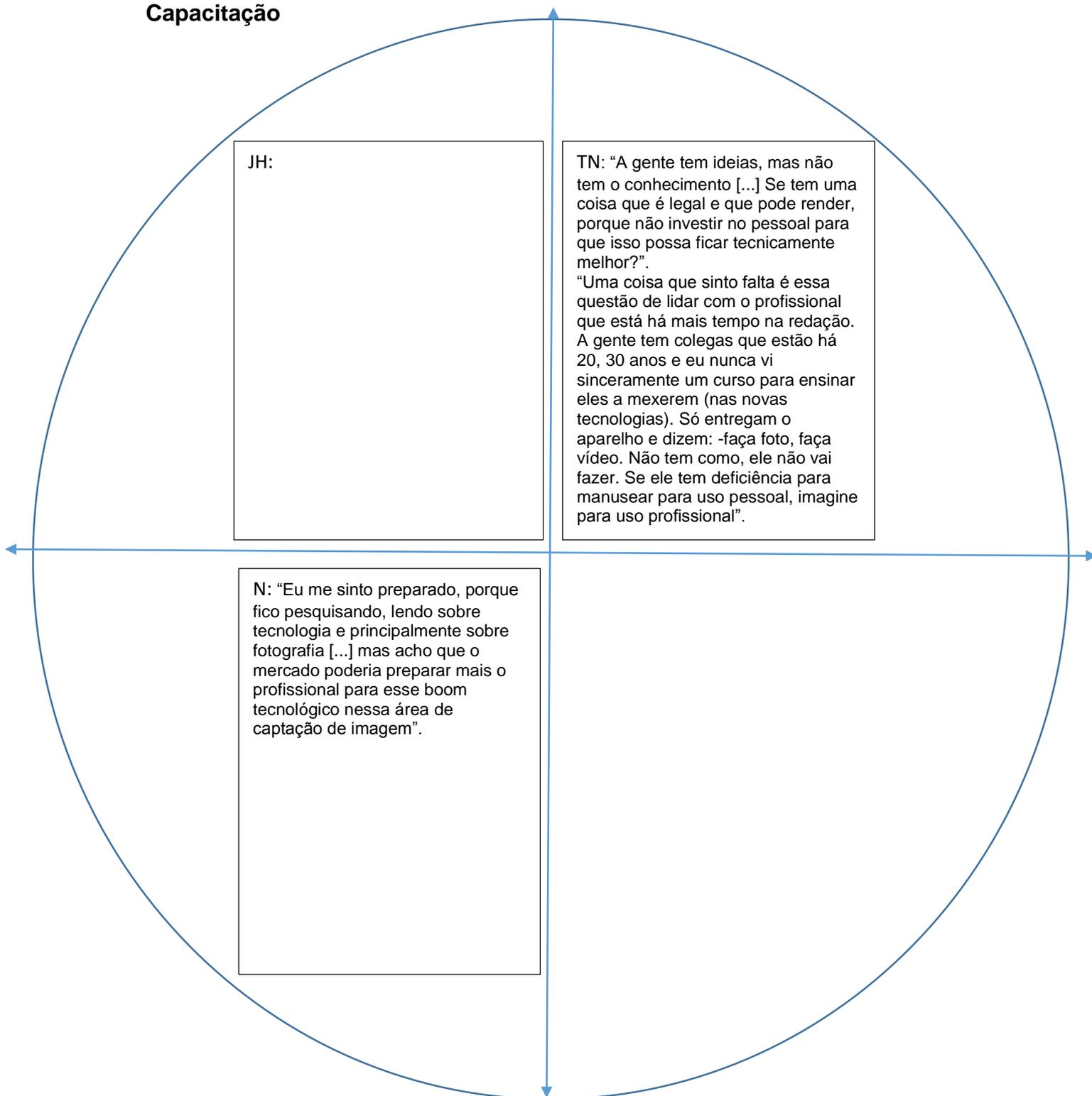
A escolha dos quadrantes⁷⁶ como forma de organização das informações surgiu da busca por coesão e clareza na apresentação dos dados referentes às mudanças e permanências observadas nas redações visitadas.

Convertida em parte integrante de nossa estratégia metodológica, a elaboração dos quadrantes permite-nos apresentar de forma relacional as informações extraídas das entrevistas, pois cada um deles traz a visão dos profissionais de duas ou das três empresas a respeito do mesmo tema⁷⁷.

Ao organizar os dados dessa forma buscamos colaborar com a localização das mudanças e permanências do jornalismo, ao mesmo tempo em que admitimos a imprecisão do instrumento e a necessidade de aprimorá-lo.

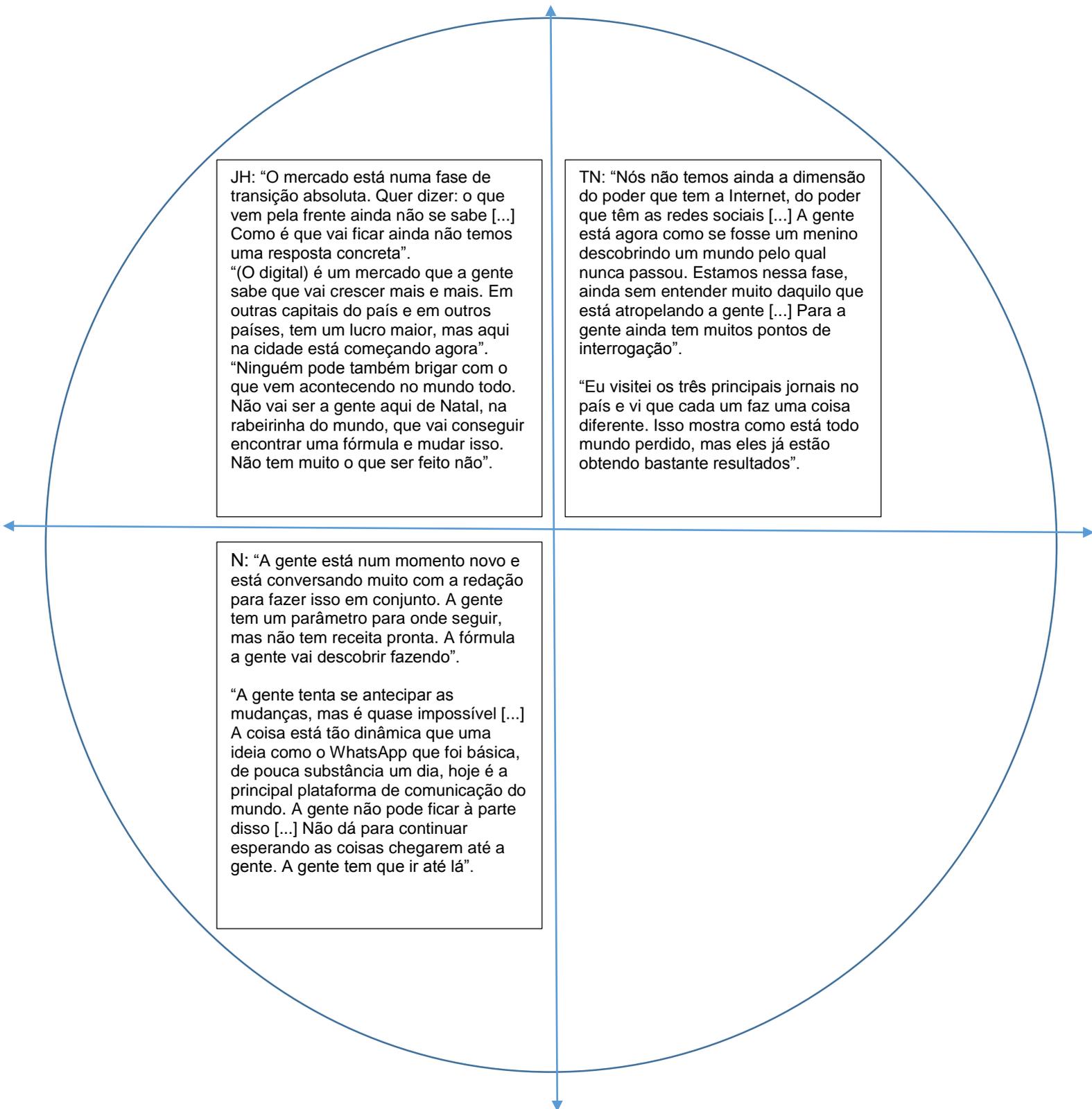
⁷⁶ Há dois significados comuns para o termo quadrante. Quadrante pode ser considerado tanto a quarta parte de uma circunferência, quanto um instrumento utilizado séculos atrás para calcular a altura dos astros. Usado pelos navegadores portugueses pelo menos desde o século XV, o quadrante era um instrumento de madeira ou latão empregado para medir alturas de astros e através de cálculos ajudar na localização em alto mar. Ele consistia num quarto de círculo com duas pínulas de pontaria (espécie de mira) perfuradas num dos seus lados retos, um fio de prumo fixo ao centro do arco e uma escala de graduação inscrita na borda do quarto de círculo. Para utilizá-lo, a pessoa apontava o quadrante ao astro que pretendia observar, até conseguir ver através dos orifícios de ambas as pínulas. Fonte: O quadrante. Disponível em: <http://www.museutec.org.br/previewmuseologico/o_quadrante.htm> Acesso em: 13/Jan/15. Na cartografia das mudanças do jornalismo de Natal, associamos os dois significados e criamos uma estratégia metodológica para organizar as mudanças e permanências relatadas pelos profissionais entrevistados e facilitar a observação das informações.

⁷⁷Os quadros em branco dentro dos quadrantes significam que naquela empresa ninguém comentou o assunto de forma espontânea.

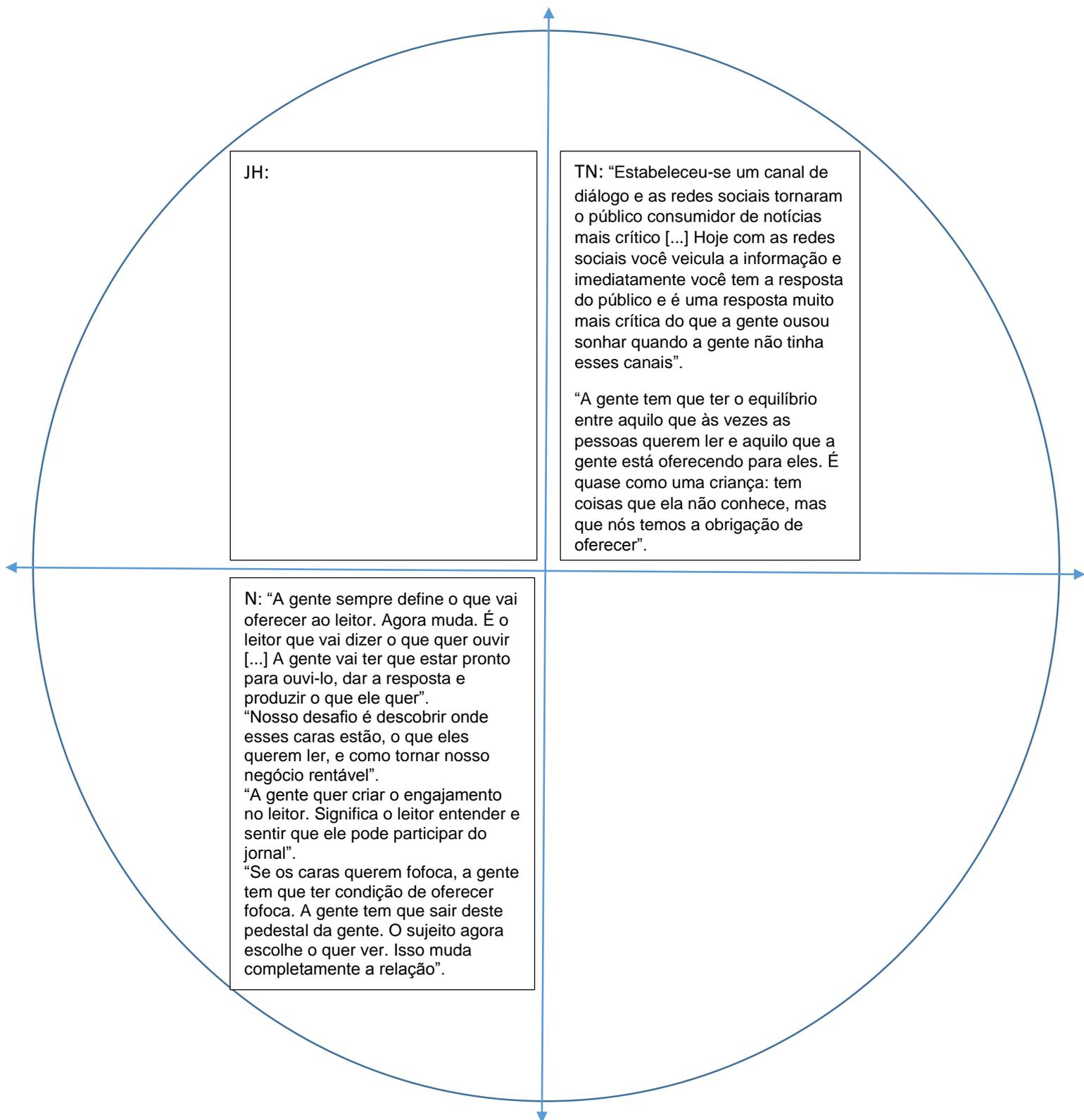
Capacitação

Quadro 8/ Quadrante 1: Capacitação. Elaboração própria.

Cenário



Consumidor



Crise e dificuldades

JH: “O mercado local vai de mal a pior por causa da Internet. Já aconteceu de a gente vender uma página de anúncio pelo mesmo preço de 17 anos atrás [...] É uma tendência mundial. Você vê os maiores jornais do mundo se acabando, migrando para a internet, diminuindo tiragem de 1 milhão para 200 mil [...] Nos últimos anos fechou o Diário de Natal, o Correio, o Jornal de Natal [...] Você vê o pessoal migrando para o online. As nossas assinaturas basicamente são as mesmas de seis, sete anos atrás [...] Os anunciantes não estão vendendo, então eles vão anunciar para quê? O pessoal está retraído por causa da crise”.

TN: “O desafio de manter os jornais só na plataforma digital é porque não há fórmulas eficazes nem rentáveis de monetizar a plataforma digital. No início das experiências digitais, os jornais impressos apenas se replicavam na plataforma digital. Hoje a gente já tem uma produção específica, mas ainda é o jornal impresso que mantém funcionando as plataformas digitais, é a estrutura de produção do impresso que o mantém, é a rentabilidade, mesmo estreita do impresso, que mantém as plataformas digitais”.

N: “A crise do impresso em Natal não é cíclica. É constante. Está sempre em dificuldade”.

