



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E CULTURA  
CONTEMPORÂNEAS**

**ERICK PATRIK ARAGÃO ISSA**

**A INOVAÇÃO JORNALÍSTICA NA PERCEPÇÃO DE JORNALISTAS DO  
*CORREIO 24 HORAS E JC ONLINE***

Salvador  
2023

**ERICK PATRIK ARAGÃO ISSA**

**A INOVAÇÃO JORNALÍSTICA NA PERCEPÇÃO DE JORNALISTAS DO  
*CORREIO 24 HORAS E JC ONLINE***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas, da Universidade Federal da Bahia (UFBA), como requisito parcial para a obtenção do título de mestre.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Suzana Oliveira  
Barbosa

Salvador  
2023

Dados internacionais de catalogação-na-publicação  
(SIBI/UFBA/Biblioteca Universitária Reitor Macedo Costa)

Issa, Erick Patrik Aragão.

A inovação jornalística na percepção de jornalistas do Correio 24Horas e JC Online / Erick Patrik Aragão Issa. - 2023.

185 f.: il.

Orientadora: Profa. Dra. Suzana Oliveira Barbosa.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Comunicação, Salvador, 2023.

1. Jornalismo eletrônico - Bahia. 2. Jornalismo eletrônico - Pernambuco. 3. Jornalismo eletrônico - Aspectos sociais. 4. Jornalismo local. 5. Mídia digital. 6. Jornal do Commercio (Jornal). 7. Correio 24 Horas (Jornal). I. Barbosa, Suzana Oliveira. II. Universidade Federal da Bahia. Faculdade de Comunicação. III. Título.

CDD - 070.40285

CDU - 070.489(813.4/.8)



Universidade Federal da Bahia

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E CULTURA  
CONTEMPORÂNEA (POSCOM)**

ATA Nº 1

Ata da sessão pública do Colegiado do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E CULTURA CONTEMPORÂNEA (POSCOM), realizada em 31/07/2023 para procedimento de defesa da Dissertação de Mestrado EM COMUNICAÇÃO E CULTURA CONTEMPORÂNEAS no. 1, área de concentração Comunicação e Cultura Contemporâneas, do candidato ERICK PATRICK ARAGÃO ISSA, de matrícula 2020103143, intitulada A INOVAÇÃO JORNALÍSTICA NA PERCEPÇÃO DE JORNALISTAS DO CORREIO 24 HORAS E JC ONLINE. Às 14:30 do citado dia, por Videoconferência, foi aberta a sessão pela presidente da banca examinadora Profª. Dra. SUZANA OLIVEIRA BARBOSA que apresentou os outros membros da banca: Profª. Dra. LIVIA DE SOUZA VIEIRA e Prof. Dr. FERNANDO FIRMINO DA SILVA. Em seguida foram esclarecidos os procedimentos pela presidente que passou a palavra ao examinado para apresentação do trabalho de Mestrado. Ao final da apresentação, passou-se à arguição por parte da banca, a qual, em seguida, reuniu-se para a elaboração do parecer. No seu retorno, foi lido o parecer final a respeito do trabalho apresentado pelo candidato, tendo a banca examinadora aprovado o trabalho apresentado, sendo esta aprovação um requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Em seguida, nada mais havendo a tratar, foi encerrada a sessão pela presidente da banca, tendo sido, logo a seguir, lavrada a presente ata, abaixo assinada por todos os membros da banca.

FERNANDO FIRMINO DA SILVA

**Dr. FERNANDO FIRMINO DA SILVA, UEPB**

Examinador Externo à Instituição

*Livia de Souza Vieira*

**Dra. LIVIA DE SOUZA VIEIRA, UFBA**

Examinadora Interna

*Suzana Oliveira Barbosa*

**Dra. SUZANA OLIVEIRA BARBOSA, UFBA**

Presidente

*Erick Patrick Aragão Issa*  
**ERICK PATRICK ARAGÃO ISSA**

Mestrando(a)

Aos meus pais, Regina e Roberto, pelo amor, dedicação e abnegação, sempre em defesa de um futuro melhor para os filhos.

Ao meu companheiro de vida, Lucas Aboim, por tornar tudo mais leve durante cada passo da minha caminhada. Ao meu irmão, Tiago Issa (*in memoriam*) e à minha avó, Rosa Issa (*in memoriam*), por me ensinarem que o amor não se mede e nem se resume à presença física neste mundo.

## AGRADECIMENTOS

Aprendi na vida a ser grato a todos e todas que cruzaram o meu caminho, independentemente de quais ensinamentos deixaram, mas, acima de tudo, aprendi a ser grato àqueles que me ajudaram, principalmente quando diz respeito à educação. Se hoje, o filho da dona de casa e do motorista de ônibus conclui mais um passo na vida acadêmica é porque meus pais, Regina e Roberto, diante de todas as dificuldades, sempre colocaram minha educação em primeiro lugar. Foi sempre com muito amor e bondade dos que me rodeiam que consegui chegar até aqui. Agradeço a Deus e as forças de bem do universo por me sustentarem na caminhada, ainda mais em um período tão conturbado para minha família, com a partida precoce do meu amado irmão Tiago Issa, ao qual registro meu eterno amor e agradecimento por tudo que vivemos juntos. Reafirmo minha gratidão aos meus pais, porque até quando o salário do motorista não era suficiente para alimentar quatro pessoas, a educação foi colocada em primeiro lugar. Meus pais sempre acreditaram que a educação era a chave para mudar as nossas vidas e sempre quiseram me oferecer mais do que tiveram. Amo vocês!

Deixo um agradecimento especial ao doutor Adalton Fonseca dos Anjos, com o qual tive a alegria de trabalhar quando éramos repórteres, e que acabei reencontrando no Grupo de Pesquisa de Jornalismo On-Line (GJOL), da Faculdade de Comunicação (Facom), da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Adalton foi um conselheiro, mas, sobretudo, inspiração. Agradeço os colegas do GJOL nas pessoas de Carla Beraldo e Regina Bochicchio, que compartilharam momentos comigo desde a primeira matéria como alunos especiais. Agradeço o professor Marcos Palacios, que foi conselheiro na construção do projeto, e à minha orientadora, a professora doutora Suzana Barbosa, primordial em todos os momentos desta pesquisa, desde à construção do projeto, que nasceu em uma disciplina ministrada por Palacios e Suzana. Como não poderia deixar de ser, meu muito obrigado aos professores das matérias que cursei: Lia Seixas, Samuel Barros, Wilson Gomes e João Guilherme. Obrigado a Malu Fontes pela oportunidade de ser seu tirocinista, uma experiência incrível e que levarei por toda a vida.

Minha gratidão se estende também aos meus chefes e colegas da Secretaria Estadual de Ciência, Tecnologia e Inovação (Secti). Cito a ex-reitora da Universidade Estadual de Santa Cruz (Uesc), minha querida ex-chefe Adélia Pinheiro, que esteve secretária da Secti de maio de 2019 a fevereiro de 2022, o chefe de Gabinete Marcius Gomes, o secretário André Joazeiro, que tem total clareza da importância da pesquisa, da ciência, da tecnologia e da inovação para o mundo, os diretores da Fundação de Amparo à Pesquisa da Bahia (Fapesb),

Márcio Costa e Handerson Leite, o superintendente de Inovação Agnaldo Freire, minha amiga Lajah Calasans, uma das profissionais mais importantes da Secti, o ex-secretário Rodrigo Hita e os ex-chefes de Gabinete Mara Souza, Gesil Amarante e Igor Galvão. Neste processo, lá no seu início, ressalto a importância do colega Diego Machado, que me passou todas as coordenadas para ingressar no mestrado como aluno especial. Também agradeço a Victor Sales e Bianca Rocha, que estiveram comigo parte desse período.

Não poderia deixar de agradecer à minha equipe, sempre disposta a ajudar quando necessário. Desta forma, destaco a jornalista Milena Monteiro, parte importante desta pesquisa, Thaís Matos, Gabriel Pinheiro e Tiago Brito, este último sempre muito solícito e apoiador em todas as questões possíveis. Tenho orgulho de trabalhar com profissionais gabaritados, reconhecidos pelo diálogo e competência, mas tenho orgulho maior ainda de poder chamá-los de amigos. Muito obrigado por tudo! Vocês são parte primordial desta conquista. Tenham certeza de que sem vocês isso não seria possível.

Às equipes do Jornal do Commercio e do Jornal Correio, agradeço a presteza e disponibilidade em participar deste estudo. Obrigado às amigas Ana Magnet, Verena Pimentel, Samia Trindade, Manuela Cavadas, Márcia do Amparo, Neide Pimentel e Lorena Nascimento, bem como aos amigos Williams Caldas, Yuri Vivas, Cristian Mendes e Henrique Saleh. Na pessoa da coordenadora dos cursos de comunicação da Unijorge, Patrícia Moraes, agradeço aos meus professores e professoras de todas as escolas e universidades que passei, em especial Ana Cláudia Xavier e Tamara Guerra. De volta ao ambiente familiar, não posso deixar de agradecer minha sobrinha e afilhada Alice Issa, à qual expressei todo meu amor, à minha avó Rosa Issa (in memoriam), que na condição de professora sempre foi inspiração para meus estudos, à minha avó Thereza Aragão, pela qual sou apaixonado com todas as minhas forças, e às minhas primas Fernanda Cardoso, Amanda Issa, Carla Issa e Taise Estrela. Meu amor e agradecimento ao meu companheiro de vida, Lucas Aboim, sempre pronto para sorrir e entusiasmar. Como dito anteriormente, meu amor e eterna gratidão ao meu irmão Tiago Issa. Sinto sua falta, mas a saudade me faz seguir em frente com a certeza de que um dia nos reencontraremos além do infinito ou em outras vidas. Te amo para sempre!

Porque o jornalismo é uma paixão insaciável que só se pode digerir e humanizar mediante a confrontação descarnada com a realidade. Quem não sofreu essa servidão que se alimenta dos imprevistos da vida, não pode imaginá-la. Quem não viveu a palpitação sobrenatural da notícia, o orgasmo do furo, a demolição moral do fracasso, não pode sequer conceber o que são. Ninguém que não tenha nascido para isso e esteja disposto a viver só para isso poderia persistir numa profissão tão incompreensível e voraz, cuja obra termina depois de cada notícia, como se fora para sempre, mas que não concede um instante de paz enquanto não torna a começar com mais ardor do que nunca no minuto seguinte. (Gabriel García Márquez, 1996).