Custos

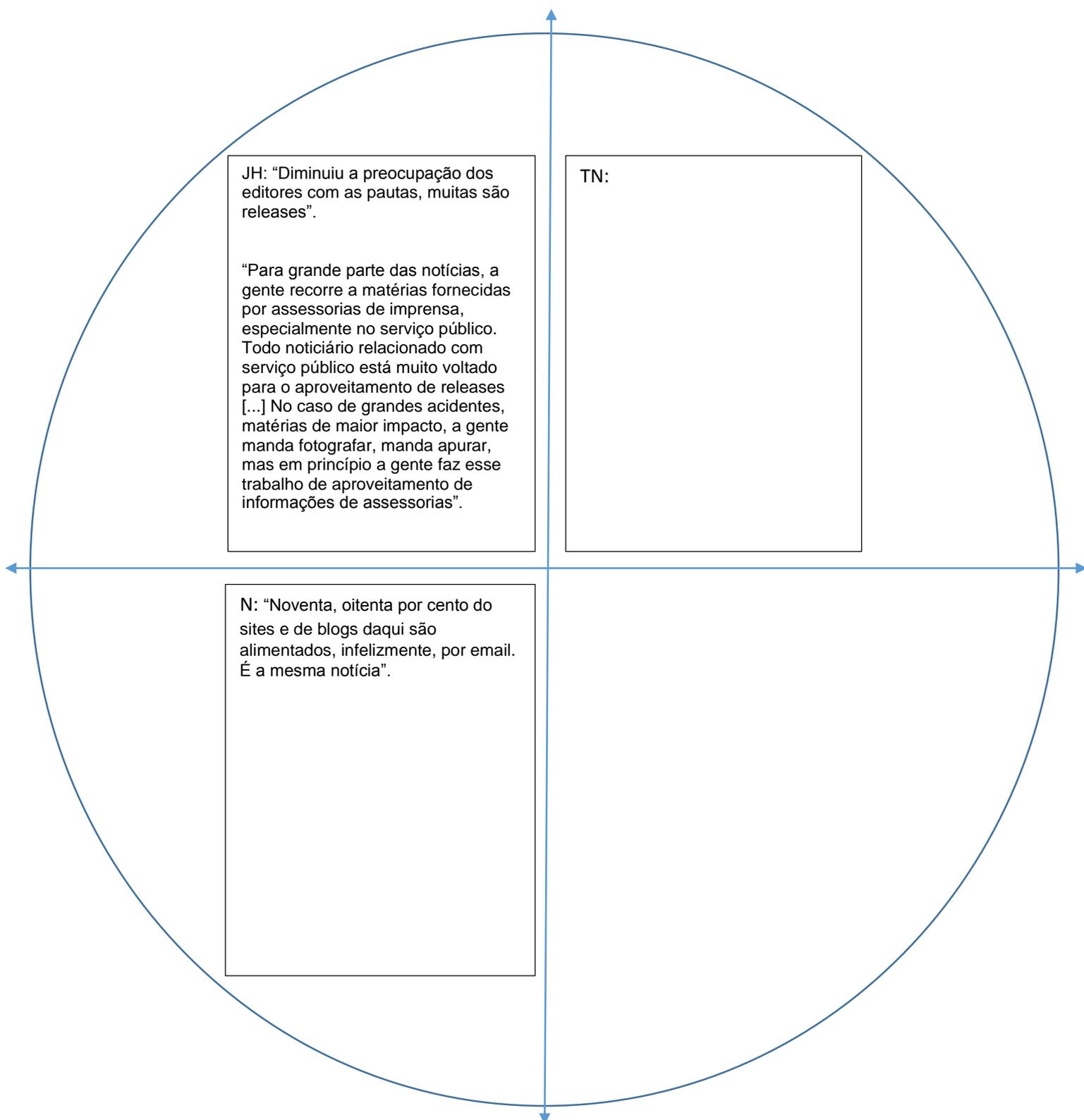
JH: “Um jornal que a gente vende a R\$ 2 na banca não paga nem o custo do papel, numa assinatura a gente paga mais para deixar o jornal na casa do cara do que ele paga a gente por mês para receber o jornal”.

“O preço da edição impressa não paga nem o papel [...] O máximo que conseguimos com a venda é R\$ 24 mil por mês. Um caminhão de papel é R\$ 30 mil. Por mês, compro dois, ou seja, o jornal que vendemos não paga nem o papel. Mas também se você colocar o jornal a R\$ 5 ninguém vai comprar”.

TN: “O papel é cotado em dólar, a chapa é cotada em dólar, as tintas são cotadas em dólar. É extremamente caro. Este é o custo de impressão, mas o custo de produção também é alto. Para produzir notícias, você tem colocar um profissional de texto na rua, um fotógrafo, um carro. Hoje em dia, ele sai com o celular, ou seja, é preciso pagar o plano do telefone e a manutenção. A redação gasta energia 24 horas por dia. E ao contrário do que o público costuma pensar não é a venda de jornal nas bancas ou a assinantes que mantêm financeiramente os jornais, é a publicidade”.

N:

Dependência das assessorias



Esforço e recompensa

JH: “Quando você chega no jornal, chega naquele pique todinho e quer fazer tudo. Você quer fazer 20 pautas, se deixarem. Só que você começa a ver que você não é valorizado”.

“Os diretores acham que só a tecnologia é que faz. Não! Por trás da tecnologia está o profissional que não está sendo valorizado como é para ser, infelizmente [...] A gente pensa que só aqui tem esse tipo de coisa, mas se você andar o mundo inteiro, você vai ver. Em todo canto tem, mas os caras não falam, por quê? Porque tem medo. ‘Eu não vou dizer não, porque vai que eu saio’. Não, cara, você está contando a realidade”.

TN: “A gente que faz foto sabe o porquê daquela foto. O problema é que o pessoal não procura ouvir o fotógrafo sobre isso. Eu faço foto para matéria e foto para o jornal (aproveitar em outra oportunidade) [...] Eu fiz isso muitas vezes. Eu fazia umas fotos no meio da rua, levava para o jornal e me diziam: - ‘rapaz, se não tem matéria disso, não faça!’. Quem dizia isso era o editor de fotografia. Aí eu parei de fazer”.

N: “Em determinados momentos pontuais a gente teve apoio, mas em geral as iniciativas surgem aqui e para serem implantadas dão muito trabalho, muito trabalho, e depois que são implantadas, a empresa como um todo não se volta para essa medida para perceber que ali tem um grande potencial que pode trazer ganho para o jornal como um todo [...] E é muito chato isso, porque isso toma um tempo. Uma madrugada que você podia estar dormindo, você passa pesquisando isso, uma manhã que você podia estar descansando você passa vendo isso. Aí isso vai frustrando, sabe?”.

Faro jornalístico na elaboração das pautas

JH: “A influência das redes sociais existe e é muito grande, principalmente neste sentido de definição de pauta”.

“Como a informação chega mais fácil ao conhecimento dele, diminui o faro que o jornalista antigamente tinha que ter”.

“Chega a informação que a pessoa que está passando quer que as outras vejam [...] Quem está enviando notícias por esses meios é mais para propaganda ou para fofoca”.

“Infelizmente, hoje os jornais se pautam pela Internet”.

“Você viu que a gente não tem uma equipe do online, de sair para rua e ficar enviando as coisas não, a gente pega as coisas da internet”.

TN: “O material bom vem ou deveria vir das observações de rua [...] A gente tem menos isso agora do que tinha antigamente [...] Eu particularmente acho que é muito característico dessa nova safra de comunicadores. Eu acho o pessoal mais desatento [...] O que de fato a gente observa é que o próprio pessoal da redação traz menos informações hoje. Acho que isso tem muito a ver com conversar menos. Você sabe tudo o que está acontecendo na economia de outro país, em outro estado, mas não sabe de coisas excelentes que podiam render uma boa reportagem e estão na sua vizinhança”.

N:

Fotografia

JH: “Só a Deus pertence o futuro do profissionalismo fotográfico. É uma coisa tremenda, sabe. A tecnologia avançou? Avançou. Não sou contra, de maneira alguma, mas para quem não sabe, para quem é leigo, a situação piora. Conheço muitos fotógrafos hoje que vivem de vender churrasquinho, vivem de vender lanche na rua, de pedir as coisas. Conheço centenas que pararam”.

TN: “No sentido do mercado, cada dia mais a fotografia vai ficando espremida, sufocada, porque vai surgindo equipamento celular e como é para o online uma foto com menor resolução serve. Isso vai eliminando os fotógrafos de redação. Para o empresário é bom, porque vai eliminar um bocado de funcionário e o repórter com um telefone celular vai fazer o trabalho dos dois [...] Eu acho que o mercado para os fotógrafos profissionais está com os dias contados [...] A fotografia não sai do jornal, pois tem que ter foto acompanhando o texto, mas o fotógrafo de redação sai. Talvez as redações fiquem com um ou dois, mas a maioria voa”.

N: “Comecei a fotografar com filme, depois pulei para câmera digital, e depois começou essa coisa de smartphone. Li numa revista uma declaração bombástica de um fotógrafo mundialmente conhecido. Ele disse que as máquinas fotográficas estavam perto de perder o seu valor dentro dos jornais [...] Aí daí eu tomei a decisão de fazer um ensaio fotojornalístico com o meu telefone e consegui. Depois do resultado, vi que era verdade o que ele falou e hoje invisto nisso [...] O futuro está aí e mostra que essa câmera pesada que a gente leva hoje, vai ser aposentada no jornalismo”.

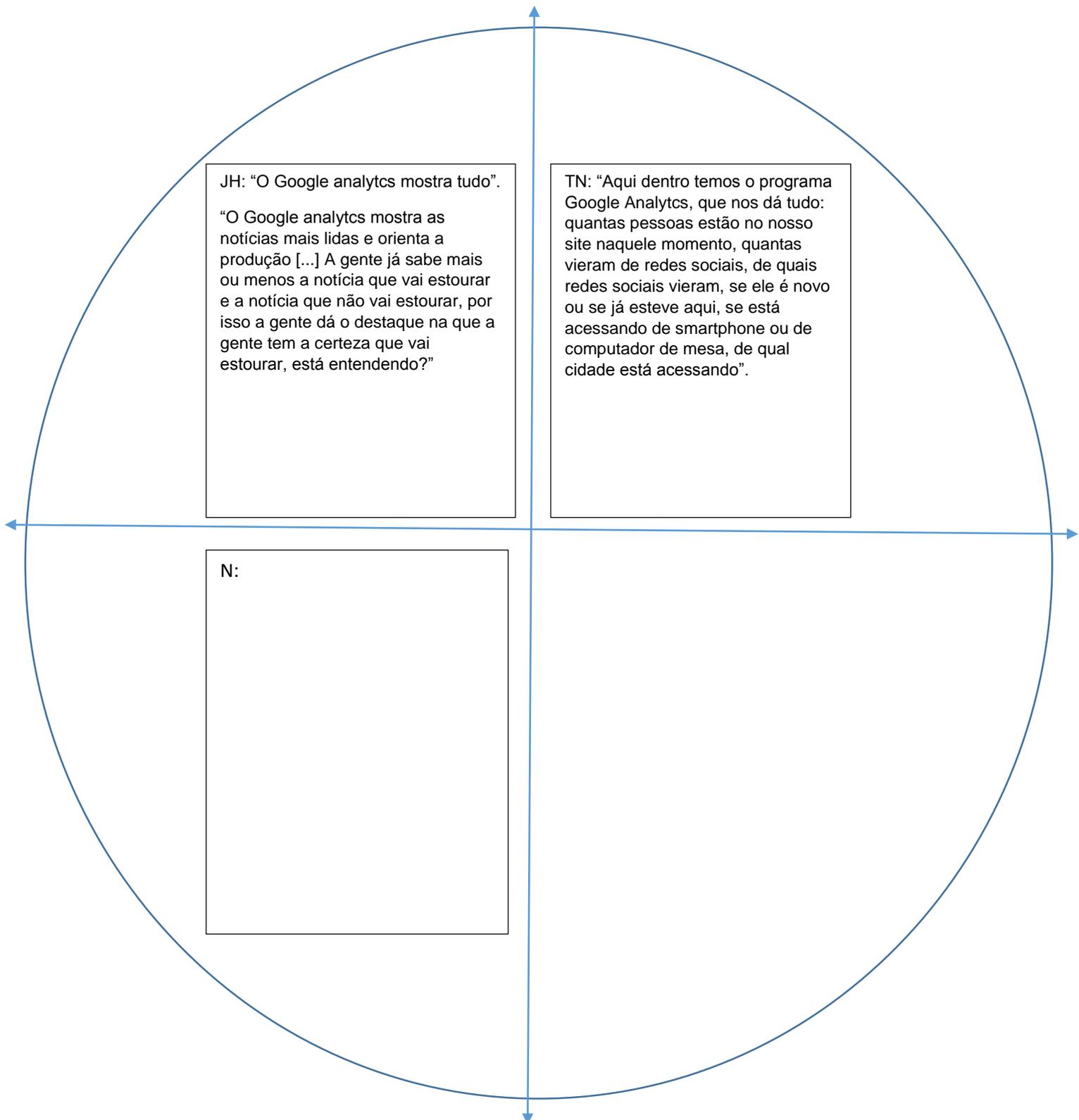
Gerações

JH:

TN: "Hoje as redações estão muito jovens. Você tem muitas vezes numa redação como a nossa, três ou quatro peças, pessoas mais velhas, com mais experiência, e nós comunicadores somos iguais a um bom vinho ou um bom uísque. É uma profissão muito bacana, porque você vai ficando velho e se souber aproveitar a sua idade e a experiência, a tendência é que você fique cada vez mais melhor, mas isso depende muito da pessoa".

N: "Essas mudanças colocaram repórteres mais antigos e mais novos no mesmo patamar. Vejo isso na pele. Preciso de mais experiência, mas eles aceitam muito as sugestões e informações que trago. É minha era. Nasci no tempo da Internet já [...] Eu sei trabalhar com a rede e ferramentas e eles têm a experiência de redação. Acredito que acaba que um completa o outro. Não tem mais isso de o repórter só ser bom depois que tiver muita experiência".

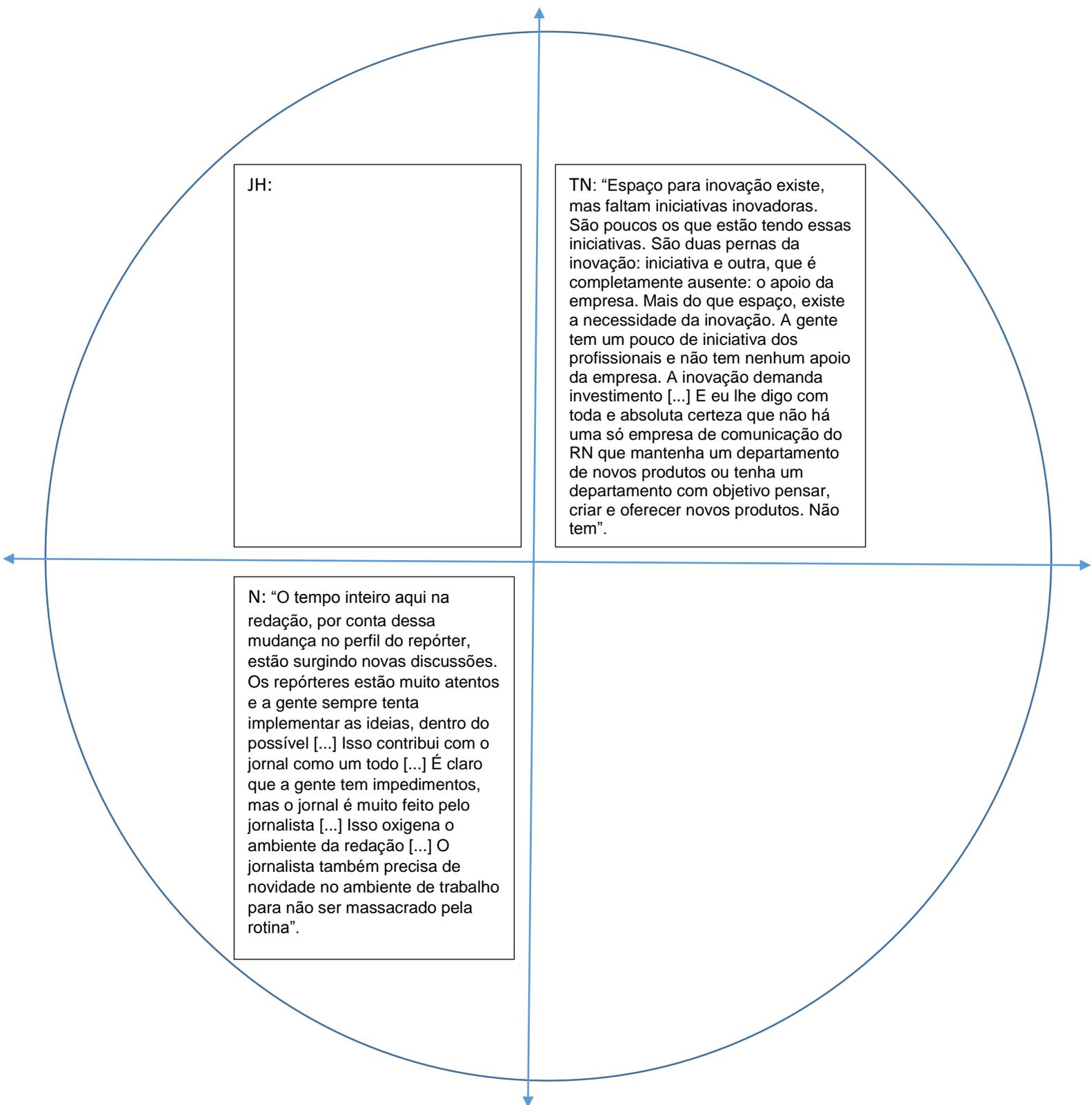
Google Analytics⁷⁸



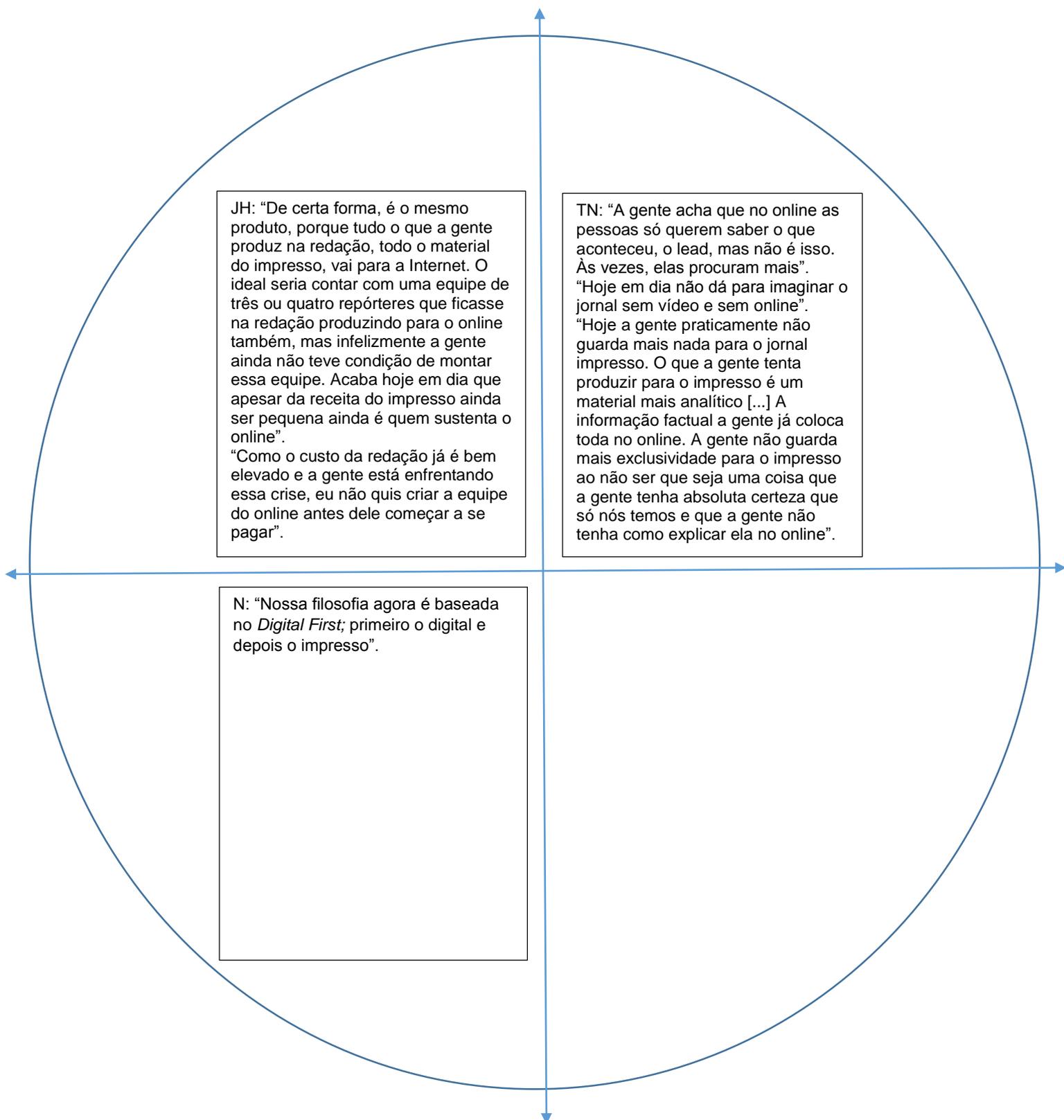
Quadro 18 / Quadrante 11: Google Analytics. Elaboração própria

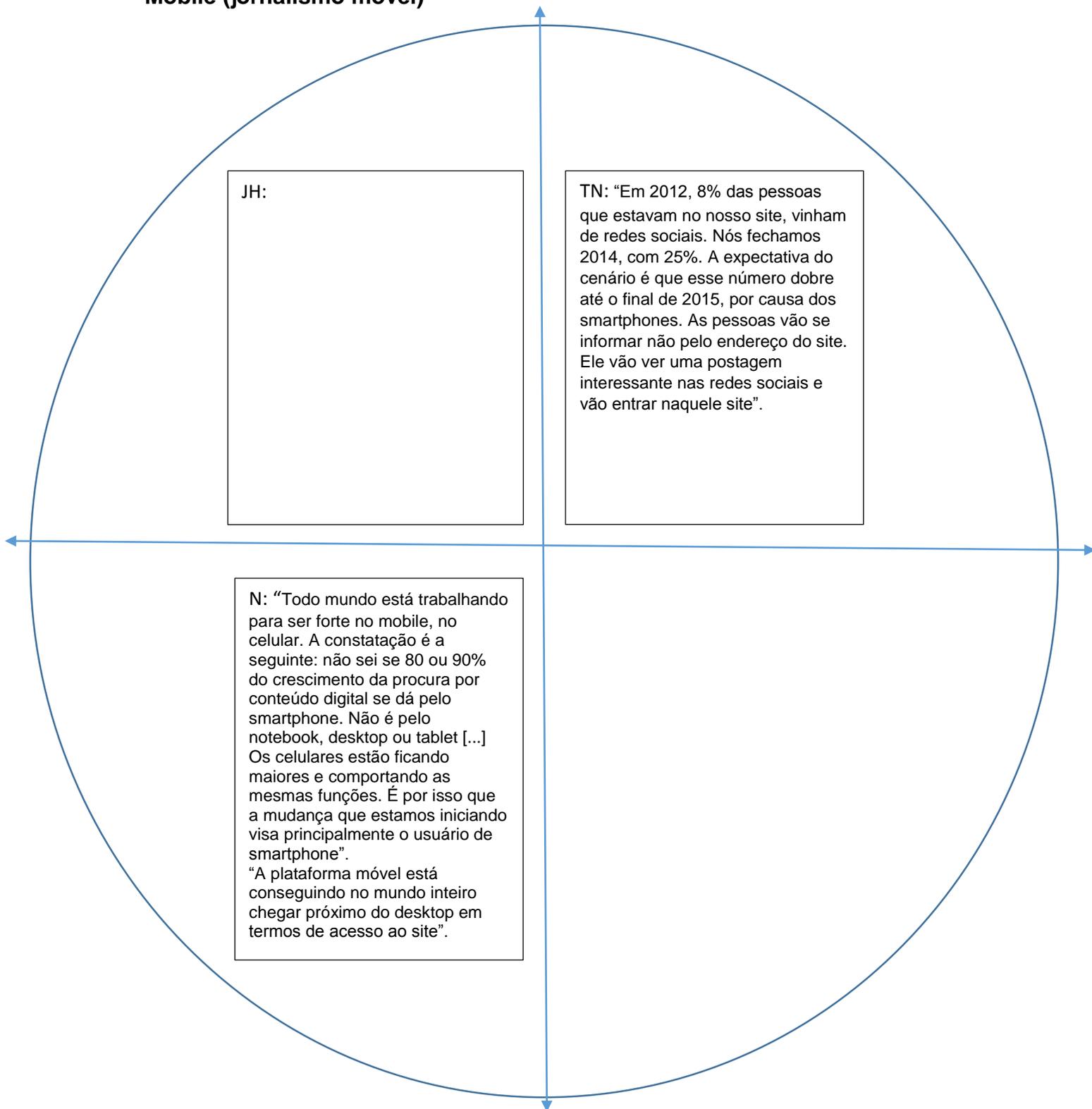
⁷⁸ É um serviço gratuito oferecido pelo Google que permite o monitoramento dos dados referentes ao acesso a sites.

Inovação

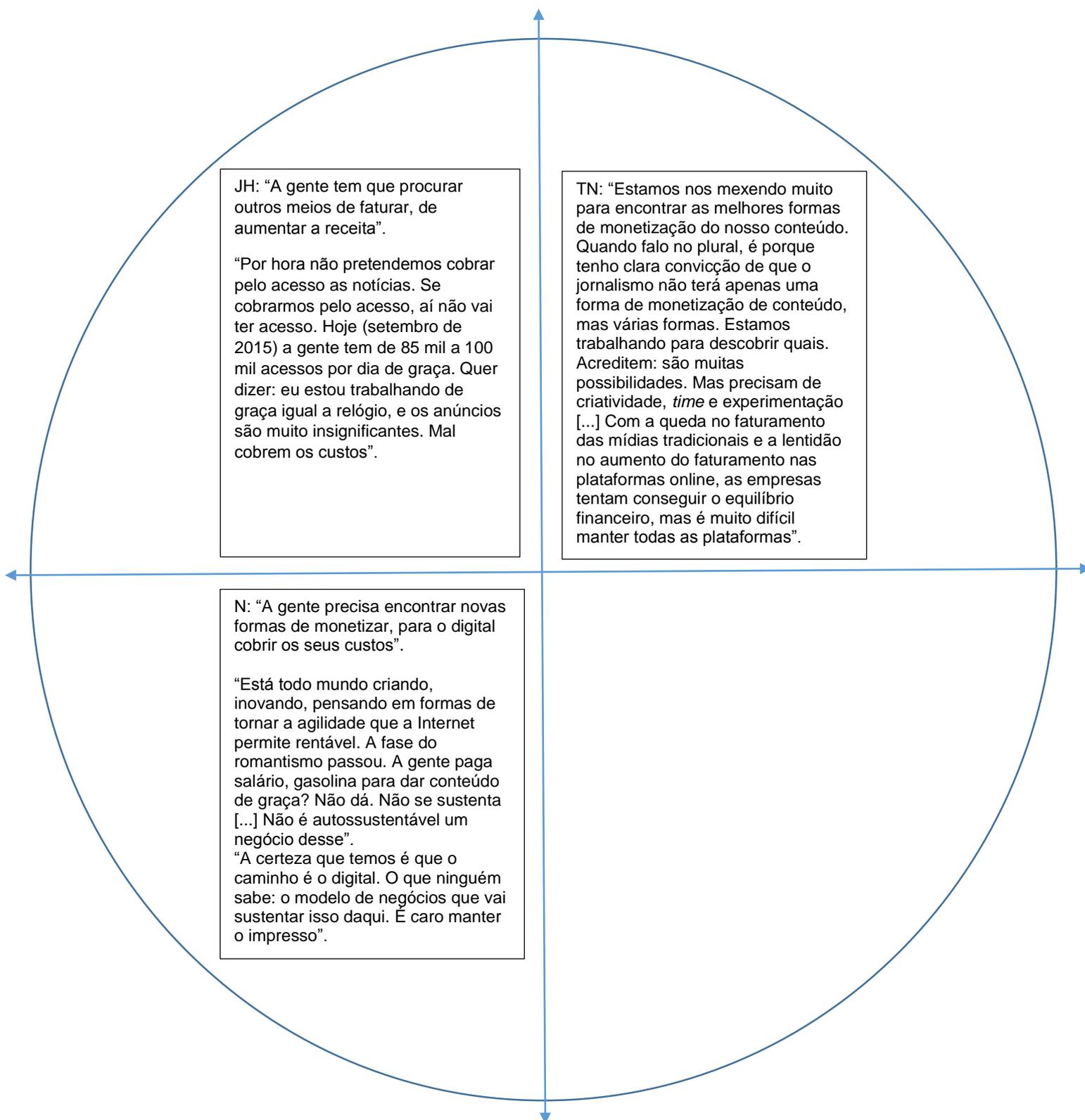


Integração online e impresso



Mobile (jornalismo móvel)

Modelo de negócios



Papel do jornalista

JH:

TN: “Acho que o Jornalismo está num momento delicado nessa transição com a conquista deste novo lugar (redes sociais digitais), porque a gente não pode simplesmente pensar só em cliques [...] A gente tem que achar o equilíbrio entre o que é do interesse do público e o que é de interesse público [...] A gente precisa também ter assuntos que não dão tantos cliques, mas que também são importantes, que as pessoas não podem deixar de saber e nem a gente pode deixar de dizer, porque se a gente não disser, provavelmente ninguém vai dizer”.

N: “Temos que oferecer conteúdo de relevância, mas não podemos esquecer do resto. Unir conteúdo à lista como as publicadas pelo BuzzFeed. É o que o cara quer [...] As coisas estão mudando e a gente precisa se adequar as mudanças”.

Perfil do jornalista

JH:

TN: “É um grande desafio que os veículos de comunicação vem enfrentando [...] Aqui na Tribuna, por exemplo, os jornalistas trabalham sabendo que precisam direcionar a produção tanto para a plataforma digital quanto impressa. Num primeiro momento, que ficou para trás, houve um certo impacto, uma certa resistência, criou-se uma certa dificuldade de adaptação [...] Mas acho que essa fase já foi superada [...] Evidentemente que nem todos se adaptaram, mas aqui na Tribuna eu diria que 90% já se adaptaram”.

N: “O jornalista que só chega e escreve seu texto está ficando atrasado. Pelo modelo que estamos tentando implementar aqui, o jornalista chegou, fez (cumprir) sua pauta, já vai colocar as informações no site, vai linkar as matérias, porque ele sabe que matérias fez, tirou foto. Ele tem que ser multimídia, multifunções, porque se não, não dá”.

“O papel do editor do online já é revisto. Quando temos grandes coberturas, dificilmente passa pelo editor. O próprio repórter edita o seu texto e já sabe o que pode e não pode ter e publica”.

Princípios do Jornalismo

JH: “A tecnologia ajuda e ajuda muito, agiliza, é uma fonte grande de informação, de facilidades, mas por outro lado, atrapalha, porque a gente encontra muita coisa deturpada, informações que não são checadas, informações antigas se passando por novas [...] Ela agiliza o trabalho da gente, principalmente de pesquisa, pois a gente não precisa fazer uma busca no arquivo impresso ou ligar para o entrevistado. Hoje em dia a gente vai ali na Rede e encontra tudo e já puxa, já mescla, já atualiza”

TN: “Mudam-se as ferramentas, mas a nossa função enquanto jornalista sempre foi essa: de filtrar o que é uma informação relevante”.
“Apesar das mudanças de plataforma tecnológica, tem alguns princípios do jornalismo que jamais poderiam ser deixados de lado. A informação tem que ser testada, mesmo que seja de uma fonte boa [...] Não dá para pegar e simplesmente passar. Às vezes chegam umas coisas que são tão possíveis de terem acontecido, que às vezes é até difícil não acreditar. Dá um trabalho para checar [...] Mas a gente tem que checar e agregar”.

N:

Redes sociais

JH: “(Antes das redes sociais) era muito mais complicado em termos de velocidade. Você tinha que fazer ligação e na redação só há dois telefones. Terminava que todos ficavam esperando muito mais. Para sugerir pauta a fonte teria que ligar e muitas vezes o repórter estava na rua. Hoje, eu não preciso estar no jornal; onde eu estiver estou recebendo sugestão de pauta da fonte”.

TN: “Quem ignorar essa participação do leitor através das redes sociais vai perder não só público, mas credibilidade. Vai se isolar nesse novo cenário e pode até inviabilizar sua existência como veículo de comunicação. O desafio é muito grande. É muito dinâmico o comportamento das redes sociais”.

“É tudo muito novo. Você não tem que ter medo de errar nas redes sociais. Você não pode e não admitir o erro ou não pedir desculpas, se for necessário. Tem que experimentar”.

“As redes mudam muito. Tem hora que está bombando, tem hora que está caindo”.

N: “A gente está numa hora boa para apostar. O WhatsApp quando surgiu era desacreditado. O Facebook também. Alguns jornais demoraram a entrar e a designar alguém para cuidar disso. Quando falavam em contratar alguém para cuidar das redes sociais, os jornais entendiam que isso era coisa para promoção e que não precisavam disso”.

“É preciso estar ligado neste tipo de coisa [...] A gente está aqui (no Periscope), mas não sabe onde isso vai chegar. Se isso aqui virar um Facebook, um Twitter? Todo mundo está vindo para cá. Ninguém sabe se vai dar certo, mas todo mundo está vindo”.