ISSA, Erick. **A inovação jornalística na percepção de jornalistas do *Correio 24 Horas* e *JC Online***. Orientadora: Suzana Oliveira Barbosa. 2023. 185 páginas. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura Contemporâneas) — Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

## RESUMO

Esta dissertação tem como principal objetivo analisar a percepção que os jornalistas do *Correio 24 Horas* (Bahia) e *JC Online* (Pernambuco), duas organizações de mídia com foco no jornalismo digital e local, têm da inovação jornalística. Como esses profissionais entendem e se apropriam da inovação? O nosso problema de pesquisa surge do fato de que *Correio* e *JC* afirmam ser a inovação um diferencial competitivo para as organizações. A metodologia, de abordagem qualitativa, combina técnicas de estudo de caso e de entrevistas com roteiro fechado com jornalistas e entrevistas semiestruturadas e em profundidade com diretores e editores. Foram entrevistados 23 profissionais em diferentes funções nas organizações, separados em dois grupos, os de dirigentes (diretores e editores) e os de jornalistas (repórteres, subeditores e colunistas). O referencial teórico-conceitual, que leva em conta as dificuldades enfrentadas pelas organizações de mídia, acentuadas pela pandemia de Covid-19 e pelo contexto de plataformização do jornalismo, centra-se na inovação e no jornalismo digital e local. Os resultados da investigação sugerem que a cultura de inovação dentro dessas organizações é frágil, com diferenças significativas entre os conceitos formulados e as percepções oferecidas pelos dois grupos. Enquanto os dirigentes apresentam um conceito melhor elaborado de inovação jornalística, o segundo grupo define o fenômeno de forma genérica e simplista, quase sempre com caráter tecnológico e centrado em novos produtos.

**Palavras-chave:** jornalismo digital; jornalismo local; inovação jornalística; *Correio 24 Horas*; *JC Online*.

ISSA, Erick. **Journalistic innovation in the perception of journalists from the *Correio 24 Horas* and *JC Online***. Advisor: Suzana Barbosa. 2023. 185 pages. Thesis (Master's Degree in Contemporary Communication and Culture) — Faculty of Communication, Federal University of Bahia, Salvador, 2023.

## ABSTRACT

This dissertation aims to analyze the perception that journalists from *Correio 24 Horas* (Bahia) and *JC Online* (Pernambuco), two media organizations focused on digital and local journalism, have of journalistic innovation. How do these professionals understand and embrace innovation? Our research problem arises from the fact that *Correio* and *JC* claim that innovation is a competitive advantage for organizations. The qualitative methodology combines case study techniques and closed-structured interviews with journalists, as well as semi-structured and in-depth interviews with directors and editors. A total of 23 professionals in various roles within the organizations were interviewed, divided into two groups: executives (directors and editors) and journalists (reporters, sub-editors, and columnists). The theoretical-conceptual framework takes into account the challenges faced by media organizations, exacerbated by the Covid-19 pandemic and the platformization of journalism, focusing on innovation and digital and local journalism. The investigation's results suggest that the culture of innovation within these organizations is fragile, with significant differences between the formulated concepts and the perceptions offered by the two groups. While the executives present a better-formulated concept of journalistic innovation, the second group defines the phenomenon in a generic and simplistic manner, often with a technological focus and centered on new products.

**Keywords:** digital journalism; local journalism; journalistic innovation; *Correio 24 Horas*; *JC Online*.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Curva S de difusão da inovação	34
Figura 2 — Primeira edição impressa do <i>Jornal Correio da Bahia</i>	81
Figura 3 — <i>Home Page</i> do site <i>Correio 24 Horas</i>	82
Figura 4 — Primeira edição impressa do <i>Jornal do Commercio</i>	85
Figura 5 — Site do <i>JC</i> compartilha versões <i>PDF</i> e <i>HTML</i> do antigo impresso	88
Figura 6 — <i>Correio</i> está presente na internet com o site <i>correio24horas.com.br</i>	89
Figura 7 — Áreas ou palavras relacionadas à inovação	91
Figura 8 — Palavras-chave para conceituar a inovação	92
Figura 9 — <i>JC</i> suspende assinaturas e abre conteúdo a todos os leitores	105
Figura 10 — <i>Correio</i> tenta atrair assinantes com chamadas em canais oficiais	106
Figura 11 — <i>Clube Correio</i> e <i>JC Clube</i> são parte das estratégias	108
Figura 12 — <i>Correio</i> distribui boletins por mídias sociais e newsletter	121
Figura 13 — Infográfico em formato de quiz publicado pelo <i>O Globo</i>	129
Figura 14 — Site do <i>JC</i> tem espaço dedicado a reportagens no formato <i>web stories</i>	130
Figura 15 — Interface da série especial “Silêncio das Inocentes”	133
Figura 16 — Interface da série especial “Casa Grande & Senzala 80 anos”	134
Figura 17 — <i>Correio</i> informa sobre presença em mídias sociais e <i>WhatsApp</i>	141
Figura 18 — Rota 473 é publicada em alusão ao aniversário de Salvador	155
Figura 19 — <i>JC</i> busca aprimorar newsletter para fidelizar leitores	157

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Variedade dos estudos sobre inovação no jornalismo	40
Quadro 2 — Barreiras e obstáculos para inovar / Fatores que dificultam a inovação	99
Quadro 3 — Mapeamento de qualificações recebidas pelos profissionais	112
Quadro 4 — Conhecimento do Digital News Report pelos profissionais	115
Quadro 5 — Foco da inovação na sua organização	120
Quadro 6 — Tipos de inovação na organização	147
Quadro 7 — Áreas da inovação na organização	151

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 — Fontes de Notícias 2013-2022	18
Tabela 2 — Mecanismo de Pesquisa 2013-2022	19

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 Mudança de comportamento do usuário.....	18
1.2 Covid-19 e as mudanças no jornalismo.....	20
1.3 Objetivos.....	22
1.3.1 Objetivo geral.....	22
1.3.2 Objetivos específicos.....	23
1.3.3 Hipóteses.....	23
1.4 Metodologia.....	23
1.4.1 Observação dos objetos de estudo.....	25
1.4.2 Entrevistas com editores e diretores.....	25
1.4.3 Análise preliminar.....	26
1.4.4 Entrevistas com profissionais do Correio.....	26
1.4.5 Entrevistas com profissionais do JC Online.....	27
1.4.6 Análise das entrevistas.....	27
1.5 Estrutura da dissertação.....	28
<b>2 INOVAÇÃO.....</b>	<b>30</b>
2.1 Conceito de inovação.....	31
2.2 Hélices da inovação.....	36
2.3 Inovação no jornalismo.....	38
2.4 Caminhos para a inovação no jornalismo.....	50
<b>3 JORNALISMO DIGITAL, LOCAL E PLATAFORMIZAÇÃO.....</b>	<b>54</b>
3.1 Jornalismo digital.....	57
3.2 Jornalismo local.....	64
3.3 Plataformas e plataformização.....	69
<b>4 A INOVAÇÃO NO <i>CORREIO</i> E NO <i>JORNAL DO COMMÉRCIO</i>.....</b>	<b>78</b>
4.1 <i>Jornal Correio</i> .....	79
4.1.1 Correio 24 Horas.....	81
4.2 <i>Sistema Jornal do Commercio de Comunicação</i> .....	84
4.2.1 JC Online.....	85
4.3 <i>Jornal do Commercio</i> agora é 100% digital.....	86
4.4 Conceito de inovação e áreas ou palavras relacionadas.....	90
4.4.1 Áreas ou palavras que ajudam a conceituar a inovação.....	90
4.4.2 O que é inovação?.....	92

4.5 Obstáculos à inovação .....	97
4.5.1 Captar e reter assinantes são desafios .....	104
4.6 Qualificações e habilidades da equipe .....	108
4.6.1 Habilidades exigidas pela organização .....	109
4.6.2 Qualificações oferecidas aos profissionais.....	112
4.7 <i>Digital News Report (DNR)</i> e distribuição de conteúdo.....	114
4.7.1 DNR é desconhecido pelos profissionais .....	115
4.7.2 Estratégias de distribuição de conteúdo .....	116
4.8 Onde deve estar o foco quando o tema é inovação.....	119
4.8.1 Prioridade ao jornalismo local de proximidade.....	125
4.8.2 O que é um conteúdo inovador?.....	127
4.8.3 Correio, JC e os especiais multimídias.....	131
4.8.4 WhatsApp e o uso inovador pelo Correio .....	136
4.8.5 Vídeos, mídias sociais e novas gerações .....	139
4.8.6 A inovação na pandemia .....	141
4.9 Tipos e áreas da inovação no <i>Correio</i> e <i>JC</i> .....	145
4.9.1 Tipos de inovação percebidos pelos entrevistados.....	145
4.9.2 Áreas em que Correio e JC inovam segundo os entrevistados.....	150
4.9.3 Onde Correio e JC inovam .....	152
4.9.4 Inovações genuínas e replicadas .....	155
4.9.5 Editoria de inovação – do pioneirismo à extinção .....	158
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>161</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>166</b>
<b>APÊNDICE A — ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS E EM PROFUNDIDADE COM DIRETORES E EDITORES DO <i>CORREIO 24 HORAS</i> E <i>JC ONLINE</i>.....</b>	<b>180</b>
<b>APÊNDICE B — ROTEIRO FECHADO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTAS COM JORNALISTAS DO <i>CORREIO 24 HORAS</i> E <i>JC ONLINE</i> .....</b>	<b>182</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Quase três décadas depois do surgimento do jornalismo digital no Brasil, o cenário enfrentado pelas organizações de mídia, associado às constantes mudanças no campo jornalístico, entre as quais estão a plataformização do jornalismo, a migração do impresso para o digital, a precarização do trabalho, a queda das receitas de publicidade, a pandemia de Covid-19, dentre outros fatores, tem acentuado a crise de meios tradicionais como jornais e revistas. Enquanto alguns desses veículos lutam para sobreviver em um mercado em crise, utilizando estratégias e modelos que possam dar sobrevida ao impresso, outras organizações acabam por encerrar seus periódicos, algumas delas recorrendo apenas à presença no meio digital.