Redução das equipes e acúmulo de tarefas

JH: “Em todos os departamentos do jornal, já tive mais gente trabalhando. Em todos. A gente enxugou ao máximo. Está no ponto agora que se tirar faz falta. Tem departamento que a gente tinha três pessoas, hoje tem uma; tinha oito e hoje tem três”.
 “Para o departamento pessoal, eu vou precisar de uma pessoa só. Ela não vai ter serviço para ficar o dia todinho aqui dentro, então vai ficar como telefonista e vai ficar fazendo essas coisas do departamento pessoal, vai ficar tomando conta de carteira (de trabalho)”.

TN: “A digitalização facilitou o trabalho de alguns e eliminou o trabalho de outros. Tipo: o editor de fotografia hoje numa redação praticamente não existe mais [...] A facilidade de fazer imagem e a preocupação de ter menos despesa vão tirando ainda mais gente das redações”.
 “Como é que as empresas se adequam ao cenário hoje? Qual é a primeira coisa que os caras fazem quando estão numa situação de crise? Demitem”.

N: “A redação está enxutíssima. Não tem o que enxugar. Tem gente acumulando várias funções e por mais esforçados que sejam não sai bem feito”.
 “O editor também será produtor de conteúdo”.
 “O acúmulo de funções vai sufocando e vai se tornando difícil. Não é da minha personalidade isso, mas tem um dia que cansa e você só quer ir para casa, mas em função do compromisso com o jornalismo apesar de estar cansado num dia, no dia seguinte você toma um café, volta e já está tudo ok”.

Resistência à mudança

JH:

TN: “Ainda há resistência do pessoal sair principalmente com notebook, porque é mais um equipamento para carregar. O pessoal acha que levar esse equipamento o obriga a escrever da rua e mandar esse material e acaba que a gente ainda empurra meio que goela abaixo como sendo uma necessidade”.
 “Não é só uma questão de resistência. Você sabe que também tem a questão de obsolescência dos profissionais. Se as redações não investirem nesse profissional, não ensiná-los a mexerem nas novas tecnologias podem perder também grandes talentos”.

N: “A nossa redação é muito impresso. Chega para trabalhar com a cabeça muito no impresso. É aquele ritmo devagar, pois o jornal só sai amanhã. Não! Tudo é aqui e agora. Não dá mais para o cara passar a manhã todinha com uma matéria só. A gente quer que o cara passe 12 horas aqui? Não. A gente quer fazer das cinco horas dele as mais produtivas. Ele vai ter que escrever mais rápido para o impresso. Não dá para o cara ficar cozinhando, ouvindo uma fonte. Não! Você vai fazer outra coisa. Vamos estimular os repórteres a fazer isso e os editores a pensar dessa forma, Ou você se adequa a isso ou muda de profissão”.

Rotina produtiva

JH: “Fico de casa colocando as coisas a noite e no final de semana não tem isso, sábado e domingo a gente já combina o horário de entrar”.

“Eu fico na empresa até as 17h. Aí quando eu chego em casa eu continuo (a postar matéria)”.

“Chega muita informação fora do horário de trabalho. É o que mais acontece, principalmente com a gente que trabalha só pela manhã no jornal [...] Os assessores também logo cedo estão mandando WhatsApp”.

“Imagine: três matérias para produzir na rua, em deslocamento – muitas vezes você chega na redação e ainda tem que checar alguma coisa - sem notebook. Perde totalmente a qualidade”.

TN: “Porque eu começo (o trabalho) de casa? Porque é mais prático para mim (risos). Como a gente já conhece algumas fontes que têm as informações, no caminho, de casa, do ônibus a gente vai acionando, vai tentando conversar pelo WhatsApp, por mensagem. E vai tentando apurar junto a esse pessoal o que aconteceu. Telefone, telefone, a gente usa mesmo em último caso por essa praticidade que a gente tem de poder fazer por WhatsApp, de poder fazer por email, pelo Facebook. Agiliza um pouco o serviço. Digo que começo de casa, por que às 5h acordo e já ligo a televisão, já pego alguma coisa, para quando chegar aqui já estar com o material encaminhado”.

N: “A inserção da tecnologia requer uma nova rotina de trabalho”.

“Nossa filosofia é fazer mais com menos, redistribuindo o que tem aqui e vendo se contrata um ou outro”.

“Nossa ideia é que seja um jornal “fácil” de fazer com páginas pré-preparadas [...] A gente quer implantar também, por conta dessa mudança, o ritmo industrial de produção [...] É a rapidez e a agilidade sem prejuízo a qualidade”.

“A ideia não é sobrecarregar ninguém, não é pagar menos, é fazer com que se produza mais. A gente tem um monte de canal disponível, mas subutilizado”.

Virtualização dos contatos

JH: “Já fiz entrevista pelo WhatsApp e Facebook. Não vejo desvantagem em apurar pelas redes sociais. Adianta muito a vida. Fico imaginando como os caras de antigamente faziam”. “É impressionante como hoje as próprias fontes se tornam seus amigos via WhatsApp [...] Você passa a receber informações praticamente diárias de suas fontes [...] Acaba que através da rede social cria-se uma relação. As fontes pedem nossos contatos e passam a ser nossos amigos, muitas vezes por querer fazer matéria”.

TN:

N: “Acho interessante essa coisa das entrevistas por WhatsApp e Facebook, sendo mais comum pelo WhatsApp. O que mais me causou surpresa foi que a própria fonte propôs isso. Sinto que foi a própria fonte que incorporou essa ferramenta às entrevistas. E acho muito melhor do que fazer a entrevista por telefone, porque está ali gravado, está escrito. Eu acho que é um facilitador para a vida da gente, principalmente para matérias mais urgentes, que você tem que ouvir uma fonte com mais rapidez [...] No dia a dia, para as matérias factuais, eu acho show [...] A fonte vai respondendo aos poucos. Eu acho que tecnologia só veio facilitar a vida de quem trabalha em jornal”.

Optamos por ordenar os quadrantes em ordem alfabética a fim de evitar pré-julgamentos. Nosso objetivo foi apenas agrupar e apresentar as percepções, muitas vezes divergentes, evidenciando a pluralidade de opiniões e a falta de consenso no que se refere a questões cruciais no Jornalismo, e não, compor uma narrativa a partir do encadeamento das percepções e sentimentos.

6 PERMANÊNCIAS RELACIONADAS AO JORNALISMO NA TRIBUNA DO NORTE, NOVO E JORNAL DE HOJE

O modo de coletar informações, produzir conteúdo, relacionar-se com o público e dividir as tarefas mudaram, mas a política de gestão de pessoas⁷⁹ das três empresas jornalísticas não parece ter acompanhado essas mudanças; os departamentos pessoais da Tribuna do Norte, Jornal de Hoje e Novo realizam as mesmas funções que departamentos pessoais criados na época da industrialização clássica entre 1900 e 1950 realizavam, embora tenhamos ingressado na Era da Informação ou Era da Internet⁸⁰ (CASTELLS, 2004) no início da década de 1990.

A forma de gerenciar as pessoas – ao menos do ponto de vista teórico - passou por reconfigurações no último século em decorrência das transformações vivenciadas na Era da Industrialização Clássica (1900 – 1950), iniciada após a Revolução Industrial; na Era da Industrialização Neoclássica (1950-1990), iniciada após o fim da Segunda Guerra Mundial; e na Era da Informação, iniciada no início da década de 1990.

⁷⁹ O termo gestão de pessoas é usado para definir o conjunto integrado de atividades capazes de proporcionar competências e competitividade à organização e cuidar do capital humano das organizações; inclui agregar, recompensar, desenvolver e manter pessoas. A Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações por ser extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional adotada, das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia utilizada, dos processos internos, do estilo de gestão utilizado (CHIAVENATO, 2010).

⁸⁰ A Internet constitui atualmente a base tecnológica da forma organizacional que caracteriza a Era da Informação: a rede (CASTELLS, 2004). As tecnologias da informação são o equivalente histórico da eletricidade na era industrial; elas são comparadas à rede elétrica e motor elétrico, que permitiram que as fábricas e as grandes empresas se estabelecessem como as bases organizacionais da sociedade industrial, dada a sua capacidade para distribuir o poder da informação na Era da Informação. “A informação é o produto chave da Era da informação, e a Internet é a ferramenta fundamental para a produção e difusão dessa mesma informação” (CASTELLS, 2004, p. 251).

Durante a Era da Industrialização Clássica, as pessoas eram consideradas recursos de produção, juntamente com outros recursos organizacionais, como máquinas, equipamentos e capital, dentro da concepção dos três fatores tradicionais de produção: natureza, capital e trabalho. E por essa concepção, a administração das pessoas era tradicionalmente denominada Relações Industriais. “*Tudo para servir à tecnologia. O homem era considerado um apêndice da máquina*” (CHIAVENATO, 2004, p. 24).

A estrutura das organizações típicas caracterizava-se pelo modelo burocrático, formato piramidal e centralizador, com ênfase na departamentalização funcional, na centralização das decisões no topo da hierarquia, estabelecimento de regras e regulamentos internos para disciplinar e padronizar o comportamento dos participantes (CHIAVENATO, 2004b).

Na era da Industrialização Neoclássica, o modelo burocrático e funcional, piramidal e centralizador utilizado para formatar as estruturas organizacionais tornou-se inflexível e vagaroso para acompanhar as mudanças cada vez mais rápidas, mais intensas e pouco previsíveis.

Da busca por modelos que proporcionassem um melhor ajuste às novas condições e uma maior competitividade, surgiu a estrutura matricial, indutora da fragmentação das grandes organizações em unidades estratégicas de negócios.

Mas a estrutura matricial também se mostrou insuficiente para dotar as organizações da agilidade, mobilidade e inovação necessárias para suportar as ameaças e aproveitar as oportunidades na Era da Informação, fase caracterizada por mudanças rápidas, imprevistas e inesperadas e por uma maior valorização da produtividade a partir do conhecimento (CHIAVENATO, 2004).

Neste contexto:

Os processos organizacionais tornaram-se mais importantes do que os órgãos que constituem a organização. Os órgãos (sejam departamentos ou divisões) tornaram-se provisórios e não definitivos, os cargos e funções passaram a ser constantemente definidos e redefinidos em razão das mudanças no ambiente e na tecnologia, os produtos e serviços passaram a ser continuamente ajustados às demandas e necessidades do cliente, agora dotado de hábitos mutáveis e exigentes. Em organizações mais expostas às mudanças, a estrutura predominante passou a ser fundamentada não mais em órgãos estáveis, mas em equipes multifuncionais de trabalho com atividades provisórias voltadas para missões específicas e com

objetivos definidos [...]. As pessoas – e seus conhecimentos e habilidades mentais – passaram a ser a principal base da nova organização. A Administração de Recursos Humanos cedeu lugar a uma nova abordagem: a Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2004, p. 25).

Os antigos departamentos de pessoal ou departamentos de relações industriais da Era da Industrialização Clássica, conforme o autor, eram destinados a fazer cumprir as exigências legais a respeito do emprego, tais como: admissão através de contrato individual, anotação em carteira de trabalho, contagem das horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não cumprimento do contrato, contagem de férias.

O departamento de relações industriais limitava-se a realizar atividades operacionais e burocráticas e considerava as pessoas como um apêndice das máquinas; meras fornecedoras de esforço físico e muscular.

Harvey (2013) recorre a obra de Karl Marx⁸¹ para analisar as condições de trabalho no período da industrialização:

Os capitalistas, ao comprar a força de trabalho, tratam-na necessariamente em termos instrumentais. O trabalhador é visto antes como uma 'mão' e não uma pessoa inteira (para usar o comentário satírico de Dickens em *Hard Times*), e o trabalho contribuído é um fator de produção. A compra de força de trabalho com dinheiro dá ao capitalista certos direitos de dispor do trabalho dos outros sem considerar necessariamente o que estes possam pensar, precisar ou sentir [...] O mundo da classe trabalhadora torna-se o domínio do "outro", tornado necessariamente opaco e potencialmente não conhecível em virtude do fetichismo da troca de mercado [...] Essa fragmentação forçada, que é tanto social como técnica num mesmo processo de trabalho, é acentuada pela perda de controle sobre os instrumentos de produção, que transforma o trabalhador, efetivamente, num apêndice da máquina (HARVEY, 2013, p. 101).

Com a transição da Era da Industrialização Clássica para a Era da Industrialização Neoclássica, os antigos departamentos de relações industriais deram lugar aos departamentos de recursos humanos e os trabalhadores

⁸¹ Harvey (2013) apresenta uma releitura da obra *o Capital*, de Karl Marx, no livro *Condição pós-moderna*.

passaram – ao menos na teoria - a ser consideradas recursos vivos e não mais fatores inertes de produção (CHIAVENATO, 2004).

O RH também passou a desempenhar funções táticas: recrutamento e seleção de pessoas, treinamento, avaliação, remuneração, higiene e segurança do trabalho, relações trabalhistas e sindicais, além de realizar atividades operacionais e burocráticas antes realizadas pelos departamentos de pessoal ou de relações industriais.

Mas os departamentos de recursos humanos também foram substituídos, desta vez pelas equipes de Gestão de Pessoas na década de 1990, que transferiram as tarefas burocráticas e operacionais para empresas terceirizadas, delegaram atividades táticas para os gerentes e supervisores das equipes e passaram a desempenhar a função de consultoria interna e assessoramento, fornecendo aconselhamento e informações para subsidiar as decisões dos gerentes de linha e supervisores das equipes.

Segundo Chiavenato (2004), em muitas organizações, falava-se até pouco tempo em relações industriais – uma visão burocratizada que vem desde o final da Revolução Industrial e que encontrou seu auge na década de 1950. Em outras organizações, fala-se em administração de recursos humanos, em uma visão mais dinâmica que predominou até 1990. E em algumas outras organizações mais sofisticadas, fala-se agora em administração de pessoas, com uma abordagem que tende a personalizar e visualizar as pessoas como seres humanos, dotados de habilidades e capacidades intelectuais.

No entanto, a tendência que hoje se verifica está voltada para mais além: fala-se agora em administração com as pessoas. Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro. Uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor de ações e criador da inovação dentro das organizações (CHIAVENATO, 2004, p. 8).

A área de Recursos Humanos da Tribuna do Norte, Novo e Jornal de Hoje, porém, continuava sendo denominada de departamento pessoal, como era denominada na Era da Industrialização Clássica, e realizava as mesmas

atividades burocráticas e operacionais relacionadas às exigências legais a respeito do emprego, em março de 2015, a saber: admissão através de contrato individual, anotação em carteira de trabalho, contagem das horas trabalhadas para efeito de pagamento, aplicação de advertências e medidas disciplinares pelo não cumprimento do contrato, contagem de férias, sem oferecer consultoria interna, aconselhamento e informação aos gerentes e supervisores das equipes, como era de esperar da área na Era da Informação⁸².

As empresas não possuíam uma política estruturada de gestão de pessoas, não realizavam pesquisas de satisfação, não possuíam um plano de cargos, carreiras e salários eficiente – segundo os funcionários – nem política de incentivo à capacitação contínua. Também não existia política estruturada de estímulo à inovação coletiva, de reconhecimento dos talentos, programas formais de treinamento, avaliação de desempenho nem espaço formal para sugestões ou queixas.

As três empresas também não se mostraram preparadas para possíveis demissões voluntárias. Não havia banco de talentos nem espaço reservado ao envio de currículos no site das empresas. O contato com candidatos só costumava ser feito quando as vagas surgiam e a contratação, nesses casos, deveria ser imediata, comprometendo a eficácia do processo seletivo.

Dito de outra forma, os departamentos de pessoal das três empresas não realizavam nenhuma das ações esperadas da área de Recursos Humanos na era da Informação: análise e descrição de cargos, recrutamento e seleção de pessoal, orientação e integração de novos funcionários, administração de cargos e salários, comunicação aos funcionários, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento das pessoas, relações com empregados e relações sindicais, segurança e qualidade de vida no trabalho⁸³.

⁸² Segundo Bohlander e Snell (2013), as principais atividades pelas quais um gerente de RH costuma ser responsável são: orientação e aconselhamento; serviços; formulação e implementação da política e defesa do funcionário. O gerente de RH serve como consultor interno de supervisores, gerentes e executivos por conhecer as questões internas de emprego e ter consciência das tendências externas, subsidiando a tomada de decisões. Além de ouvir preocupações e queixas de funcionários, cabe a ele propor novas políticas ou revisões da política para abranger problemas recorrentes ou evitar problemas previstos.

⁸³ Também é responsabilidade das equipes de gestão de pessoas ajudar a organização a alcançar seus objetivos, proporcionar competitividade, proporcionar à organização pessoas treinadas e motivadas, aumentar a auto-atualização e a satisfação das pessoas no trabalho, desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho, administrar e impulsionar a mudança e manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável (CHIAVENATO, 2004).

As empresas mencionavam a crise financeira, mas pareciam não ter notado que num ambiente hipercompetitivo sobrevivem as empresas capazes de se antecipar às mudanças, como destaca Chiavenato (2004):

Somente vão sobreviver as empresas que considerarem o trabalho humano não apenas uma utilização de braços e músculos, mas o desenvolvimento da mente e da emoção [...] O conhecimento constitui um ponto de apoio para a sobrevivência dos indivíduos, da sociedade e das empresas. Isto requer organizações de aprendizagem capazes de gerenciar a mudança a seu favor. A intensidade com que as pessoas e as organizações aprendem vai tornar-se fundamental para a criação contínua de vantagens competitivas” (CHIAVENATO, 2004, p. 20).

As observações, entrevistas e questionários indicam que a área de recursos humanos nas empresas jornalísticas ainda tem muito a avançar. Nenhuma delas possui, por exemplo, um manual de procedimentos para recrutamento e seleção de pessoas nem planejamento estratégico de recursos humanos, ou seja, não há procedimentos claros que orientem a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias referentes a seleção de pessoas mesmo sendo essa uma atividade vital.

Embora seja essa uma das suas funções, o Departamento Pessoal da Tribuna do Norte, Novo e Jornal de Hoje não se envolvia com o processo de seleção de pessoal. A tarefa de recrutar e selecionar ficava a cargo dos diretores e editores, que sem um planejamento prévio, e ocupados com outras funções diretamente relacionadas ao jornalismo, aumentavam, sem intenção, as chances de insucesso na contratação dos colaboradores.

Conforme Almeida (2004), a expressão captação e seleção de talentos pode levar à ideia enganosa de que basta atrair pessoas excepcionais para que elas deem retorno para a organização. *“Por desconhecerem a complexidade do processo de captação e seleção, alguns gerentes acham que é uma atividade fácil e rápida. Basta bater os olhos no candidato, alguns argumentam”* (ALMEIDA, 2004, p. 116).

É a existência dentro da organização de uma mentalidade voltada para o talento, concretizada em políticas e metas para esse fim, que imprime à atividade de seleção um enfoque estratégico e aumenta as chances de sucesso. *“De outra*

forma, essa atividade não agrega valor e seu desenvolvimento acontece acidentalmente” (ALMEIDA, 2004, p. 25).

Recrutar, selecionar, recompensar melhor as pessoas, torna-se vital num contexto marcado por tantas transformações, pois as habilidades, o conhecimento e as capacidades do funcionário são os recursos mais distintivos e renováveis nos quais uma empresa pode se basear (BOHLANDER, SNELL, 2013).

Chiavenato (2004b) acrescenta que a adequada aplicação do conhecimento permite captar a informação disponível para todos e transformá-la rapidamente em oportunidade de novos produtos ou serviços antes da concorrência. Harvey parece concordar (2013, p. 151):

As informações precisas e atualizadas são agora uma mercadoria muito valorizada [...]. O acesso ao conhecimento científico e técnico sempre teve importância na luta competitiva; mas, também aqui, podemos ver uma renovação de interesse e de ênfase, já que num mundo de rápidas mudanças de gostos e necessidades e de sistemas de produção flexíveis, o conhecimento da última técnica, do mais novo produto, da mais recente descoberta científica, implica a possibilidade de alcançar uma importante vantagem competitiva.

Chiavenato (2004) relembra a crença generalizada segundo a qual o gargalo que travava o desenvolvimento das empresas era o capital. Hoje, segundo ele, percebe-se que a inabilidade de uma empresa em recrutar e manter uma boa força de trabalho é que constitui o principal gargalo para as operações do negócio. *“Existem indústrias que cresceram e cujo crescimento foi dificultado por não poder manter uma força de trabalho eficiente e entusiasmada. Faltou capital intelectual”* (CHIAVENATO, 2004, p.9).

Para competir por meio de pessoas, as organizações precisam fazer um bom gerenciamento do capital humano; desenvolver estratégias para identificar, recrutar e contratar os melhores talentos disponíveis; desenvolver esses profissionais; ajudá-los a gerar novas ideias; encorajar o compartilhamento de informações e recompensar a colaboração e o trabalho em equipe (BOHLANDER, SNELL, 2013).

O grande problema que os jornais enfrentam é o seguinte: para fazer isso, exige investimento. Em geral, os administradores e donos pensam da seguinte forma: a tecnologia permite mais agilidade, oferece mais facilidade, então eu posso fazer isso com menos gente. Não! Você não pode fazer isso com menos gente. Você pode até, mas não vai ficar bem feito (DN).

Produzir mais com menos pessoas só é possível quando essas mesmas pessoas passam a trabalhar mais do que já trabalhavam – como de fato já ocorre nas redações de Natal.

Segundo Degand e Gravisse (2015), já não se consegue contar quantas empresas de mídia tiveram uma redução de efetivo ao longo destes últimos anos em virtude da ‘racionalização da produção’. Seria este o objetivo dificilmente disfarçado que a maioria dos administradores visa ao criar organizações convergentes que permitem, in fine, a exploração intensiva da mesma informação em diferentes plataformas, de modo a aglomerar os públicos cada vez mais fragmentados.

Os jornalistas, observam os autores, devem assim produzir mais do que anteriormente e isto numa situação laboral em que os efetivos são idênticos ou mesmo inferiores. Os webjornalistas são particularmente atingidos por esta evolução da profissão que os leva a afastarem-se da produção própria de artigos, preferindo as recomposições rápidas de artigos pré-existentes ou fazer uma ‘varredura’ dos despachos das agências de notícia. Trata-se, de acordo com eles, de práticas de produção de conteúdo a baixo custo que se generalizam em detrimento ao jornalismo de investigação.

A produtividade a curto prazo pode até aumentar⁸⁴, mas a longo prazo acarreta em estresse provocado pela sobrecarga de trabalho e extensão de jornada, exaustão mental – limitadora da inovação - adoecimento e na fuga de talentos.

(Há pessoas que acumulam certa) experiência de mercado e normalmente não ficam nas redações. Elas vão para assessorias ou alguma outra área que não sejam tão desgastantes quanto o trabalho de redação. E a gente perde essas pessoas experientes [...] Se este cara mais experiente e com mais fontes não está mais na redação, a empresa já perdeu

⁸⁴ Conforme Harvey (2013), as leis “coercitivas” da competição de mercado forçam os capitalistas a procurar mudanças tecnológicas e organizacionais que melhorem a lucratividade com relação à mídia social, levando os capitalistas a saltos de inovação dos processos de produção que só alcançam seu limite sob condições de maciços superávits de trabalho.

um balaio de fontes. Se outro experiente sai, a empresa já perdeu outro balaio de fontes. Se entra um mais novo, que normalmente vem sem fontes, a produção fica mais difícil, as chances de você não ouvir quem é mais gabaritado para falar sobre aquele assunto são maiores. Essa saída do pessoal experiente não é de hoje. É bem mais antiga, mas as redações estão ficando cada vez mais novas. Eu não digo nem assim: de ver gente cada vez mais nova assumindo cargos de editores, de chefes não quer dizer que aquela pessoa não tenha competência para fazer aquilo ali, mas se você for analisar, os veículos estão sendo forçados a isso, porque gente que é experiente, que poderia assumir aquilo ali não está mais no chão de redação por uma série de coisas: não pagam o suficiente – o jornalista enxerga que pode usar essa experiência dele para ganhar melhor e ter uma condição melhor de vida, não é errado isso (PTN).

Com a fuga dos talentos, perdem as empresas, pois os colaboradores levam consigo o conhecimento, as habilidades e a capacidade de inovar e se perde todo e qualquer investimento que a empresa tenha feito no treinamento e desenvolvimento dessas pessoas (BOHLANDER, SNELL, 2013, p. 13) e perdem também os profissionais que permanecem, pois têm que lidar, ao menos temporariamente, com a sobrecarga de trabalho. Sobrecarga que já existe e é resultado também da introdução de plataformas, dispositivos e aplicativos na rotina produtiva e da busca pela produção em tempo real.

A gente passa o dia trabalhando para a edição do dia seguinte e naturalmente já é aquela loucura: - O que o concorrente vai dar amanhã? Onde eu vou ser furado? No eixo Rio-São Paulo, na região Sul, já mudou: - Onde estou sendo furado agora? Visitei um jornal em São Paulo e conversei com o editor de audiência e conteúdo. Ele tem seis monitores diante dele: um com o site dele, quatro com os sites dos concorrentes, um com o Google Analytics e outro com métricas que eles próprios desenvolveram para medir os acessos. A loucura que a gente tem de um dia para o outro está mudando para o minuto seguinte. Então imagina a nossa profissão. Se hoje a gente passa o dia trabalhando para o dia seguinte e já é uma fábrica de loucos, imagina daqui a alguns anos. Eu estou falando sério. As empresas estão migrando para isso, porque nossa profissão está migrando para isso. A tendência é essa, o futuro é esse. Mas não tem ninguém se preocupando em como isso vai se refletir na saúde do profissional e eu acho que isso vai ser um problema. Como hoje você tem gente de 19, 20, 22 anos com problema de LER, de travamento, doenças do trabalho [...]. Então se o profissional não se cuida, não faz aqueles exercícios laborais, a tendência é que adquira essas doenças cedo. Eu não vejo ninguém se preocupando com isso no médio prazo. Espero que isso não ocorra, que as empresas lucrem muito e que não

haja uma fábrica de doentes, doença mesmo de excesso de informação e de problema motor de tanto digitar (DN).

Para Bohlander e Snell (2013), reclamações de que o estresse no trabalho está diminuindo a vitalidade das pessoas e prejudicando a saúde dos funcionários não são raras, mas em decorrência da falta de abertura ao diálogo nas empresas, essas reclamações não chegam aos diretores e os problemas não são solucionados.

Christophe Dejours, influente psicanalista francês, em vários textos afirma que a “normalidade” no trabalho é algo digno de atenção, pois muitos trabalhadores teriam razões de sobra para enlouquecer. Em vez de se desestabilizarem psicologicamente, o que vemos são trabalhadores produtivos e eficientes, mesmo que às vezes paguem um preço elevado por isso na forma de sofrimentos diversos. Para aquele psicanalista, a normalidade no trabalho é fruto de poderosos mecanismos de defesa, tanto individuais quanto coletivos. Ambos esses mecanismos visam a proteger mentalmente indivíduos e grupos de situações de trabalho enlouquecedoras (UCHIDA, 2009, p. 56).

A observação de que a área de gestão de pessoas das três empresas jornalísticas remonta à época da industrialização clássica está respaldada por entrevistas⁸⁵ realizadas com os diretores de cada redação e com profissionais do Jornal de Hoje, Novo e Tribuna do Norte e recomenda atenção, pois: “o talento é o fator chave da produção para os negócios eletrônicos. Tudo depende, realmente, da capacidade para atrair, reter e utilizar eficazmente os trabalhadores com mais talento” (CASTELLS, 2004, p. 118).

No JH, os profissionais confirmaram que a empresa não realizava pesquisa de satisfação, não oferecia treinamento nem promovia reuniões periódicas para discutir pautas, tratar das insatisfações e ouvir sugestões e que o RH só servia para reclamar e demitir (sic).

O setor, segundo a direção financeira e de recursos humanos do JH, era responsável por avaliar candidatos, contratar, demitir e realizar tarefas relativas à legislação trabalhista. De acordo com a direção, havia uma razão para não realizar pesquisas de satisfação entre os profissionais:

⁸⁵ Nas três empresas, entrevistamos diretores e funcionários sobre o assunto para obter respostas de pessoas que ocupassem cargos diferentes.

Se a gente fizer uma pesquisa dessa e vierem 100 comentários, vamos dizer, 99 vão ser negativos. Porque é do funcionário. Ele só vê o que está ruim [...] É o tipo da coisa que se fizer, é só para dar munição para depois eles estarem dizendo: 'a gente reclamou e ninguém resolveu'. Porque se eu for fazer tudo, eu vou ter que contratar três, quatro pessoas só para atender à vontade deles, que vai desde querer a vaga do carro na sombra até sentar longe do ar-condicionado [...]. Então eu não faço por conta disso. Posso estar certo ou estar errado, mas não fazendo é menos problema que eu trago (DJH).

A direção condicionava a realização de reuniões com toda a equipe ao surgimento de problemas sérios e demitia com base em dois critérios principais: situação financeira da empresa e ociosidade no setor. O fator desempenho do funcionário não foi mencionado na entrevista:

É aquela história: você coloca duas pessoas para trabalhar na mesma sala e de repente uma falta, uma adoce e passa uma semana (fora) ou tira férias e quando você vê uma sozinha faz o serviço. Então você percebe que ter duas pessoas no mesmo setor fica desnecessário. Eu dizia muito quando tinha mais pessoas nessa sala: vocês não falem, não comecem a enrolar no serviço, porque se eu perceber que vocês estão faltando, estão enrolando e o serviço continua andando é sinal de que você é dispensável (DJH).

No Novo, o RH também desempenhava apenas tarefas burocráticas e operacionais: controlar o ponto, calcular a remuneração, enviar comunicado para os funcionários que seriam demitidos e não desenvolvia nenhuma política de incentivo à capacitação contínua, conforme o funcionário entrevistado.

A informação foi confirmada pela direção, que também mencionou o fato do projeto de fundação da empresa jornalística não ter contemplado a criação de um departamento ou equipe de gestão de pessoas e o fato do atual departamento de pessoas não desenvolver nenhum trabalho voltado para a redação.

Foi uma falha (não ter). Eu acho que todo jornal precisa ter um departamento de recursos humanos com um ritmo de funcionamento de jornal [...]. Nosso setor de Recursos Humanos não tem nem dois anos. E a gente se ressentiu disso [...] Em geral, os jornais – não estou falando só desse não, pois venho

de outros – não tratam esse trabalho da redação como trabalho diferenciado e é diferenciado em muitas coisas: em horário, em habilidade, em necessidades, principalmente nessa fase de transição do modelo de jornal impresso para multiplataforma, que exige cada vez mais que o profissional seja bem capacitado [...] Então, o jornal deveria, ou precisaria, ter uma política de realização de cursos, de reciclagem, e ‘intercâmbio’. Um bom jornal hoje tem que ter uma área de recursos humanos e mesmo de debate constante para discutir essas mudanças que estão ocorrendo, que afligem o profissional e afligem a empresa. Eu entendo que o profissional melhor capacitado pode produzir melhor e devolver à empresa o investimento que a empresa faz. Essa é uma falha que eu me coloco também como diretor de redação, pois deveria ter pensando nisso (DN).

O ritmo de trabalho e o acúmulo de tarefas, conforme a direção, inviabilizam o planejamento a médio e longo prazos e afetam a qualidade do produto e dos processos.