Com o mundo cada vez mais globalizado e as populações ainda mais conectadas à rede mundial de computadores, a tendência de queda gradual da circulação de exemplares de jornais e revistas tem se acentuado ano após ano. Empresários que por muito tempo investiram dinheiro em mídia impressa, buscam diversificar seus negócios com investimento em sites, aplicativos e demais ferramentas que servem ao jornalismo digital, muitas vezes recorrendo a estratégias inovadoras (BARBOSA, 2014; DOGRUEL, 2017; FONSECA, 2020; FRANCISCATO, 2017; GARCÍA-AVILÉS, 2018, 2021a; GARCÍA-AVILÉS; PRIETO; ROBLES, 2018; GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019; MACHADO, 2010; MELO; MENEZES, 2020; PAVLIK, 2013; SOUZA; SILVEIRA, 2017).

A mudança de comportamento do usuário deve ser vista como oportunidade para investir em mídias digitais, se aproximar de públicos mais jovens, majoritariamente presentes em mídias sociais, renovando o público, de forma a pensar o futuro do negócio e evitar o risco de ter as portas fechadas como tem acontecido com diversas publicações no Brasil. Os estudos do jornalismo digital, suas mudanças e oportunidades ao longo das últimas décadas têm concentrado esforços de pesquisadores de todas as partes do mundo. As oportunidades e possibilidades oferecidas pelo jornalismo digital, bem como novos produtos, interfaces, jornalismo para dispositivos móveis e relação do jornalismo digital com as plataformas são algumas das áreas em que a pesquisa tem crescido no ambiente acadêmico (BARBOSA; ALBAN, 2013; CANAVILHAS, 2021; DEUZE, 2017; DOMÍNGUEZ; BARBOSA, 2013; FRANCISCATO; GONÇALVES, 2021; STEENSEN; WESTLUND, 2021).

A definição para jornalismo digital, elaborada por Steensen e Westlund (2021, p. 106-107, tradução nossa), que será utilizada nesta pesquisa, afirma que “o jornalismo digital é um fenômeno e uma prática de seleção, interpretação, edição e distribuição de notícias sobre

assuntos públicos; está ligada às tecnologias digitais e tem uma relação simbiótica com seus públicos<sup>1</sup>”. Os pesquisadores alertam “[...] que os estudos de jornalismo digital são muito mais do que simplesmente o estudo do jornalismo produzido, distribuído e/ou consumido com o auxílio de tecnologias digitais. O jornalismo digital não se define apenas por sua relação com a tecnologia” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 3, tradução nossa<sup>2</sup>). Para justificar a afirmação de que os estudos sobre jornalismo digital abarcam mais do que apenas o jornalismo produzido/consumido/distribuído com auxílio da tecnologia, os autores citam quatro premissas e destacam que os estudos do jornalismo digital são um campo acadêmico aberto à pesquisa com áreas afins, para além do jornalismo. “Essas premissas estruturais estão relacionadas com a economia, as relações de audiência e os mecanismos de distribuição e consumo em rede do jornalismo digital” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 3, tradução nossa<sup>3</sup>).

Um dos objetos de estudo desta pesquisa também foi afetado pela crise do setor, acentuada pela pandemia de Covid-19, e anunciou o encerramento de sua versão em papel. É o caso do *Jornal do Commercio*, de Pernambuco, que, junto com o *Correio*, da Bahia, tem em suas versões digitais o corpus desta dissertação. Foi no decorrer desta pesquisa que, em março de 2021, em editorial assinado pelo presidente do grupo, João Carlos Paes Mendonça, o *Jornal do Commercio* anunciou ao público a decisão de encerrar sua versão impressa e se manter “100% digital” (MENDONÇA, 2021). A justificativa apresentada, na qual falou sobre o processo de transformações enfrentado pela sociedade em diversos setores e o alto custo do papel, também fez menção ao momento pandêmico, causado pelo coronavírus, que, segundo o grupo, antecipou uma mudança já prestes a acontecer. A decisão interrompeu a circulação de um jornal impresso que por mais de um século esteve presente nos pontos de vendas à disposição da sociedade pernambucana. Paes Mendonça (2021) anunciou que um arquivo em formato *PDF* seria publicado todos os dias, com a mesma diagramação e regras do jornal impresso, fazendo com que as pessoas que gostam deste formato tivessem escolha, entretanto, o empresário deu ênfase ao digital ao afirmar que “sai de cena o jornal impresso e permanece a notícia responsável por meio do site do *JC* (jc.com.br) e do aplicativo do *JC* para celulares e tablets”.

---

<sup>1</sup> Do original: “Digital journalism is a phenomenon and practice of selecting, interpreting, editing, and distributing news about public affairs; it is linked to digital technologies and has a symbiotic relationship with its audiences” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 106-107).

<sup>2</sup> Do original: “[...] digital journalism studies is much more than simply the study of journalism produced, distributed, and/or consumed with the aid of digital technologies. Digital journalism is not defined by its relation to technology alone” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 3).

<sup>3</sup> Do original: “These structural premises are related to the economy, audience relations, and the net-worked distribution and consumption mechanisms of digital journalism”. (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 3).

Ao encarar a inovação como um fenômeno que pode ajudar organizações de mídia a enfrentarem o contexto atual de redução de receita, acentuado pela pandemia de Covid-19 e à mudança do perfil do usuário, que tem se informado cada vez mais de forma online e por mídias sociais, nosso problema de pesquisa surge como uma oportunidade de entender a inovação jornalística na percepção de jornalistas do *Correio 24 Horas* e *JC Online*. Justificamos a importância de entender a percepção desses profissionais pelo fato de que as duas organizações às quais estão vinculados afirmam ser a inovação um diferencial deste ambiente no qual o jornalista é figura central, sendo primordial investigar, pela questão de pesquisa, como esses profissionais entendem e se apropriam da inovação? Desta forma, também pretendemos identificar as facilidades e ou dificuldades deste processo, se de fato os dirigentes conseguem disseminar a inovação aos seus subordinados, dentre outros fatores. De forma a delimitar nosso objeto de estudo, selecionamos dois veículos que vêm de um processo de convergência, já que nasceram como mídia impressa, o *Jornal Correio* (Bahia)<sup>4</sup> e o *Jornal do Commercio*<sup>5</sup> (Pernambuco), mas hoje atuam no jornalismo digital, sendo que no caso do *JC Online* a versão impressa foi encerrada, enquanto o *Correio* ainda mantém as duas frentes de trabalho. Com essa escolha, temos um recorte mais local desses objetos, já que estão sediados em dois mercados que se assemelham economicamente e culturalmente. Destacamos ainda que os dois veículos estão entre os mais acessados pelos usuários em seus respectivos estados, bem como na Região Nordeste. Quando o assunto é audiência digital, os acessos aos respectivos sites destas organizações trazem números expressivos. O *Correio24horas* atingiu, em março de 2022, a marca de 18,8 milhões de *Page Views*<sup>6</sup>, enquanto o *JC Online* registrou 18 milhões em fevereiro de 2022, segundo dados fornecidos pela direção de ambos à época do trabalho de campo.

Com a finalidade de oferecer uma definição que se aproxime à nossa pesquisa, com base nos autores referenciados acerca da inovação e da inovação no jornalismo (BARBOSA, 2014; DOGRUEL, 2017; ECHEVERRÍA, 2017; FONSECA, 2020; FRANCISCATO, 2017; GARCÍA-AVILÉS, 2018, 2021a; GARCÍA-AVILÉS; PRIETO; ROBLES, 2018; GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019; MACHADO, 2010; OCDE, 2006; MELO; MENEZES, 2020; PAVLIK, 2013; SCHUMPETER, 1984; SOUZA; SILVEIRA, 2017) e no entendimento de jornalistas e dirigentes entrevistados, conforme resultado do trabalho empírico, propomos uma definição operacional para inovação jornalística. Justificamos a adoção de uma definição operacional

---

<sup>4</sup> O *Jornal Correio* (Bahia) está presente na web no endereço [www.correio24horas.com.br](http://www.correio24horas.com.br)

<sup>5</sup> O *Jornal do Commercio* pode ser acessado através do endereço [www.jconline.ne10.uol.com.br](http://www.jconline.ne10.uol.com.br)

<sup>6</sup> *Page View* é a quantidade de visualizações únicas das páginas de um determinado site.

própria e a não utilização das definições operacionais já existentes pelo fato de entendermos que as definições operacionais que tivemos acesso durante a construção do estado da arte tinham foco maior em novos produtos e modelos de negócios, não atendendo a determinadas especificidades dos nossos objetos de estudo, como o fato de serem organizações regionais, nascidas do processo de convergência, e com foco no jornalismo local e de proximidade, que, muitas vezes, priorizam a inovação em processos e fluxos do que em produtos, por exemplos.

A definição operacional proposta é a seguinte:

**Para além de algo novo, transformador, que traga atualizações e melhorias, aplicações de novas técnicas e ideias, que agreguem valor às organizações, aos usuários e aos profissionais envolvidos no jornalismo, a inovação jornalística deve ser vista com um olhar ampliado, que passe por produtos, fluxos, processos, práticas e ou formas de produção, distribuição e consumo da notícia. Inovação em jornalismo deve ser pensada em seus diversos aspectos, seja como inovação tecnológica, organizacional ou social.** Para as organizações jornalísticas que propõem a busca pela inovação em seus ambientes, é importante ressaltar a necessidade de uma estratégia unificada para a implementação da inovação considerando etapas, ciclos, processos, produtos, conteúdos, profissionais, usuários etc.

### 1.1 Mudança de comportamento do usuário

Aliado ao declínio das publicações impressas, o hábito do cidadão brasileiro por se informar e compartilhar notícias online, como, por exemplo, por meio das mídias sociais, tem crescido. É o que mostra o relatório de notícias digital disponibilizado pelo *Instituto Reuters* (2022a) com o objetivo de entender o consumo de notícias em diferentes países. De 2013 a 2022, a forma como se consome notícias no Brasil se modificou, como atestam os dados disponíveis na Tabela 1.

		Tabela 1 - Fontes de Notícias 2013- 2022									
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Online		90%	90%	91%	91%	90%	90%	87%	87%	83%	83%
TV		75%	78%	81%	79%	78%	75%	73%	66%	61%	55%
Mídia Social		47%	56%	64%	72%	66%	66%	64%	66%	63%	64%
Impresso		50%	47%	44%	40%	37%	34%	27%	23%	12%	12%

Fonte: *Reuters Institute* (2022a)

Os dados mostram as tendências registradas durante uma década, indicando o forte declínio da mídia impressa frente aos usuários. Enquanto em 2013, 50% dos entrevistados afirmavam consumir revistas e jornais impressos, o número caiu gradativamente até os 12% atuais. Já os brasileiros que se informam através de ambientes online, incluindo mídias sociais, têm se mantido no topo e estável, registrando 83% em 2022. Se levarmos em consideração apenas aqueles que declararam consumir notícias através das mídias sociais, os números continuam muito superiores aos que se informam por mídia impressa. Se em 2013, 47% dos brasileiros utilizavam as mídias sociais para consumir informação, esse número marcou 64% em 2022.

Outro fator que deve ser levado em conta é o equipamento utilizado pelos brasileiros para acessar informação de forma digital. Nos últimos anos, jornais e revistas deram lugar aos computadores, *tablets* e *smartphones*, conforme os dados disponíveis na Tabela 2.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Smartphone	23%	35%	50%	63%	65%	72%	77%	76%	77%	75%
Computador	83%	64%	71%	68%	62%	72%	55%	43%	36%	24%
Tablet	14%	20%	19%	19%	16%	13%	11%	10%	8%	8%

Fonte: Reuters Institute (2022a)

As estatísticas oferecidas na análise da Tabela 2 ampliam a visão de que o brasileiro tem utilizado cada vez mais seu *smartphone* ao longo dos últimos anos para o acesso a notícias. Se no começo da pesquisa, em 2013, esse número ainda era restrito a 23% da amostra pesquisada, nove anos depois, esse dado saltou 52%, atingindo a marca de 75% em 2022. No caminho inverso, de declínio, a utilização de computadores registrou redução ainda mais significativa, de 59%, entre os anos de 2013 e 2022, despencando de 83% para os atuais 24%. O uso de *tablets*, em contrapartida, teve seu pico no ano de 2014, quando registrou 20%, também apresentando redução nos últimos anos. Em 2022, assim como em 2021, apenas 8% dos usuários disseram utilizar esses aparelhos para o consumo de notícias.

Um dado interessante que pode ser adicionado à discussão quando o assunto é o equipamento utilizado para o consumo de notícias está no relatório publicado pelo Centro de Tecnologia de Informação Aplicada da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), que revelou que o Brasil possuía, no ano de 2021, 234 milhões de *smartphones* ativos, número maior do que a população do país (MEIRELLES, 2021). Já quando o assunto é o meio preferido dos

brasileiros, embora o relatório do *Instituto Reuters* tenha mostrado a preferência pelo consumo online e em mídias sociais, em detrimento principalmente do impresso, é importante notar que nos últimos três anos há leves variações para baixo, no que diz respeito a esse consumo online e por mídias sociais, o que pode ser analisado pela ótica do *Avoid News* (evitar notícias), ou seja, aquela parcela da população que afirma ter evitado se informar de alguma forma nos últimos anos. Essa tentativa de evitar se informar atingiu 54% da amostra pesquisada, colocando o Brasil no topo da lista de países estudados pelo *Instituto Reuters*. A pandemia de Covid-19, a alta inflação e a polarização política são apontadas como algumas das possíveis causas que podem explicar essa fadiga no consumo de notícias.

## 1.2 Covid-19 e as mudanças no jornalismo

A pandemia de Covid-19, declarada pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em março de 2020, é um dos fatores que contribuíram para a crise do jornalismo. O surgimento do novo coronavírus, que foi registrado primeiro na província de Wuhan, na China, em dezembro de 2019, impôs a toda a população mundial desafios nos mais diversos setores, inclusive para as organizações jornalísticas que tiveram que se adaptar rapidamente às restrições sanitárias de forma que buscassem proteger a saúde dos seus profissionais sem comprometer a cobertura da emergência sanitária mundial. Os desafios para o exercício da atividade jornalística não foram poucos. Em questão de horas, as redações de diversos países, incluindo o Brasil, precisaram se adaptar à nova realidade, implantando modalidades como o trabalho remoto ou teletrabalho, utilização de máscaras, distanciamento social, higienização de superfícies e das mãos, dentre outras iniciativas.

Como dito anteriormente, a pandemia elevou custos de produção, como no caso do preço do papel, reduziu receitas de publicidade e acentuou o contexto já existente de plataformação do jornalismo. Poell, Nieborg e Van Dijck (2020, p. 4) definem plataformação da seguinte maneira:

[...] compreendemos plataformação como a penetração de infraestruturas, processos econômicos e estruturas governamentais de plataformas em diferentes setores econômicos e esferas da vida. E, a partir da tradição dos estudos culturais, concebemos esse processo como a reorganização de práticas e imaginações culturais em torno de plataformas (POELL; NIEBORG; VAN DIJCK, 2020, p. 5).

Com os custos em alta e as receitas em queda, a crise no jornalismo se acentuou e não apenas no impresso, como no caso citado do *Jornal do Commercio*. A edição em português do renomado jornal espanhol *El País*, que, desde 2013, em formato 100% digital, trazia conteúdos importantes ao usuário, é um dos casos de como a crise também afeta organizações de mídia não impressas. Em dezembro de 2021, os jornalistas ligados ao *El País Brasil* foram pegos de surpresa com suas demissões e o comunicado de encerramento das atividades. O breve comunicado de despedida, disponibilizado em seu site (*EL PAÍS*, 2021), lamenta que apesar de ter atingido grandes audiências e um número significativo de assinantes digitais, o veículo não tenha conseguido obter sustentabilidade financeira.

Uma das mudanças mais significativas enfrentadas no contexto de pandemia foi a adoção do esquema de teletrabalho, também conhecido como trabalho remoto ou *home office* (FÍGARO *et al.*, 2020; GARCÍA-AVILÉS, 2020, 2021b; CAJAZEIRA; SOUZA, 2020; SOLON *et al.*, 2020; CAMPONEZ *et al.*, 2020). García-Avilés (2018) é um dos autores que pesquisa essa modalidade de trabalho, que já alertava para a nova tendência cerca de dois anos antes do início da pandemia. Naquele momento, o autor apontava que alguns veículos espanhóis já adotavam a prática de teletrabalho no final da década dos anos de 2010. A mudança pegou empresários e trabalhadores desprevenidos, o que levou a um período forçado de adaptação. “Nas primeiras semanas ninguém sabia lidar com o teletrabalho, então os profissionais foram superando a curva de aprendizado à medida que iam ganhando experiência” (GARCÍA-AVILÉS, 2020, p. 12, tradução nossa<sup>7</sup>). Segundo Fígaro *et al.* (2020), essa nova modalidade de trabalho foi adotada em questão de horas nas mais diversas redações jornalísticas. Os pesquisadores defendem que esse processo de mudança do ambiente laboral foi acelerado por conta da pandemia.

O teletrabalho, entretanto, é apenas uma das muitas mudanças do setor jornalístico durante o período da pandemia. As organizações de mídia também adotaram medidas como a redução de pautas de rua e coberturas externas. Issa, Fonseca e Bochicchio (2021) estudaram a realidade de seis veículos de mídia digital do Brasil (*Correio 24 Horas, Estado de Minas, Folha de S. Paulo, Estadão, El País e Metrôpoles*), divididos em locais, regionais e nacionais. Segundo os achados, praticamente todos os meios estudados reduziram o deslocamento físico no período, tendo em maio e junho de 2020 o momento mais crítico dessa redução (ISSA; FONSECA; BOCHICCHIO, 2021).

---

<sup>7</sup> Do original: “Las primeras semanas nadie sabía cómo manejar el teletrabajo, por lo que los profesionales fueron superando la curva de aprendizaje conforme adquirían experiencia” (GARCÍA-AVILÉS, 2020, p. 12).

Há que se registrar que o trabalho remoto não foi adotado de forma uniforme em todas as organizações de mídia, afinal, se, de certa forma, poderia parecer uma prática mais fácil para jornalistas de meios digitais e impressos, o mesmo não pode ser dito, por exemplo, para repórteres de televisão, que não tinham escolha a não ser ir para a rua, seguir a notícia, levando imagens para os cidadãos que estavam ávidos e aflitos por entender melhor um vírus tão transmissível, causador de uma doença altamente letal. Um dado a se lamentar está no Dossiê Jornalistas Vitimados pela Covid, da Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj), que mostra que o Brasil registrou o maior número de óbitos entre jornalistas do mundo. Até o primeiro trimestre de 2021, 169 jornalistas tinham perdido a vida para a Covid-19.

Uma doença que se propaga rapidamente através da respiração, do contato, da proximidade entre pessoas, era um risco a toda população, mas principalmente àqueles profissionais que não tiveram escolha durante a emergência sanitária mundial e precisaram seguir no trabalho de rua, o que, naquele momento, aumentava consideravelmente o risco de contaminação, conforme as diretrizes da Organização Mundial de Saúde (OMS). Para tentar auxiliar os jornalistas, algumas entidades elaboraram cartilhas e dossiês com recomendações para que o exercício da profissão se tornasse mais seguro durante a pandemia. A Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj), por exemplo, se uniu a sindicatos da categoria em todo o país, para elaborar e divulgar 32 orientações aos jornalistas e suas respectivas empresas. Entre algumas das recomendações estavam a redução de coberturas externas, a adoção de teletrabalho por profissionais do grupo de risco (maiores de 60 anos, gestantes, pessoas com comorbidades etc.), uso de equipamentos de proteção individual, liberação do ponto eletrônico, bem como a não utilização de transporte público e de equipamentos compartilhados. A Rede CoVida, encabeçada pelo Centro de Integração de Dados e Conhecimentos para a Saúde (Cidacs), da Fundação Oswaldo Cruz, Bahia, (Fiocruz-Ba) e da Universidade Federal da Bahia (UFBA), também elencou importantes orientações aos jornalistas no manual “Como cobrir a pandemia da Covid-19 no Brasil”. Este documento foi elaborado com ajuda de profissionais das áreas de saúde e educação, com o objetivo de sugerir cuidados e ações que evitassem a contaminação por parte dos jornalistas no exercício da profissão (REDE COVIDA, 2020).