O jornal tem que ser um produto pensado. Não dá para simplesmente sentar e fazer o jornal do dia. E eu percebo que ao longo desses 25 anos (de profissão) as atribuições passaram a ser tantas que algumas atribuições fundamentais passaram a ser secundárias, como não devem ser, porque isso resulta em algum momento em prejuízo para o jornal [...]. Isso acontece aqui e acontece em outros jornais. Em todos os jornais. Existe um acúmulo de função, inclusive, por parte da direção de redação. Com o editor, é a mesma coisa. Ele não só edita mais. Além de editar para várias plataformas, ele tem que pautar, tem que acompanhar, tem às vezes que monitorar a logística dos motoristas. Muito embora ache natural que o diretor de redação e o editor ganhem novas atribuições em razão da mudança tecnológica, esse acúmulo tem sido negativo, porque tem gerado um produto sem ser pensado [...] O jornal poderia ser um produto melhor do que é [...]. Ninguém parou para pensar nas possibilidades de temas para reportagens especiais, porque estamos aqui matando o leão do dia. O jornal sai todo dia? Sai, mas você poderia ler um jornal muito melhor, se os jornalistas – o diretor, o repórter, o fotógrafo, todos – tivessem atribuições bem definidas. Não menos atribuições. Trabalhar muito, mas visando resultados. Não é só acúmulo de tarefas, fazer o trabalho de três. É ter que fazer o trabalho de três e ter condições de fazer bem o trabalho de três. Aqui em Natal, há um acúmulo de trabalho, porque as empresas por dificuldade financeira reduzem o quadro de funcionários. Então, o profissional acumula o trabalho de dois, três. Isso acaba afetando a qualidade e com isso os jornais perdem a oportunidade de oferecer algo melhor. [...] Todas as funções de jornalismo hoje estão sobrecarregadas, porque todo mundo está fazendo mais coisas. Muitos fazem bem, mas quando o profissional é obrigado a desempenhar mais

de uma função, vai ter uma função ao qual ele não vai responder bem. Na minha função de diretor de redação, a parte que sinto mais falta é essa: preciso estar de cima olhando o jornal que eu dirijo para saber onde acertamos, onde erramos, mas eu saio daqui a noite e pela manhã já estou aqui novamente. Não dá nem tempo de observar onde erramos. Usando uma figura de linguagem muito comum, a gente troca a roda com o carro em movimento. Não dá para parar e ver onde está o problema. O carro está andando e a gente está trocando a roda. Isso resulta num jornal que poderia ser melhor do que é. Não estou dizendo que são ruins, mas poderiam ser melhores com capacitação dos funcionários, definição das funções. Tudo isso interfere no produto final e passa, sobretudo, pelo entendimento que as direções dessas corporações precisam ter desse novo momento dos jornais. [...] Eu sinto falta desse debate. Isso vai ter um custo em determinado momento. As pessoas vão deixar de ler jornal, vão procurar outros meios, o profissional vai ficar saturado, não vai trabalhar com prazer. São várias coisas que precisam ser trabalhadas. Jornal é feito por pessoas, por gente (DN).

As respostas coletadas na Tribuna do Norte foram semelhantes às coletadas no Novo. Segundo a direção, o departamento pessoal responsabilizava-se pela folha de pagamento, controle do ponto e outras atividades burocráticas e não desenvolvia nenhuma ação tática nem oferecia consultoria interna.

O que é mais próximo de um trabalho de RH é feito na redação pelo pessoal das chefias, até pela própria natureza das relações dentro de uma redação. Nós é que procuramos chamar o funcionário e perguntar se a queda na produção tem relação com algum problema na empresa ou problema pessoal [...]. Esse trabalho de motivação, de administração de problemas é mais feito pelo pessoal da chefia dentro das redações, até porque quase 70% do pessoal que trabalha na Tribuna passa mais tempo dentro do jornal do que em casa. Então, acabam estabelecendo-se relações profissionais e pessoais que dão abertura para isso. Mas isso é desgastante, pois é uma sobrecarga de trabalho. É um desvio de função e tarefa, que às vezes até atrapalha a atividade-fim que é a produção jornalística, pois você precisa ficar administrando o pessoal. E veja bem, no trabalho de RH são necessárias ferramentas, são necessários conhecimentos, recursos que um chefe de reportagem, um editor, um diretor de redação não tem ao seu alcance. É um complicador a mais na situação de crise permanente que a gente vem enfrentando (DTN).

O funcionário da TN confirmou as informações e mencionou alguns motivos pelos quais os jornalistas têm buscado outras atividades e deixado as redações:

Não dá para fazer as coisas só por amor. A gente tem que colocar comida na mesa. Tem que ter uma condição de trabalho que tenha uma qualidade de vida e isso você não tem, se ganha mal. Isso é fato [...] Primeiro, a gente deve brigar pela condição para exercer bem o que a gente faz e dentro dessa condição estão: salário, condições do ambiente de trabalho, carta branca para dentro da sua função exercer aquilo para o qual foi contratado. Eu acho que precisa melhorar muito. A remuneração no mercado da gente é muito ruim mesmo. É indiscutível isso aí. Todo mundo ganha muito mal [...]. Precisa melhorar salário? Muito. Mas precisa melhorar também aquilo que a gente está oferecendo. É preciso se qualificar mais [...]. Chega muita gente aqui. A dificuldade hoje é selecionar no meio de tanta gente um. E quando você topa com alguém bom, aí às vezes as empresas perdem, porque não souberam valorizar, às vezes você sobrecarrega aquele profissional que tem um desempenho excepcional, porque ele é muito bom: -'tudo coloco para fulano, porque sei que ele faz'. Mas o sicrano que não faz continua lá, ganhando o dele, sem ambição de melhorar (PT).

CONSIDERAÇÕES

O jornalismo em Natal (RN) passou por várias mudanças relativas às formas de produção, circulação, gestão de conteúdo e de tarefas, captação de receitas e relacionamento com o público e com as fontes, mas também foi marcado por permanências em 2015, sobretudo no que se refere à gestão das pessoas que atuam nas redações.

Horários foram antecipados e jornadas estendidas em virtude do privilégio à informação online; plataformas e aplicativos foram introduzidos na produção, na circulação e gestão do conteúdo e das tarefas; funções foram extintas; novas formas de captação e diversificação de receita foram testadas e edições foram encerradas no período, sinalizando uma possível reconfiguração da forma de se praticar jornalismo em Natal.

Essas alterações, porém, não se reverteram na atualização da gestão de pessoas, área responsável por administrar e manter as mudanças e garantir que

os profissionais estejam treinados e motivados para vivenciar esse momento marcado pela hipercompetitividade e fluidez nos processos.

Como não existe uma política de incentivo à capacitação contínua nem uma postura favorável à inovação coletiva, as empresas acabam optando pela adoção de modelos bem-sucedidos de outros jornais sem questionar até que ponto a adoção desses modelos beneficia suas empresas e oxigena suas equipes.

Em nossas conversas com os profissionais que atuam nas redações da Tribuna do Norte, Novo e Jornal de Hoje – jornalistas ou não – pudemos perceber que as alternativas para os problemas enfrentados pelos jornais locais estão muito mais próximas do que os gestores suspeitam.

As soluções que os diretores têm buscado fora estão muitas vezes dentro das organizações que comandam, na cabeça e no coração dos profissionais, aguardando uma oportunidade para se manifestarem. Vários planos emergiram das entrevistas: como atrair mais audiência; como tornar o conteúdo mais interessante; como gerar novas receitas; novas oportunidades de parcerias. Entretanto, sem estímulo e reconhecimento, elas permanecem invisíveis durante quase toda a permanência do profissional na empresa; ficam represadas a espera de alguém que abra a torneira e as deixe fluir.

Maia e Agnez (2015) chamam a atenção para a rotina estafante nas redações jornalísticas e os efeitos do aumento das atribuições, da exigência de qualidade e da pressão para pensar e produzir notícias em diferentes linguagens.

Acrescentamos a esse quadro, a insegurança instaurada pelo encerramento das edições em papel, fechamento de empresas jornalísticas no Rio Grande do Norte e demissões coletivas, além do descompasso entre atribuição e remuneração.

Atualizar-se deixou de ser uma escolha e se tornou uma obrigação, uma condição de permanência no emprego: “O jornalista hoje tem que ter vários perfis que antes não tinha. Ele tem que trabalhar por cinco. Tem? Tem. As empresas pagam por cinco? Não. Mas é assim que vai funcionar, infelizmente”. (DN).

Há quem resista a esse movimento e coloque, mesmo sem intenção, seu emprego em risco. Aos que buscam respostas para a resistência dos jornalistas veteranos em trabalhar por cinco e receber por um, um dos interlocutores mais jovens entrevistados para a pesquisa oferece uma hipótese plausível: a

resistência muitas vezes é reflexo do desencanto dos jornalistas, sobretudo os mais antigos, com a profissão, com o mercado e com a forma com a qual a redação trata esses profissionais.

Ao evidenciar essa realidade esperamos contribuir para a construção de conhecimento prudente para uma vida decente (SANTOS, 2011); conhecimento esse que valoriza outras formas de saberes e enxerga as pessoas como sujeitos e não como objeto ou recurso a ser administrado, como ainda são tratadas em algumas pesquisas acadêmicas e no mercado.

Poder conversar com interlocutores reais, em cujas problemáticas nos dá vontade de mergulhar, é uma circunstância privilegiada que alguns pesquisadores e gestores tem desprezado. Nós não só desfrutamos dessa circunstância nesse trabalho como deixamos a redação ao fim das observações sistemáticas com “uma vontade de criar, de mudar a ordem do pensamento, mudar os afetos e – por que não? – mudar a realidade social que nos cerca” (GUATTARRI & ROLNIK, 2011, p. 360), algo da natureza desse tipo de processo.

A exemplo de Westlund (2013) (*apud* BARBOSA et al. 2013, p. 13) que aponta a necessidade de se pensar em um novo modelo para o jornalismo diante da cultura da mobilidade estabelecida com os dispositivos tablets e smartphones, nós ousamos apontar a necessidade de se pensar em um novo modo de gerenciar os profissionais nas empresas jornalísticas.

Essa proposta encontra respaldo em inúmeros autores da área de recursos humanos, a saber Chiavenato (2004), Bohlander e Snell (2010), Vergara (2009) e Paes (2011), só para citar alguns.

Sabemos que a proposta carece de maior fundamentação e maturidade epistemológica, mas é bem verdade que a Comunicação enquanto construção do social não foi erigida sobre os pilares dos consensos teóricos e nem das certezas metodológicas.

Longe disso, o campo foi construído-desconstruído-reconstruído sobre os alicerces do diálogo, da troca, da refutação e sedimentados por teorias ora complementares e ora díspares extraídas muitas vezes de outros campos do saber.

A pressão pela atualização dos conceitos, na esteira do surgimento de plataformas, redes, dispositivos, aplicativos, nos priva, por vezes, da reflexão e

nos obriga a reproduzir pensamentos ao invés de tentar construir novas ideias, novas pontes.

No entanto, mais do que atualizar-se, tem se tornado cada vez mais urgente reservar espaço para pensar o processo comunicacional, observando e, quando possível, produzindo novos saberes a partir de nosso lugar de fala, nossa realidade local (MENDES, 2015). Foi isso que buscamos fazer ao longo de nossa investigação.

Sabemos que, apesar de nosso empenho, algumas mudanças e permanências não foram mapeadas ou sequer percebidas, pois sempre existirão ausências que não serão notadas (SANTOS, 2011) e restos que nos escaparão (BONIN, 2011). Também sabemos que nunca é fácil elaborar uma avaliação crítica de uma situação avassaladoramente presente (HARVEY, 2013), mas acreditamos também que há desafios que não poderiam ser recusados como o de produzir uma cartografia das mudanças e permanências no jornalismo em Natal (RN).

REFERÊNCIAS

ABREU, Alzira Alves de. Os suplementos literários: os intelectuais e a imprensa nos anos 50. In: ABREU, Alzira Alves de (org.). **A imprensa em transição: o jornalismo brasileiro nos anos 50**. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1996.

AGUIAR, Leonel Azevedo de; BARSOTTI, Adriana. O jornalista como mobilizador da audiência na internet. IN: MOURA, Dione Oliveira; PEREIRA, Fábio Henrique; ARGHIRNI, Zélia Leal (org.) RUELLAN, Denis; LE CAM, Florence (colab.). **Mudanças e permanências do jornalismo**. Florianópolis: Insular, 2015.

AGUIAR, Lisiane Machado. Por uma epistemologia transmetodológica na realização de pesquisas em comunicação. In: EFENDY, Alberto Maldonado [et al.] **Metodologias de pesquisa em comunicação: olhares, trilhas e processos**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011. p. 215- 238.

AGNEZ, Luciane Fassarela. **A convergência digital na produção da notícia: reconfigurações na rotina produtiva dos jornais Tribuna do Norte e Extra**. 2011. 166 f. Dissertação. (Mestrado em Estudos da Mídia) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2011.

ALBUQUERQUE, A. Os desafios epistemológicos da comunicação mediada pelo computador. In: **Congresso da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**, 2002, Rio de Janeiro. Anais.... Rio de Janeiro, 2002.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e Seleção de Talentos Repensando a Teoria e a Prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALVES, José Eustáquio Diniz. **Análise de conjuntura**: teoria e método. Disponível em: < http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/analiseconjuntura_teoriametodo_01jul08.pdf>. Acesso em 12 de fevereiro de 2016.

ANCI AUX, Arnaud. Entre discursos e transformações nos modelos de negócio, o novo lugar do midiático e do jornalismo em um grupo industrial e de comunicação canadense. IN: MOURA, Dione Oliveira; PEREIRA, Fábio Henrique; ARGHIRNI, Zélia Leal (org.) RUELLAN, Denis; LE CAM, Florence (colab.). **Mudanças e permanências do jornalismo**. Florianópolis: Insular, 2015. P. 53-75

ANDRADE, Alice Oliveira de. **Jornalismo móvel**: o uso de smartphones no Novo Jornal (Natal/RN/Brasil). 2015. 92f. Monografia (Graduação em Comunicação Social) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

ANDRADE, Renato Fonseca Alves. **Gestão dos jornais brasileiros na internet**: um estudo sobre os fatores de aceitação, impactos e oportunidades no ambiente digital. São Paulo: SESI-SP editora, 2014.

ARGHIRNI, Zélia Leal. Informação online: jornalista ou produtor de conteúdos? Mudanças estruturais no jornalismo. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação** (Intercom). 24.2011. Mato Grosso do Sul. Anais... Mato Grosso do Sul, 2011.

BACHELARD, G. **A poética do espaço**. Trad. Franklin Leopoldo e Silva. São Paulo: Abril Cultural, 2008.

BARBEIRO, Heródoto; LIMA, Paulo Rodolfo de. O pessoal da planície. In: **Manual de Jornalismo Para Rádio, TV e Novas Mídias**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier. 2013

BARBOSA, Suzana. **Jornalismo digital e a informação de proximidade**: o caso dos portais regionais com estudo sobre o UAI e o iBahia. 2002. 294 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura contemporânea) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.

BARBOSA, Suzana; FIRMINO, Fernando da Silva; NOGUEIRA, Leila; ALMEIDA, Yuri. BARBOSA, S. et. al A atuação jornalística em plataformas móveis: estudo sobre produtos autóctones e a mudança no estatuto do jornalista **Brazilian Journalism Research** (Versão em português) – Volume 9 – Número 2. – 2013. P 10-29

BARRICHELO, Eugenia Mariano da Rocha; CARVALHO, Luciana Menezes. Jornalismo e mídias sociais: transformações no processo de legitimação institucional no serviço de micromensagens Twitter. IN: MOURA, Dione Oliveira; PEREIRA, Fábio Henrique; ARGHIRNI, Zélia Leal (org.) RUELLAN, Denis; LE CAM, Florence (colab.). **Mudanças e permanências do jornalismo**. Florianópolis: Insular, 2015. P.97-117

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Tradução Plínio Dentzein. Rio de Janeiro: Jorge Zahar editora, 2001.

BELOCHIO, V. Convergência com meios digitais em Zero Hora multiplataforma: a ampliação dos contratos de comunicação a partir da variação dos dispositivos jornalísticos. In: **Seminário Internacional de Pesquisa em Comunicação (Sipecom)**. 5. 2013. Santa Maria, Rio Grande do Sul. Anais... Rio Grande do Sul, 2013.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 14. Ed. Tradução Maria Lucia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

_____. **Administração de recursos humanos**. 16. Ed. Tradução Noveritis do Brasil. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

BONIN, Jiani Adriana. Revisitando os bastidores da pesquisa: práticas metodológicas na construção de um projeto de investigação. In: MALDONADO, Alberto Efendy [et. Al]. **Metodologias de pesquisa em comunicação: olhares, trilhas e processos**. 2 ed. Porto Alegre: Sulina, 2011. Pp. 19-42

BULHÕES, Juliana Alberto Dantas. **Perspectivas da prática profissional do jornalista assessor de imprensa: o ethos, a identidade e as reflexões deontológicas no contexto da atuação simultânea em redações e assessorias de imprensa de Natal (RN)**. 2014. 124 f. Dissertação (Mestrado em Estudos da Mídia) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2014.

Britânico the Independent encerra versão impressa em março. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/02/1738918-britanico-the-independent-encerra-versao-impressa-em-marco.shtml> Acesso em 15 de fevereiro de 2016.