### 1.3 Objetivos

#### *1.3.1 Objetivo geral*

Analisar a percepção dos jornalistas do *Correio 24 Horas* e do *Jornal do Commercio (JC Online)* sobre inovação jornalística, diante de um cenário de crise no jornalismo, acentuado com a pandemia de Covid-19.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Comparar os conceitos que dirigentes e jornalistas do *Correio 24 Horas* e *JC Online* têm da inovação;
- Analisar o entendimento que jornalistas do *Correio 24 Horas* (Bahia) e do *JC Online* (Pernambuco) têm dos tipos e áreas de inovação das suas organizações;
- Identificar fatores que dificultem a inovação nas respectivas organizações.

### 1.3.3 Hipóteses

Nesta dissertação serão testadas duas hipóteses:

**H1: Há disparidade entre os conceitos de inovação elaborados pelos dirigentes e pelos jornalistas do *Correio* e *JC Online*;**

**H2: Pelo fato de ter tido uma coordenação de inovação de 2015 até dezembro de 2021, a inovação jornalística é melhor percebida entre os jornalistas do *Correio* do que entre os do *JC Online*.**

## 1.4 Metodologia

Para entender a inovação jornalística na percepção dos jornalistas do *Correio 24 Horas* e do *JC Online*, primeiramente recorreremos a pesquisadores da área a fim de obter conceitos chave do estado da arte acerca do tema inovação (ANDRÉ; ABREU, 2012; CARAYANNIS; CAMPBELL, 2010; CHRISTENSEN, 1997; DODGSON; GANN, 2014; ECHEVERRÍA, 2017; ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 1995; FONSECA, 2020; OCDE, 2006; MINEIRO; CASTRO, 2020; MULGAN *et al.*, 2007; PAVLIK, 2013; ROGERS, 2003;

SCHUMPETER, 1984) e inovação no jornalismo (BARBOSA, 2014; DOGRUEL, 2017; FONSECA, 2020; FRANCISCATO, 2017; GARCÍA-AVILÉS, 2018, 2021a; GARCÍA-AVILÉS; PRIETO; ROBLES, 2018; GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019; MACHADO, 2010; MELO; MENEZES, 2020; PAVLIK, 2013; SOUZA; SILVEIRA, 2017). Por se tratar de organizações de mídia com foco no jornalismo local e digital, fortemente afetadas pelo contexto atual de plataformização (BARBOSA; ALBAN, 2013; CANAVILHAS, 2021; DEUZE, 2017; DOMÍNGUEZ; BARBOSA, 2013; FRANCISCATO; GONÇALVES, 2021; STEENSEN; WESTLUND, 2021), também construímos o estado da arte a partir desses referenciais teóricos, de forma a enriquecer nossa pesquisa para análise dos resultados.

O caminho seguido é o da pesquisa empírica com metodologia qualitativa, que busca entender e descrever determinado fenômeno, neste caso a percepção da inovação jornalística no *Correio 24 Horas* e no *JC Online*. Duarte (2002) destaca a importância de o pesquisador ir a campo, se inserir no espaço do objeto de estudo, na pesquisa empírica. Essa necessidade de estar em contato com o que se pesquisa, de observar dentro do espaço, mostra que o pesquisador não deve realizar seus estudos trancado em casa ou numa biblioteca, afinal há a necessidade da interação do campo. Por isso, desde o primeiro momento desta pesquisa traçamos um caminho de visitas às redações de ambas as organizações estudadas para realização das entrevistas e coleta de dados. Para justificar nossa escolha, lembramos que a observação de campo é “um modo de pesquisar que coloca o pesquisador no meio da comunidade que ele está estudando” (ANGROSINO, 2009, p. 17). Em nosso caso, essa técnica ajuda a identificar a inovação jornalística na percepção dos jornalistas do *Correio* e do *JC Online*, verificando diferenças e similaridades entre os objetos de estudo. A pesquisa qualitativa envolve “inúmeras técnicas de recolha de informações, podendo cruzá-las para que a observação e a análise possam ser efetuadas de maneira a contar com as controvérsias naturais ao estudo das relações sociais” (FIGARO, 2014, p. 126).

Inserido no campo da pesquisa empírica com metodologia qualitativa está o estudo de caso, método agregado à nossa metodologia, que tem foco nas entrevistas semiestruturadas e em profundidade com diretores e editores e nas entrevistas com roteiro fechado com jornalistas. Essa junção permite o aprofundamento da pesquisa por conta da delimitação clara dos objetos de estudo, que são o *Jornal do Commercio* e o *Correio 24 Horas*. Para Yin (2001), um estudo de caso, na condição de investigação empírica, busca entender um fenômeno atual dentro de um contexto real do cotidiano. Ele também destaca a utilização de diversas variáveis quando a escolha é um estudo de caso.

A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2001, p. 32-33).

O estudo de caso, enquanto pesquisa qualitativa, se encaixa perfeitamente, conforme a definição de Yin, no que estamos propondo, que é a combinação de diferentes técnicas de pesquisa, já que também utilizamos das entrevistas semiestruturadas em profundidade e das entrevistas com roteiro fechado, como forma de agregar procedimentos que contribuam para o estudo do fenômeno. O uso de diversas técnicas de pesquisa é observado como uma maneira dos pesquisadores trazerem um olhar multifocal em torno do objeto investigado, o que possibilita “a construção de um dispositivo metodológico que atenda as especificidades da produção jornalística em mídias digitais” (COLUSSI; REIS, 2017, p. 95). É justamente por se tratar de um estudo no subcampo do jornalismo digital que justificamos a opção pela utilização de duas importantes técnicas de pesquisa, possibilitando que o fenômeno seja visto por inteiro e não apenas como um recorte.

#### *1.4.1 Observação dos objetos de estudo*

Concomitantemente com o procedimento de construção do estado da arte desta dissertação, utilizamos os meses de março e abril de 2022 para observar os dois objetos de estudo desta pesquisa, ou seja, *Correio 24 Horas* e *JC Online*. No período, acompanhamos postagens, notícias, vídeos, promoções, informes, imagens etc., veiculados nos sites dos dois jornais, bem como em suas respectivas mídias sociais, entre as quais *Instagram*, *Facebook*, *Tik Tok*, *LinkedIn*, *Twitter* e *YouTube*. Também acompanhamos a dinâmica de postagens nos aplicativos de *Correio 24 Horas* e *JC Online*. Este último, é importante ressaltar, que, no período da pesquisa, era restrito a assinantes, o que não foi um problema, já que nos valemos da posição de assinante de ambos os jornais, somando-se ao fato que o *JC Online* abriu o conteúdo para todos os leitores em agosto de 2022. O acompanhamento permitiu mapear algumas das estratégias utilizadas pelas organizações em suas mídias digitais e que serviram para basear as entrevistas semiestruturadas e em profundidade com diretores e editores e as entrevistas com roteiro fechado com repórteres e demais profissionais.

#### *1.4.2 Entrevistas com editores e diretores*

O mês de abril de 2022 foi dedicado às entrevistas com dirigentes de *Correio 24 Horas* e *JC Online*. Optamos pela técnica de entrevistas semiestruturadas e em profundidade, permitindo conhecer a fundo o que esses gestores pensam da inovação, do momento enfrentado pelo jornalismo digital, as mudanças durante a pandemia, das rotinas produtivas atuais, dentre outros temas. Entrevistamos os dois principais gestores das organizações, que ocupam, respectivamente, as posições de editora-chefe do *Correio* e diretor de redação do *JC*. Também conversamos com a diretora de estratégias digitais do *JC*, com o editor do site do *Correio* e com o ex-editor de inovação do *Correio*, que nesta pesquisa, para preservação das identidades, estão codificados como E1, D1, D2, E2 e E3, respectivamente. Todas as entrevistas foram realizadas pela plataforma *Microsoft Teams*, devidamente gravadas em vídeo e/ou áudio, com gravador de voz. As cinco entrevistas, juntas, renderam cerca de cinco horas de conteúdo, que foram, posteriormente, transcritos para melhor análise. Todas as entrevistas seguiram o mesmo roteiro com perguntas que falam sobre a pandemia, as dificuldades no momento de crise, as estratégias de inovação, quais dificuldades são enfrentadas neste processo, os resultados, dentre outras questões pertinentes ao tema. Importante ressaltar que no decorrer dessa pesquisa, no final do ano de 2021, o *Correio* decidiu acabar com a Editoria de Inovação, sob a justificativa de corte de custos. As funções do então editor (E3), segundo a organização, foram redistribuídas entre outros profissionais.

#### *1.4.3 Análise preliminar*

Com a transcrição de cerca de cinco horas de conteúdo das entrevistas com os gestores de *Correio 24 Horas* e *JC Online*, procedemos uma análise preliminar dos resultados de forma a nos oferecer as principais similaridades e discordâncias identificadas no processo de inovação das duas organizações de mídia.

#### *1.4.4 Entrevistas com profissionais do Correio*

A técnica metodológica de coleta de dados diretamente no ambiente pesquisado, com ida a campo, prevista inicialmente nesta pesquisa, quando definimos a necessidade de visitas às redações de *Correio 24 Horas* e *JC Online* acabou prejudicada no que se refere à organização baiana. É que o *Correio 24 Horas* adotou durante toda a pandemia o modelo de

teletrabalho. Mesmo com o avanço da vacinação, o *Correio* manteve o sistema de trabalho remoto e, segundo seus gestores, entrevistados neste estudo, não há, no momento, intenção de retomar o trabalho de forma presencial. Desta forma, com a impossibilidade de visitar a redação do *Correio* para coleta de dados e entrevistas com repórteres e demais editores, bem como a impossibilidade de visitar as casas de cada profissional, escolhemos seguir com as entrevistas com roteiro fechado, igualmente aplicado aos profissionais do *JC*, com a equipe de reportagem e demais colaboradores do *Correio*. Todas as entrevistas foram realizadas nos dias 12 e 13 de setembro de 2022, pela plataforma *Microsoft Teams*, devidamente gravadas em áudio e ou vídeo. Nesta etapa, todos os profissionais que trabalham exclusivamente para o site, excluindo estagiários, aceitaram participar da pesquisa. As entrevistas com quatro subeditores, dois repórteres e um coordenador de engajamento tiveram durações variadas entre 10 e 16 minutos, sendo, posteriormente, transcritas para melhor análise dos resultados deste estudo.