CANAVILHAS, João Manuel Messias. Do jornalismo on-line ao webjornalismo: formação para mudança, 2006. In: **Revista Comunicação e Sociedade**, 2006, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

CANCLINI, Néstor Garcia. **Diferentes, desiguais e desconectados: mapas da interculturalidade**. Tradução Luiz Sérgio Henriques. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2009.

CARVALHO, Antonio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. V.1. São Paulo: Pioneira, 1998.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia Internet: reflexões sobre Internet, negócios e sociedade**. Tradução de Rita Espanha. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

CHAUÍ, Marilena. Saudação a Boaventura de Sousa Santos. In: SANTOS, Boaventura de Sousa; CHAUÍ, Marilena. **Direitos humanos, democracia e desenvolvimento**. São Paulo: Cortez, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Editora Elsevier – Campus, 2004b.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Editora Elsevier – Campus, 2010.

CODINA, Lluís. ¿Web 2.0, Web 3.0 o Web Semántica?: El impacto en los sistemas de información de la Web.. In: **I Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0**, 2009, Barcelona, Espanha. Disponível em: http://www.lluiscodina.com/wp-content/uploads/Web20_WebSemantica2009_Nov2009.pdf. Acesso em: 12 de agosto de 2015.

CORDEIRO, William Robson. **Infografia interativa na redação**: o exemplo do Diário do Nordeste. Mossoró, RN: Sarau das Letras, 2013.

DEGAND, Amandine; GREVISSE, Benoît. Fontes de informação on-line: a aposta na confiabilidade da informação. IN: MOURA, Dione Oliveira; PEREIRA, Fábio Henrique; ARGHIRNI, Zélia Leal (org.) RUELLAN, Denis; LE CAM, Florence (colab.). **Mudanças e permanências do jornalismo**. Florianópolis: Insular, 2015. P. 259-283

DIZARD, Wilson Jr. **A nova mídia**: a comunicação de massa na era da informação. Tradução Antonio Queiroga e Edmond Jorge. 2 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2000.

DUARTE, Jorge. Entrevista em Profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (orgs) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Pg. 62-83.

Empresário João Carlos Paes Mendonça demite em massa e sinaliza vergonhoso desmonte do SJCC. Disponível em: < <http://www.sinjope.org.br/noticias-detalle.php?idNoticia=4308>> Acesso em 19 de fevereiro de 2016.

FEILITZEN, Cecilia Von; BUCHT, Catharina. **Perspectivas sobre a criança e a mídia**. Tradução Patrícia Queiroz Carvalho. Brasília: UNESCO, SEDH/Ministério da Justiça, 2002.

FERRARI, Pollyana. **Jornalismo digital**. 4. ed. São Paulo: Contexto, 2014.

FERREIRA, Marieta de Moraes. A reforma do Jornal do Brasil. In: ABREU, Alzira Alves de (org.). **A imprensa em transição**: o jornalismo brasileiro nos anos 50. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1996.

FIRMINO, Fernando da Silva. **Jornalismo Móvel**. Salvador: Edufba, 2015.

Folha corta 50, sendo 30 na Redação. Disponível em: < <http://portaldosjornalistas.com.br/noticias-conteudo.aspx?id=3578>>. Acesso em 19 de fevereiro de 2016.

FRAGA, Bruno Navarros; SILVA, Marcos Paulo da. A ascensão de um modelo híbrido na comunicação: análise dos informes publicitários do site Campo Grande News. In: **VXII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste**, 06.,2015, Campo Grande (MS): Anais... Campo Grande: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), 2015, p. 1- 14

GOSCIOLA, Vicente. **Roteiro para as novas mídias**: do cinema às mídias interativas. 3. ed. São Paulo: Senac São Paulo editora, 2003. Pp 15-37

GUATTARI, Félix; SUELY, Rolnik. **Micropolítica**: cartografias do desejo. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

HARVEY, David. **Condição Pós-Moderna**. 24. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2013.

IASBECK, L.C. Os Boatos: Além e Aquém da Notícia. **Lumina**, Juiz de Fora, v.3, n.2, p.11- 26, jul./dez. 2000.

JENKINS, Henry; FORD, Sam; GREEN, Joshua. **Cultura da conexão**: criando valor e significado por meio da mídia propagável. Tradução Patrícia Arnaud. São Paulo: Aleph, 2014.

JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. Tradução Susana Alexandria. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

'**Jornal do Brasil**' deixará de circular e terá apenas versão na internet Disponível em: < <http://oglobo.globo.com/economia/jornal-do-brasil-deixara-de-circular-tera- apenas-versao-na-internet-2979918#ixzz40dxILWfo> > Acesso em 19 de fevereiro de 2016.

LE CAM, Florence; PEREIRA, Fábio Henrique; RUELLAN, Denis. Discurso sobre a imprensa escrita norte-americana no fim do século XIX e a implantação do jornalismo de informação. IN: MOURA, Dione Oliveira; PEREIRA, Fábio Henrique; ARGHIRNI, Zélia Leal (org.) RUELLAN, Denis; LE CAM, Florence (colab.). **Mudanças e permanências do jornalismo**. Florianópolis: Insular, 2015.p. 27-51

LE CAM, Florence; PEREIRA, Fábio Henrique; RUELLAN, Denis. Mudanças e permanências do jornalismo in: MOURA, Dione Oliveira; PEREIRA, Fábio Henrique; ADGHIRNI, Zélia Leal (orgs). **Mudanças e permanências do jornalismo**. Florianópolis: Editora Insular, 2015. 11-23

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. Tradução de Carlos Irineu da Costa. 34. ed. São Paulo: 1999 pp. 11 – 51

LIMA, Paulo Cesar Greenhalgh de Cerqueira. Transição para a convergência de redações: um estudo de caso. In: **Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo**, 12., 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo (SBPjor), 2011. p. 1-15

MAGALHÃES, Mário. **Aos 143 anos, 3º jornal mais antigo do Brasil deixa de circular em papel**. Disponível em: < <http://observatoriodaimprensa.com.br/crise-na-imprensa/aos-143-anos-3o-jornal-mais-antigo-do-brasil-deixa-de-circular-em-papel/> > Acesso em 19 de fevereiro de 2016.

MAIA, K. B. F.; AGNEZ, L. F. A convergência digital na produção da notícia: dois modelos de integração entre meio impresso e digital. In: **Colóquio internacional de mudanças estruturais no jornalismo**, 1., 2011, Brasília, Anais...Brasília: Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade de Brasília, 2011. p. 182 – 191

MAIA, Kenia; AGNEZ, Luciane Fassarella. A convergência na produção da notícia: dois modelos de integração entre meio impresso e digital In: MOURA, Dione Oliveira; PEREIRA, Fábio Henrique; ADGHIRNI, Zélia Leal (orgs). **Mudanças e permanências no jornalismo**. Florianópolis: Editora Insular, 2015. 217-233

MARINHO, Kamilo. **O advento da fotografia digital nos jornais impressos de Natal (RN)**.2009. 48 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2009.

MELO, Amanda; MEZZARI, Laís; BALDESSAR, Maria José. O uso de recursos interativos no webjornalismo da região sul do Brasil. In: **XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul**, 2011, Londrina, Paraná. P. 1-10

MENDES, A. C. M.. Reflexão acerca da técnica da cartografia aplicada a redações de jornais de Natal. In: Dahiana dos Santos Araújo; Sebastião Guilherme Albano; Tatiana Dutra Alves; Ben-Hur Pereira Costa. (Org.). **Crítica descentrada para o senso comum**: amostragem da reflexão acerca da comunicação contemporânea realizada na UFRN. 1ed.Natal: Edufrn, 2015, v. 2, p. 19-35.

MEYER, Philip. **Os jornais podem desaparecer?** Como salvar o jornalismo na era da informação. Tradutora Patrícia de Cia. São Paulo: Contexto, 2007.

MORAIS, Adriana. **Gazeta do Oeste anuncia fechamento após 38 anos de atividade no mercado jornalístico**. Disponível em: <http://omossoroense.com.br/gazeta-do-oeste-anuncia-fechamento-apos-38-anos-de-atividade-no-mercado-jornalístico/> Acesso em 19 de fevereiro de 2016.

MORETZSOHN, Sylvia Debossan. **O ‘novo ritmo’ da redação do jornal**. Disponível em: http://observatoriodaimprensa.com.br/imprensa-em-questao/ed821_o_novo_ritmo_da_redacao_do_jornal/. Acesso em: 5 de dezembro de 2014.

MICÓ, Josep; MASIP, Pere; BARBOSA, Suzana. Modelos de convergência empresarial na indústria da informação: Um mapeamento de casos no Brasil e na Espanha. **Brazilian journalism research** (Versão em português) - Volume 2 - Número 1 – 1 0. Semestre – 2009

MIZUKAMI, Pedro Nicoletti; REIA, Jhessica; VARON, Joana. **Mapeamento da mídia digital no Brasil**. Rio de Janeiro: Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas, Centro de Tecnologia e Sociedade, 2014.

NOBRE, Itamar de Moraes. **Revelando os modos de vida da Ponta do Tubarão**: a fotocartografia sociocultural como uma proposta metodológica. Natal, RN: EDUFRN, 2011.

OLIVEIRA, Cêurio de. **Curso de cartografia moderna**. 2. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 1993.

OLIVEIRA, Katiane de Lima. **Análises sobre o fotojornalismo impresso e online do jornal Tribuna do Norte**. (Natal-RN).2013. 69. Monografia (Graduação em Comunicação Social) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2013.

PAES, Kettle Duarte. **Gestão de Pessoas**. 1ª edição. Natal: Edunp, 2011.

Para reduzir custos BBC prepara fusão dos serviços de TV e rádio. Disponível em: <http://portalimprensa.com.br/noticias/internacional/76098/para+reduzir+custos+bbc+prepara+fusao+dos+servicos+de+tv+e+radio>. Acesso em 19 de fevereiro de 2016.

PARAIZO, Danúbia. **Editora Abril encerra “Veja Brasília” e “Veja BH” no impresso**: cortes podem chegar a 40. Disponível em: http://www.portalimprensa.com.br/noticias/ultimas_noticias/71805/editora+abril+encerra+veja+brasilia+e+veja+bh+no+impresso+cortes+podem+chegar+a+40> Acesso em 19 de fevereiro de 2016.

PEREIRA, Fábio Henrique; ARGHIRNI, Zélia Leal. O Jornalismo em tempo de mudanças estruturais. **Intexto**, Porto Alegre: UFRGS, v. 1, n. 24, p. 38-57, jan/jun 2011.

Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/periodicos/periodicos-1/intexto>> Acesso em: 18 de outubro de 2013

PEREIRA JUNIOR, Luis Costa. **A apuração da notícia: Métodos de investigação na imprensa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

PORTO, Denis; FLORES, Jesús. **Periodismo Transmedia: reflexiones y técnicas para el ciberperiodista desde los laboratorios de medios interactivos**. Madri: Editorial Frágua, 2012.

PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

RAMONET, Ignacio. **A explosão do jornalismo na era da Internet**. In: MORAES, Dênis de; RAMONET, Ignacio; SERRANO; Pascual. **Mídia, poder e contrapoder: da concentração monopólica à democratização da informação**. Tradução Karina Patrício. São Paulo: Boitempo; Rio de Janeiro: FAPERJ, 2013. 85-102

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

ROLNIK, Suely. **Cartografia Sentimental: transformações contemporâneas do desejo**. São Paulo: Editora Estação Liberdade, 1989.

SAKAMOTO, Leonardo. **Olha, filho, um jornalista empregado!** Fotografa que é bicho raro Disponível em: <<http://blogdosakamoto.blogosfera.uol.com.br/2015/06/05/olha-filho-um-jornalista-empregado-fotografa-que-e-bicho-raro/>> Acesso em: 19 de fevereiro de 2016.

SALAVERRÍA, Ramón. **Redacción periodística en Internet**. Pamplona: EUNSA, 2005.

_____. "Medios y periodistas, ¿un futuro compartido?". **El futuro del periodismo**. Cuadernos Evoca. N 7 (pp. 11-14, 2012).

SANTOS, B.S. Uma cartografia simbólica das representações sociais: Prolegómenos a uma concepção pós-moderna do direito. **Revista Crítica de Ciências Sociais**. Portugal. n 24. p. 139-172, mar, 1988. Disponível em: <http://www.boaventuradesousasantos.pt/media/pdfs/Cartografia_simbolica_RCCS24.PDF> Acesso em: 26 de abril de 2014.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

SANTOS, Francine Pacheco. Jornal impresso e internet: um desafio pela sobrevivência. In: **XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte**. 05., 2014, Belém. Anais... Pará: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), 2014. P. 1-12

SCHWINGEL, C. Jornalismo Digital de Quarta Geração: a emergência de sistemas automatizados para o processo de produção industrial no Jornalismo Digital. In: **Compós**, 2005, Niterói. CD ROM Compós, 2005.

SERRANO, Pascual. Outro jornalismo possível na Internet in: MORAES, Dênis de; RAMONET, Ignacio; SERRANO; Pascual. **Mídia, poder e contrapoder: da concentração monopólica à democratização da informação**. Tradução Karina Patrício. São Paulo: Boitempo; Rio de Janeiro: FAPERJ, 2013. 145-182

SCOLARI, C. A. A construção de mundos possíveis se tornou um processo coletivo: depoimento [dezembro de 2010]. São Paulo: **Revista MATRIZES**. Entrevista concedida a Maria Cristina Mungiolli.

SILVA, N.R. da; COSTA, R. R. da. O ethos da convergência midiática em jornais locais e nacionais: o caso da Folha de S. Paulo e do Diário do Nordeste. In: **Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo**, 12., 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo (SBPjor), 2011. p. 1-16

SIQUEIRA, Ethevaldo. **Para compreender o mundo digital**. São Paulo: Globo, 2008.

SODRÉ, Muniz. **A narração do fato**: notas para uma teoria do acontecimento. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009 b.

SZTOMPKA, Piotr. **A sociologia da mudança social**. Tradução Pedro Jorgensen Jr. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

TAVARES, Bráulio. Final em branco. Disponível em: <<http://revistalingua.com.br/textos/77/final-em-branco-252534-1.asp>>. Acesso em: 20 de novembro de 2015.

TRÉDAN, Olivier. Quando o jornalismo se utiliza da web: o exemplo do datajornalismo. IN: MOURA, Dione Oliveira; PEREIRA, Fábio Henrique; ARGHIRNI, Zélia Leal (org.) RUELLAN, Denis; LE CAM, Florence (colab.). **Mudanças e permanências do jornalismo**. Florianópolis: Insular, 2015. P. 285-303

UCHIDA, S. Profissões de medo. **FGV Executivo**. V.8, n. 2, p. 54-57 ago/dez, 2009 disponível em : <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/23816/22582>> Acesso em: 16/12/15

VERGARA, S. C. **Os dois lados do medo**. FGV Executivo. V.8, n. 2, p. 50-53 ago/dez, 2009 disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/23811>> Acesso em: 16/12/15

ZAGO, Gabriela da Silva. Boatos que viram notícia: Considerações sobre a Circulação de Informações entre Sites de Redes Sociais e Mídia Online de Referência. In: **Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul**, 11, 2010. Novo Hamburgo. Anais... Novo Hamburgo, 2010, pp. 1-14.

WOLTON, Dominique. **Internet, e depois?** Uma teoria crítica das novas mídias. Tradução Isabel Crosseti. Porto Alegre: Editora Sulina, 2003.

APÊNDICE - Questionário sobre as mudanças estruturais do jornalismo

Essa é uma pesquisa desenvolvida pelo Programa de Pós-Graduação em Estudos da Mídia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e tem como objetivo contribuir para os estudos sobre a temática em âmbito local. Os dados serão usados para fins acadêmicos. Nenhum questionário será apresentado em particular nem repassado para a chefia dos jornais. Basta três minutos para responder o questionário.