#### *1.4.5 Entrevistas com profissionais do JC Online*

Com a redação do *JC Online* funcionando normalmente de forma presencial na sede do *Sistema Jornal do Commercio de Comunicação (SJCC)*, pudemos realizar a visita de campo na redação do *JC Online* para coleta de dados e aplicação das entrevistas com roteiro fechado com repórteres, colunistas, editores e demais colaboradores do jornal pernambucano. Essa fase da pesquisa ocorreu nos dias 29 e 30 de agosto de 2022, em viagem ao Recife, o que nos permitiu estar na redação do *JC* por dois dias inteiros, entrevistando e reunindo material para nossa análise posterior. Da equipe estimada em 33 pessoas, entrevistamos 11 profissionais, sendo um editor executivo, um coordenador do núcleo de mídias sociais, cinco repórteres colunistas, três repórteres e um fechador da versão *premium*. As entrevistas tiveram durações que variaram entre oito e 38 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas em áudio e, posteriormente, transcritas para melhor análise dos resultados.

#### *1.4.6 Análise das entrevistas*

O conteúdo disponível após as entrevistas com os membros das equipes de *JC Online* e *Correio 24 Horas* foi totalmente compilado para melhor análise de resultados. A análise das entrevistas seguiu um roteiro minucioso de cruzamento das informações com identificação de palavras-chave que oferecessem pontos de convergência, bem como de divergência, nas

culturas organizacionais de ambos os jornais, sempre com foco no processo inovativo e na percepção que os profissionais têm da inovação. Essa prática metodológica ajudou a identificar e a formular possíveis categorias e similaridades a serem exploradas nas análises dos resultados. Com o material categorizado nos meses de setembro e outubro de 2022, passamos à análise dos resultados e posterior conclusão dos estudos no capítulo final desta dissertação.

Respeitando as diferentes funções exercidas pelos profissionais entrevistados, listamos alguns tópicos importantes que fizeram parte das entrevistas com roteiro fechado, entre os quais estão: como você entende a inovação; quando o assunto é inovação, quais os principais obstáculos que você identifica na sua organização; quando o tema é inovação, qual você acredita que deve ser o foco da sua organização; você se sente à vontade para inovar na sua prática de trabalho; que tipo de capacitação você recebe para se manter atualizado; quais os tipos de inovação você percebe na sua organização, em que áreas você acha que sua organização inova; dentre outras questões pertinentes ao tema. Incluímos ainda uma pergunta específica sobre o relatório de notícias digital publicado anualmente pelo *Instituto Reuters*, com o objetivo de entender se os profissionais mapeiam e trabalham com informações importantes sobre o jornalismo digital em contextos global, local e de proximidade.

Ressaltamos a utilização de dois estudos acerca da inovação para grau de comparação com as respostas obtidas junto aos nossos entrevistados. O primeiro é de García-Avilés, Prieto e Robles (2018) e traz a percepção de um grupo de jornalistas espanhóis no que se refere à inovação, bem como a identificação de áreas em que há inovação em suas empresas. O segundo é do *Instituto Reuters de 2022* (REUTERS, 2022b) e traz um compilado do que editores de notícias de organizações de 21 países identificam como barreiras à inovação e onde deve estar o foco quando o assunto é inovação.

### 1.5 Estrutura da dissertação

Essa dissertação conta com cinco capítulos, sendo o primeiro o capítulo introdutório, que traz informações sobre a crise do jornalismo impresso/digital, como a pandemia de Covid-19 impactou fortemente o setor e a mudança no comportamento do usuário, que está cada vez mais digital. A introdução traz ainda os objetivos, as hipóteses e a metodologia utilizados nesta pesquisa.

O segundo capítulo traz o referencial acerca dos conceitos de inovação e da inovação no jornalismo, que são primordiais deste trabalho, já que buscamos analisar a inovação jornalística na percepção dos profissionais do *Correio 24 Horas* e *JC Online*. Ainda neste capítulo traçamos alguns achados de pesquisadores sobre tendências na inovação no jornalismo.

Já no terceiro capítulo, nomeado de Jornalismo Digital, Local e Plataformização, recorreremos a pesquisadores das três áreas, de forma a conceituar o jornalismo digital e local, bem como o contexto atual de plataformização, com organizações de mídia cada vez mais dependentes das grandes plataformas, a exemplo do *Google*, *Facebook*, *Instagram*, *Tik Tok*, *Twitter*, dentre outras, que concentram receita e usuários, numa relação que tem mudado na última década, passando pela esperança inicial dos editores de notícias de atrair público e receita até o momento mais recente de frustração e busca por um caminho que não dependa tanto das plataformas.

O quarto capítulo, A inovação no *Correio* e no *JC*, inicia com um histórico dos objetos de estudo. Em seguida, passamos aos resultados e à discussão acerca dos achados desta pesquisa. Trazemos um recorte com algumas estratégias de inovação utilizadas nos últimos anos por *Correio 24 Horas* e *JC Online*, além de exemplificar os achados desta pesquisa, no que se refere à inovação jornalística na percepção dos jornalistas das duas organizações. Os resultados são analisados a partir do rico conteúdo obtido durante a realização das entrevistas semiestruturadas e em profundidade, com os editores e diretores, na condição de chefia, e as entrevistas com roteiro fechado dos profissionais da linha de frente, como repórteres, colunistas, subeditores, dentre outros.

O quinto e último capítulo apresentam as considerações finais desta dissertação.

## 2 INOVAÇÃO

Com tanta gente conectada e produzindo informação, o jornalismo na internet tem concorrência elevada, o que torna ainda mais importante a busca por estratégias de inovação que atraiam o usuário. Essa concorrência “impulsiona estratégias inovadoras e modelos de negócio que repensem novas formas de se fazer e valorar o jornalismo para torná-lo sustentável e relevante para uma audiência expressiva” (SPINELLI; CORRÊA, 2017, p. 78).

A palavra inovação, que deriva do latim *innovare*, significa, em sua etimologia, incorporar, trazer para dentro, inserir o novo, a novidade. Neste capítulo, trabalharemos o conceito de inovação. Desta maneira, traremos autores que pesquisam a inovação desde quando o conceito era atrelado quase que exclusivamente à área econômica e ao desenvolvimento de empresas e organizações, como as premissas defendidas por Schumpeter (1984) e no próprio Manual de Oslo (OCDE, 2006), que é tido como um dos principais documentos quando o assunto é inovação, além de demais autores que trabalham com a temática, como é o caso de Rogers (2003), que propõe uma Curva S de Difusão da Inovação, conforme mostraremos no decorrer deste capítulo.

Pesquisadores que ampliaram o debate acerca da inovação para além do viés econômico são primordiais a este trabalho, tendo em vista que nosso estudo referente à inovação parte de um olhar amplo dentro do jornalismo, na tentativa de mostrar como a inovação jornalística é percebida pelos profissionais em organizações jornalísticas locais, de mídia digital, durante um momento delicado, que é a pandemia de Covid-19, levando em consideração as dificuldades financeiras e os recursos escassos a essas organizações.

Portanto, ampliaremos o debate da inovação para além da visão reducionista de inovação tecnológica e mercadológica, que reduz as discussões a modelos de negócios e a adoção de tecnologias para novos produtos ou melhoramento daqueles já existentes. Aqui, a inovação será vista com um olhar ampliado, que passe por produtos, processos, novas práticas e ou formas de produção, distribuição e consumo da notícia, buscando compreender esse fenômeno com os fatores locais citados.

Após discorrer sobre o conceito de inovação e suas mudanças nos últimos anos, será necessário trazer um recorte sobre a inovação no jornalismo de maneira a mostrar como as organizações jornalísticas pensam a inovação e se apropriam dela para pôr em prática suas estratégias inovativas (BARBOSA, 2014; DOGRUEL, 2017; FONSECA, 2020; FRANCISCATO, 2017; GARCÍA-AVILÉS, 2018, 2021a; GARCÍA-AVILÉS; PRIETO;

ROBLES, 2018; GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019; MACHADO, 2010; MELO; MENEZES, 2020; PAVLIK, 2013; SOUZA; SILVEIRA, 2017).

Por fim, serão mostrados alguns direcionamentos em pesquisas de inovação em jornalismo com perspectivas de futuro que iluminem o caminho para o qual a área deve avançar nos próximos anos. (GARCÍA-AVILÉS, 2021a; GYNNILD, 2014; LIMA, 2022; LOPEZOSA *et al.*, 2021; SÁNCHEZ; RUIZ; DE LA CASA, 2019).

## 2.1 Conceito de inovação

Antes de falar sobre inovação em jornalismo, convém delimitar o conceito de inovação. Para Schumpeter (1984), em livro publicado originalmente em 1942, inovação é a revolução de um padrão de produção partindo da exploração de uma invenção ou uma possibilidade tecnológica que promovam novos produtos ou serviços. A busca por um conceito universal de inovação está presente no Manual de Oslo (OCDE, 2006), editado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), com sua primeira versão publicada em 1990. O referido manual é tido por muitos como um dos principais documentos para pesquisas na área da inovação. A sua definição de inovação é a seguinte:

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, 2006, p. 55).

Alguns teóricos propõem outras definições sobre o que é inovar, trazendo perspectivas para além do que está proposto no Manual de Oslo. “Inovações são caracterizadas como processos interativos que geram algo novo, transformador e valioso em certos sistemas e ambientes, sejam estes físico-químicos, geológicos, biológicos, meio-ambientais, econômicos, tecnológicos, científicos, sociais, políticos ou jurídicos” (ECHEVERRÍA, 2017, p. 21, tradução nossa)<sup>8</sup>. Em sua definição, o filósofo espanhol Echeverría amplia o escopo de inovação ao defender que a arte de inovar pode estar presente nos mais diversos sistemas sociais e organizacionais, como, por exemplo, o que é tratado nesta pesquisa, que é a inovação em organizações jornalísticas, neste caso *Correio 24 Horas* e *Jornal do Comercio*.

---

<sup>8</sup> Do original: “Las innovaciones quedarán caracterizadas como procesos interactivos que generan algo nuevo, transformador y valioso em sistemas y entornos determinados, sean éstos físico-químicos, geológicos, biológicos, medioambientales, económicos, tecnológicos, científicos, sociales, políticos o jurídicos” (ECHEVERRÍA, 2017, p. 21).

Ao estender o conceito de inovação a ambientes e a variados sistemas, de forma mais ampla, o pesquisador espanhol oferece uma nova perspectiva, que rompe com a visão fechada e de mercado estudada ao longo dos anos no Manual de Oslo e na literatura schumpeteriana, possibilitando explorar a inovação por novas óticas, como, por exemplo, quando propõe que inovações nem sempre são fruto da interação feita apenas pelos seres humanos.

Fonseca (2020) afirma que as dinâmicas e processos de inovação envolvem uma etapa de surgimento que pode ocorrer a partir de uma demanda de mercado, progressos científicos, ações individuais, o que Echeverría (2017) chama de interação entre os sujeitos. Fonseca (2020) lembra que “entre os agentes envolvidos na catalisação e desenvolvimento de inovações estão pequenas e médias empresas, startups, cientistas, pesquisadores, consumidores, indivíduos e inventores de modo geral” (FONSECA, 2020, p. 329). Echeverría (2017) defende que, para além desses agentes, a inovação também pode ser causada por agentes não humanos, como um câncer ou até mesmo o meteoro que dizimou os dinossauros do planeta Terra há milhões de anos.

Quando o autor espanhol critica a visão dominante do que é inovação, de modo a oferecer argumentos que permitam entender a inovação como um processo que surge a partir de interações em diversos sistemas, ele amplia as possibilidades na área da pesquisa ao sugerir, por exemplo, que o asteroide responsável pela extinção dos dinossauros há bilhões de anos também caracteriza um processo inovador. Esta visão rompe com a ideia de que inovação é sempre benéfica e pensada no progresso.

Na posição defendida por Echeverría, o próprio surgimento do novo coronavírus (SARS-CoV-2), que desencadeou uma crise mundial na saúde com a declaração pela Organização Mundial da Saúde (OMS) de uma pandemia de Covid-19, também pode ser encarado como uma inovação. Mais uma vez, a análise deste processo inovador foge ao caráter benéfico, mas está alicerçada naquilo que o autor classifica como inovações disruptivas, uma definição também trazida por Christensen (1997). Essa inovação disruptiva, que nem sempre é benéfica aos agentes em seu entorno, foi, no caso do vírus, responsável por diversas mudanças no jornalismo, que podem ser encaradas como inovações para reagir ao contexto da pandemia, possibilitando, por exemplo, a implementação de novos fluxos e processos para permitir o fazer jornalístico em um momento de distanciamento social e incertezas trazidas por um vírus até então desconhecido e mortal. Essa inovação disruptiva, conforme dito, causou perda ao *JC*, que encerrou sua versão impressa, e ao *Correio*, que adotou o teletrabalho de forma fixa, mesmo após o avanço da vacinação e fim da emergência sanitária, o que, ao nosso ver, tem causado perda na troca de ideias e convívio entre os

profissionais, tão essencial ao fazer jornalístico, o que pode prejudicar o processo de inovação na organização.

A inovação quando analisada no contexto do jornalismo precisa levar em conta a multiplicidade de agentes produtores e dos usuários, sem esquecer que este é um setor que trabalha com o novo todos os dias, a cada notícia publicada, a cada informação levada ao usuário. Em jornalismo, inovar nem sempre vai ser adotar tecnologia para criar um novo produto ou melhorar um já existente. Uma nova forma de se comunicar com o público, um novo processo de produção de conteúdo ou distribuição de notícia, para citar apenas alguns exemplos, também devem ser observados como potenciais inovações para o setor. Para Palacios *et al.* (2015), a inovação está relacionada com a descoberta e subsequente emprego de uma estratégia ou recurso inédito para um objeto.

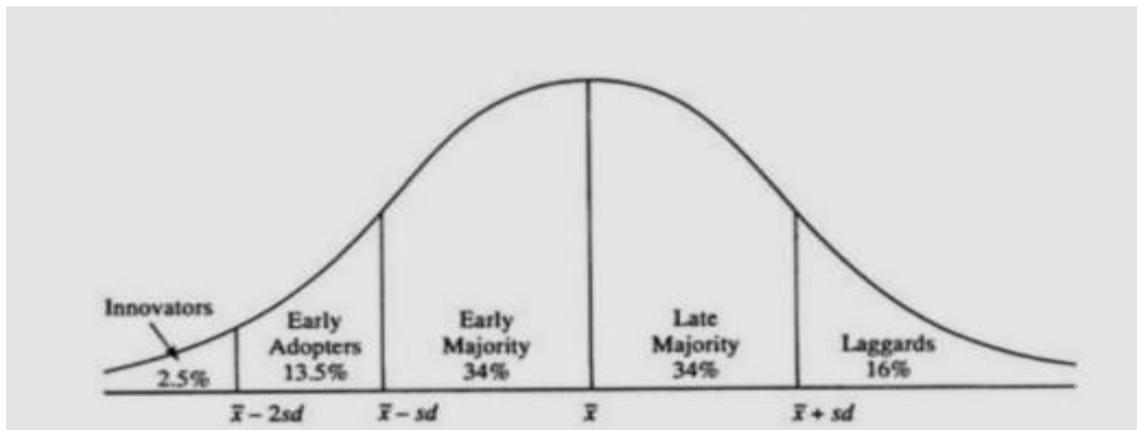
A ampliação do escopo em torno do conceito de inovação, abrangendo diversas organizações, setores, ambientes, organismos, como defendida por Echeverría (2017), permite estender os estudos acerca da inovação, evitando a redução presente na literatura influenciada por Schumpeter, focada no desenvolvimento econômico de empresas. Diversos estudiosos concentram suas pesquisas nesta linha da inovação com foco no progresso, na competição entre as empresas, em um mercado onde é preciso sair sempre na frente dos concorrentes para não perder espaço. “Inovação é o que acontece quando um novo pensamento é valorizado e introduzido com êxito nas organizações. É a arena onde a criação e a aplicação de novas ideias são organizadas e gerenciadas formalmente” (DODGSON; GANN, 2014, p. 22). Os pesquisadores refletem sobre a motivação que as organizações devem ter no momento de inovar:

A motivação para inovar em todas as organizações é estimulada pela consciência de que, se não conseguirem obter inovação, outras conseguirão: novos participantes que podem ameaçar a sua própria existência. É simples: se querem progredir – desenvolver e crescer, tornar-se mais lucrativas, eficientes e sustentáveis –, as organizações precisam implantar novas ideias com sucesso. Precisam ser continuamente inovadoras (DODGSON; GANN, 2014, p. 25).

O que os autores ignoram é o fato de que adotar uma inovação não garante êxito a uma organização. A simples adoção de uma inovação é apenas o primeiro passo para obter sucesso, caso se mostre positiva no decorrer do processo de sua adoção, afinal algumas inovações podem não funcionar para determinada empresa ou junto a determinado público. Quando falamos em inovação é importante também pensar nas diversas categorias criadas ao longo do tempo para defini-la. A Teoria da Difusão da Inovação, proposta por Everett Rogers

em 1963, é um dos principais estudos a basearem o tema. As categorias propostas por Rogers (2003) classificam a adoção da inovação com relação ao tempo. Ele propõe classificá-las como inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria tardia e retardatários (*innovators*, *early adopters*, *early majority*, *late majority* e *laggards*). A Figura 1 mostra uma linha S referente ao ciclo seguido pelas categorias defendidas por Rogers (2003).

Figura 1 — Curva S de difusão da inovação



Fonte: Rogers (2003, p. 247).

Uma análise da figura elaborada por Rogers (2003) indica uma curva que se inicia com os inovadores (*innovators*) e os primeiros adotantes (*early adopters*), com um percentual pequeno, mostrando que são poucos aqueles que adotam uma inovação no seu início. Em seguida aparecem a maioria inicial (*early majority*) e a maioria tardia (*late majority*), com 34% cada, embora seja necessário distinguir os dois grupos, pois a maioria inicial caracteriza uma parcela de inovadores que seguem o fluxo recentemente adotado pelos inovadores e primeiros adotantes, enquanto a maioria tardia dialoga com os retardatários (*laggards*), que, claramente, são dois grupos que apresentam a maior aversão ao risco quando o quesito é a adoção de uma inovação.

Echeverría (2017) alerta para o fato de que inovações, vistas sob a ótica do sistema de valores, podem ser favoráveis ou desfavoráveis. Isso dialoga diretamente com a linha de pesquisa que chama atenção de que nem sempre uma inovação é positiva ou favorável. O autor espanhol também afirma que as inovações podem ser adotadas ou rechaçadas. O simples fato do surgimento de uma inovação não garante que a mesma seja adotada pelo sujeito, organização, governos, dentre outros. Para o autor, a influência dos sujeitos pode ou não estar presente numa inovação.

As inovações disruptivas presentes no estudo de Echeverría (2017) são objeto de pesquisa de Christensen desde 1997. O autor tem revisitado ao longo dos anos os seus estudos por entender que embora o conceito de inovação disruptiva tenha sido aceito entre pesquisadores, muitas vezes a ideia central da teoria permanece incompreendida. Christensen *et al.* (2018) criticam o fato da inovação disruptiva ser utilizada como sinônimo de toda e qualquer ameaça que possa surgir.

O tempo é elemento central na classificação proposta por Christensen (1997). Ele propõe as inovações sustentadoras e disruptivas. A primeira é um tipo recorrente no mercado por propor melhorias em um produto ou serviço, enquanto a segunda é menos comum, caracterizadas como raras, de menor custo e com performances piores do que as sustentadoras. “A maioria são inovações sustentadoras, que melhoram produtos e serviços em dimensões de desempenho com as quais os principais clientes se preocupam e que os mercados historicamente valorizam<sup>9</sup>” (CHRISTENSEN *et al.*, 2018, p. 1047, tradução nossa). Já as inovações disruptivas “são inferiores aos produtos tradicionais em dimensões de desempenho aceitas, mas oferecem uma nova combinação de atributos”<sup>10</sup> (CHRISTENSEN *et al.*, 2018, p. 1048, tradução nossa) de forma a atrair grupos de clientes, principalmente os que estão na parte inferior do mercado. Esses produtos podem ser mais baratos, menores, mais acessíveis ou convenientes.