1) Qual sua idade? -----

2) Qual seu sexo?

a) Masculino

b) Feminino

3) Qual seu grau de instrução?

a) Ensino Fundamental

b) Ensino Médio

c) Ensino técnico

d) Ensino superior incompleto

e) Ensino superior completo

Para graduados: em que área se graduou?-----

4) Que função desempenha na redação? (Pode marcar mais de uma opção)

a) Diagramador

b) Chefe de reportagem

c) Pauteiro

d) Repórter fotográfico

e) Repórter de texto

f) Diretor de empresa jornalística

g) Colunista

Outra:-----

5) Qual sua carga horária de trabalho atual na redação?

a) De 20 a 25 horas

b) De 25 a 30 horas

c) De 40 a 60 horas

Outra:-----

6) Há quanto tempo trabalha em uma redação de jornal?

a) Até um ano

b) De 01 a 03 anos

- c) De 03 a 05 anos
- d) De 05 a 10 anos
- e) De 10 a 20 anos
- f) De 20 a 30 anos
- g) Mais de 30 anos

7) O que mudou nesse período, com o surgimento de novas tecnologias, novas mídias e novos canais de comunicação? (Pode marcar mais de uma opção)

- a) “A tecnologia suprimiu funções. Estou acumulando algumas tarefas”
- b) “Passei a receber sugestões de pautas por outros canais, como facebook e whatsapp”
- c) “Entro em contato com as fontes e sou contatado por novos canais, como facebook, whatsapp”
- d) “Deixei de visitar o arquivo do jornal, mas sempre consulto a Internet antes de escrever uma matéria”

Outros:-----

8) Com que frequência você busca informações ou formação sobre as mudanças do jornalismo?

- a) Raramente
- b) De vez em quando
- c) Frequentemente

9) Como se sente com relação as mudanças na rotina produtiva dos jornais?

- a) Pessimista
- b) Receoso com o futuro
- c) Confortável com as mudanças
- d) Otimista

Justifique a resposta:-----

10) Qual seu grau de satisfação em relação a atual rotina produtiva da redação?

- a) Muito insatisfeito
- b) Insatisfeito
- c) Satisfeito
- d) Muito satisfeito

11) O que justifica seu grau de insatisfação ou satisfação? -----

12) O que, na sua opinião, aumentaria o seu nível de satisfação no jornal? (Pode marcar mais de uma opção)

- a) Conversas periódicas entre equipe e chefia para tratar das insatisfações
- b) Uma gestão voltada para as pessoas, através da atualização das atribuições do setor de recursos humanos
- c) Maior liberdade para fazer sugestões e apontar soluções
- d) Reforma física no prédio
- e) Aumento salarial
- f) Implantação de um Plano de Cargo, Carreiras e Salários
- g) Realização de treinamentos e incentivo a formação continuada para as novas mídias
- h) Reconhecimento e recompensa por desempenho acima do padrão, por meio de premiações ou bonificações: livros, ingressos para o cinema

Outros:-----

13) Qual sua perspectiva?

- a) Continuar trabalhando no meu emprego atual
- b) Procurar um novo emprego com um salário maior dentro da minha área
- c) Me especializar para progredir na carreira
- d) Prestar um concurso público
- e) Me especializar para me dedicar à docência
- f) Abandonar o jornalismo e me dedicar a outra área de atuação

14) Quanto tempo você pretende continuar no seu atual emprego?

- a) Até 1 ano
- b) De 01 a 02 anos
- c) De 02 a 03 anos
- d) De 03 a 05 anos
- e) De 05 a 10 anos
- f) Não pretendo deixar meu emprego atual

Muito obrigada.

ANEXOS – Imagens

Nestes anexos, apresentamos o registro imagético dos ambientes de trabalho dos jornalistas. Como nosso intuito era registrar o cotidiano dos profissionais com o mínimo de interferência possível, as fotografias foram feitas no último dia de visitas em cada redação por acreditarmos que os profissionais já estariam habituados com a nossa presença e não se sentiriam intimidados ou constrangidos.

No JH, os registros foram feitos em dois dias, no último dia da visita sistemática e no dia do encerramento da versão impressa. Em todas as empresas, com exceção do Novo, que imprime e encaderna a versão impressa em outro estado, tentamos registrar todo o processo de produção da notícia, desde o trabalho na redação até a impressão das edições.

Ao todo, fizemos 431 imagens, das quais 35 compõem esse trabalho. Utilizamos duas câmeras: uma Fujifilm FinePix Series S3300 e outra Canon power shot digital Series 1300.

Nenhum profissional se opôs à realização das imagens, mas ainda assim solicitamos que todos assinassem um termo de concessão de imagens para fins acadêmicos.

JORNAL DE HOJE



Foto 1: Fachada do JH em março de 2015. Com o fim da edição em papel, o prédio foi demolido para dar lugar a um estacionamento privativo.

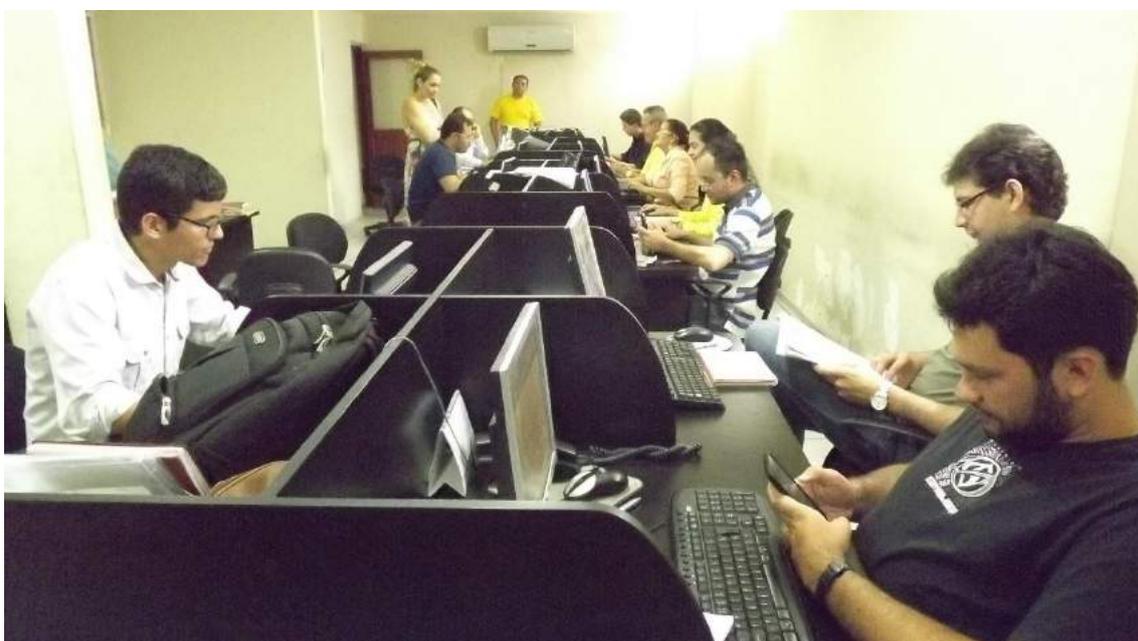


Foto 2: Repórteres e editores na redação. Muitos deles usam o smartphone no processo de apuração das informações.



Foto 3: Sala de finalização e pré-impressão.



Foto 4: Chapa já gravada pronta para ser impressa.



Foto 5: Etapa que precede a impressão das edições do JH.

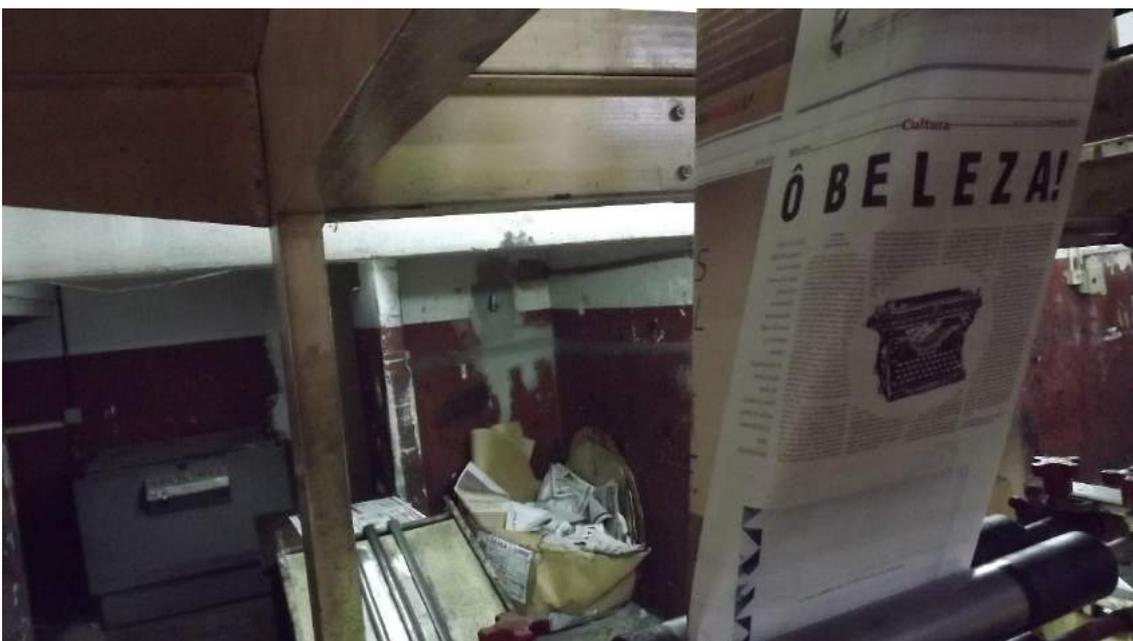


Foto 6: Etapa de impressão



Foto 7: Etapa da impressão



Foto 8: Etapa da impressão



Foto 9: Controle de qualidade



Foto 10: Etapa da encadernação

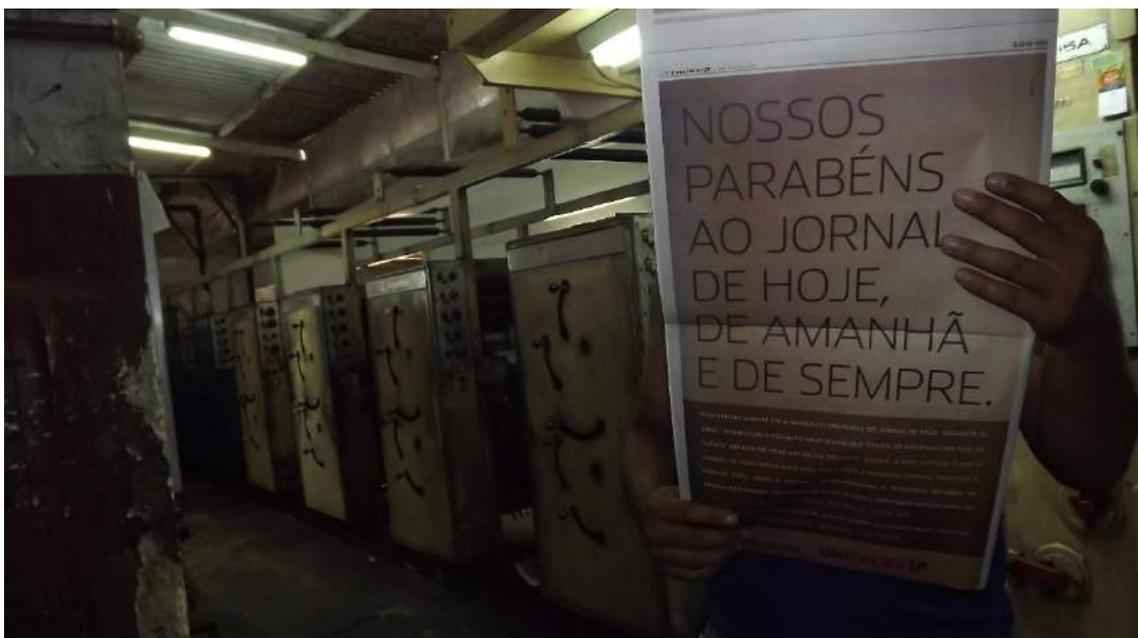


Foto 11: Anúncio publicitário publicado na última edição de papel do JH.



Foto 12: Edição do dia encadernada.



Foto 13: Distribuição da edição impressa.



Foto 14: Relógio com o slogan do jornal.



Foto 15: Gráfica vazia, depois que a última edição foi encartada e distribuída na cidade.

Tribuna do Norte



Foto 16: Fachada da Tribuna do Norte em março de 2015



Foto 17: A redação da Tribuna do Norte vista da porta



Foto 18: Redação em horário de fechamento



Foto 19: Redação em horário de fechamento

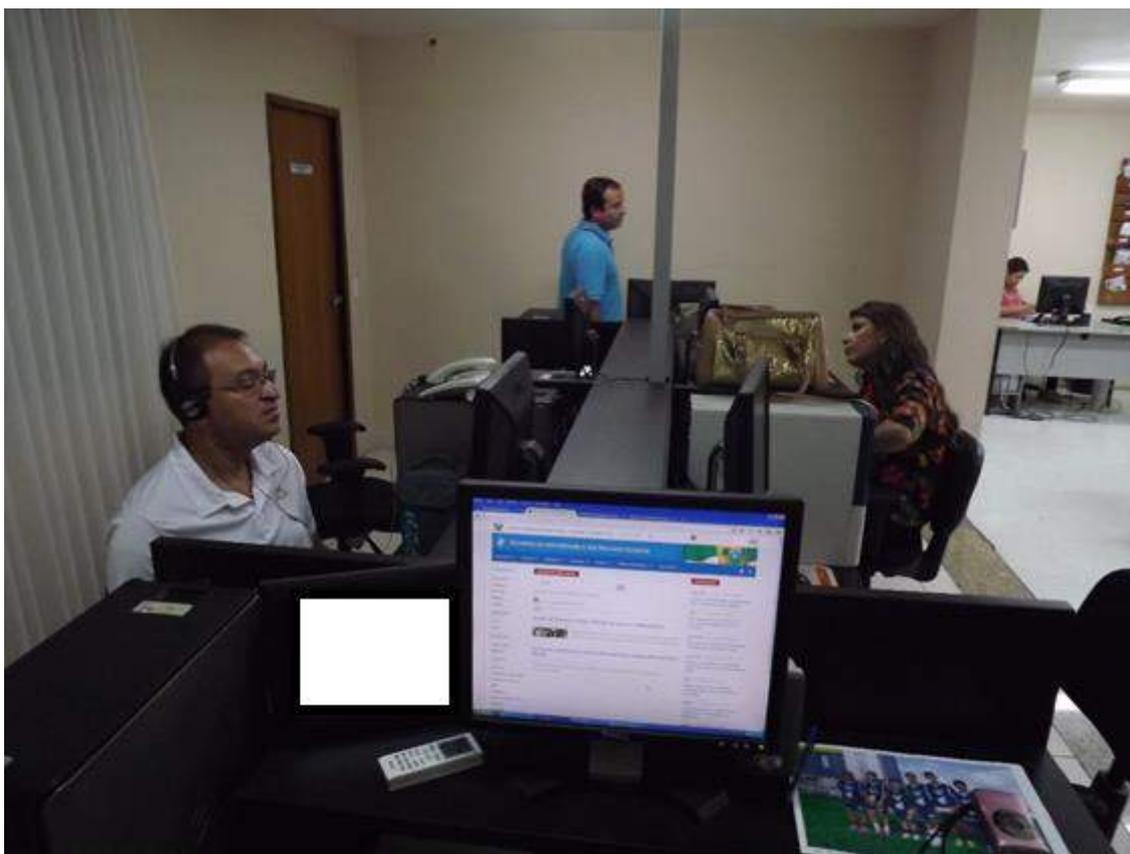


Foto 20: Ilha ocupada por repórteres dos cadernos setorializados: esportes, política e economia



Foto 21: Departamento de fotografia, em sala à parte



Foto 22: Estúdio da TV Tribuna



Foto 23: Sala de pré-impressão, com luz especial.



Foto 24: Chapa gravada e pronta para ser impressa



Foto 25: Ajustes na máquina



Foto 26: Rotativa



Foto 27: Vista parcial do parque gráfico da Tribuna do Norte



Foto 28: Edição do dia impressa



Foto 29: Etapa de encadernação



Foto 30: Área reservada ao cafezinho.

NOVO JORNAL

Foto 31: Fachada do Novo, em março de 2015. Empresa mudou de endereço no segundo semestre de 2015.



Foto 32: Vista de fora da redação



Foto 33: Redação do Novo, em março de 2015



Foto 34: Redação do Novo, em março de 2015.



Foto 35: Arquivo antes de ser desativado.