Christensen *et al.* (2018) utilizam a internet como um exemplo de inovação que pode ser sustentadora e disruptiva ao mesmo tempo. Para isso, eles fazem um parâmetro com varejistas de venda por correspondência e por catálogo. A internet é uma inovação sustentadora para esses profissionais, pois eles podiam usá-la para vender e ganhar mais dinheiro. Por outro lado, também foi disruptiva no caso de varejistas de loja que não podiam utilizar a internet para melhorar seus custos ou processos de negócios.

Ao fazer um paralelo com a inovação no jornalismo utilizando o que foi proposto por Christensen *et al.* (2018), podemos dizer que a internet foi disruptiva para as organizações de mídia impressa, que, ao verem o novo meio apenas como concorrente, viram as vendas de exemplares de jornais diminuírem ao longo dos anos, com muitas dessas organizações encerrando suas atividades nas últimas décadas. Por outro lado, também pode ser encarada como uma inovação sustentadora para as organizações de mídia que viram na internet uma

---

<sup>9</sup> Do original: “Most are sustaining innovations, which improve products and services along dimensions of performance that mainstream customers care about and that markets have historically valued” (CHRISTENSEN *et al.*, 2018, p. 1047).

<sup>10</sup> Do original: “Disruptive innovations are inferior to incumbent products on accepted performance dimensions, but they offer a novel mix of attributes that appeals to fringe customer groups, notably those near the bottom of the market” (CHRISTENSEN *et al.*, 2018, p. 1048).

oportunidade de criar seus sites e/ou portais, utilizando desta inovação para explorar novas formas de levar a notícia aos seus usuários, afinal, como formulou Pavlik (2013), a inovação é uma chave capaz de ajudar na viabilidade dos meios de comunicação nesta era digital.

O caráter social da inovação é outro conceito bastante difundido por pesquisadores da área por tratar de “atividades e serviços inovadores que são motivados por um objetivo de atender uma necessidade social e que são predominantemente desenvolvidos e difundidos por organizações sociais cujos propósitos primários são sociais” (MULGAN *et al.*, 2007, p. 8, tradução nossa<sup>11</sup>). O que caracteriza uma inovação social, segundo André e Abreu (2012, p. 125), é “uma mudança social qualitativa, uma alternativa – ou até mesmo uma ruptura – face aos processos tradicionais”. Os autores falam das dificuldades de um grupo de indivíduos como principal motivador para que queiram inovar socialmente. Como exemplo desse conjunto de indivíduos capaz de inovar a partir da vontade de mudar diante de problemas cotidianos, Fonseca (2020, p. 329) cita os “movimentos e organizações sociais, mercados, universidades, governos e filantropos”.

## 2.2 Hélices da inovação

Referente ao conceito de inovação, é importante se ater também à discussão acerca de ecossistema de inovação, bem como conceitos que se referem às hélices propostas por pesquisadores para exemplificar os atores que compõem a inovação. “Os ecossistemas de inovação são importantes estruturas formadas por organismos produtores de inovação em um dado contexto social, econômico, político e geográfico, que também oferecem importantes reflexões” (FONSECA, 2020, p. 326-327).

O primeiro modelo proposto para posicionar os diversos atores da inovação é o da tripla hélice. Etzkowitz e Leydesdorff (1995) são os primeiros a tentarem definir quais atores são responsáveis pela inovação. Foi a partir do estudo dos pesquisadores que se propôs o tripé academia, governo e indústria no que ficou conhecido como tripla hélice.

A tripla hélice das relações academia-indústria-governo é provável que seja uma componente chave de qualquer estratégia de inovação nacional ou multinacional no final século XX. O foco em interações entre instituições de pesquisas fundamentais “no lado da oferta” e corporações não apenas tem se refletido em políticas de

---

<sup>11</sup> Do original: “innovative activities and services that are motivated by the goal of meeting a social need and that are predominantly developed and diffused through organisations whose primary purposes are social” (MULGAN *et al.*, 2007, p. 8).

tecnologia, mas também em estudos de tecnologia<sup>12</sup> (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 1995).

Araujo (2018, p. 36) afirma que a “[...] Hélice Tripla passou a ser um modelo testado e aprovado em diversas partes do mundo quando membros da academia, do governo e das empresas passaram a aplicar o método com bons resultados, incluindo o Brasil”. O pesquisador explica a lógica de funcionamento da tripla hélice, designando as missões de academia, governo e empresas no modelo proposto por Etzkowitz e Leydesdorff (1995).

A abordagem Triplo Hélice baseia-se na visão de que as universidades e centros de pesquisa, principalmente as universidades por serem em número maior e terem ampla presença em todo o Brasil, atuam como indutores nos ambientes de inovação dando suporte às empresas privadas dos setores de bens e serviços e ao Governo. Enquanto o Estado realiza as funções de regulador e fornecedor de recursos, as universidades apoiam os demais entes produzindo novos conhecimentos e formando mão-de-obra, e as empresas contribuem com capital próprio e investimento na atividade produtiva (ARAUJO, 2018, p. 36).

À medida que o debate em torno do conceito de inovação é questionado e ampliado de maneira mais abrangente que apenas para o viés economicista com foco nas organizações e empresas, os modelos das hélices de inovação também se ajustam às novas realidades. É justamente esse debate que faz surgir novas propostas ao modelo da tripla hélice, como, por exemplo, a hélice quádrupla.

Ao dialogar com o caráter economicista das discussões iniciais em torno da inovação, o modelo da tripla hélice tinha foco na pesquisa e no desenvolvimento (CARAYANNIS; CAMPBELL, 2010), afinal, “os pilares deste modelo estavam no tripé universidades-governos-indústria, que trabalhariam em conjunto para a geração de inovações” (FONSECA, 2020, p. 327). Fonseca (2020) afirma que a proposta de uma quádrupla hélice está ligada à necessidade de incluir a sociedade civil no processo que permite o surgimento de inovações.

Mineiro e Castro (2020) argumentam que o modelo da tripla hélice é vulnerável no que diz respeito à cooperação entre os atores. Eles acreditam que esse tipo de vulnerabilidade explica o surgimento de novos modelos, como a quádrupla hélice, “onde são adicionadas as propostas de mídia e cultura, bem como o da sociedade civil organizada” (MINEIRO;

---

<sup>12</sup> Do original: “A triple helix of academic-industry-government relations is likely to be able to be a key component of any national or multi-national innovation strategy in the late twentieth century. The focus on interactions between institutions of fundamental research “on the supply side” and corporations has not only been reflected in technology policies, but also in technology studies.” (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 1995, p. 2).

CASTRO, 2020, p. 26). Para os autores, na quádrupla hélice, “as políticas e estratégias de conhecimento e inovação devem reconhecer o importante papel da sociedade para obtenção das metas e objetivos” (MINEIRO; CASTRO, 2020, p. 26).

A visão defendida pelos pesquisadores dialoga com os argumentos trazidos por Fonseca (2020), de que a sociedade civil não pode estar à parte de um ecossistema de inovação, por, dentre outros fatores, estar envolvida com organizações de mídia e produtores de bens culturais, possuir valores e estilos de vida múltiplos e flexíveis e ser capaz de conduzir tomadas de decisão em diversos âmbitos. Para Carayannis e Campbell (2010), a quádrupla hélice é importante na missão de empoderar os cidadãos como produtores de conhecimento. Campanella *et al.* (2017) afirmam que na quádrupla hélice fica evidenciada a importância da colaboração entre cidadãos, usuários e consumidores para criação da inovação.

Um novo modelo, alternativo à tripla e quádrupla hélices está em discussão. Chamado de quádrupla hélice, esse modelo adiciona a sustentabilidade aos quatro atores da quádrupla hélice, sendo um novo fator preponderante ao sistema de inovação.

Fonseca (2020) traz exemplos sobre o funcionamento das hélices da inovação. O Vale do Silício, nos Estados Unidos, seria, para o pesquisador, a materialização da tripla hélice. O modelo praticado nesta área do território americano mostra que “os intercâmbios e cooperação mútua entre estes atores naquela região geográfica fomentaram um ecossistema propício à geração de inovações, que repercute desde o início do século XX” (FONSECA, 2020, p. 327). Nessa mesma perspectiva, o autor traz um modelo brasileiro para exemplificar o funcionamento da quádrupla hélice. Esta rede nacional está presente no Parque Tecnológico Tecnopuc, localizado na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Diferente do Vale do Silício, onde podemos perceber o tripé academia, indústria e governo, no modelo do Tecnopuc, a sociedade atua em conjunto com os outros três atores, resultando “na realização de pesquisas e iniciativas de inovação, criatividade e empreendedorismo de repercussão local, regional e nacional em diversas áreas” (FONSECA, 2020, p. 328).

### 2.3 Inovação no jornalismo

Os estudos sobre a inovação no jornalismo ganharam notoriedade na última década (BARBOSA, 2014; DOGRUEL, 2017; FONSECA, 2020; FRANCISCATO, 2017; GARCÍA-AVILÉS, 2018, 2021a; GARCÍA-AVILÉS; PRIETO; ROBLES, 2018; GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019; MACHADO, 2010; MELO; MENEZES, 2020; PAVLIK, 2013; SOUZA;

SILVEIRA, 2017). À medida em que a crise no jornalismo tem persistido, fazendo com que grandes organizações de mídia encerrem seus periódicos, demitam profissionais e anunciem reformulações, a inovação é vista como essencial para a sobrevivência nesta era cada vez mais digital.

A variedade de estudos de inovação no jornalismo tem destaque nas pesquisas de García-Avilés (2021a). Segundo o pesquisador, que se dedica a estudar inovação no jornalismo, “as áreas mais pesquisadas incluem teoria da difusão, gestão, cultura organizacional, perfis profissionais, modelos de negócios, gêneros e conteúdos, ferramentas e tecnologia, laboratórios de mídia e novas iniciativas jornalísticas<sup>13</sup>”. (GARCÍA-AVILÉS, 2021a, p. 2, tradução nossa). O autor destaca ainda outras áreas que também são objetos de análise, como ensino universitário da inovação, política, história, ética e metodologias.

Em sua tese doutoral, Fonseca (2020) também lista a variedade de estudos sobre inovação no jornalismo e seus principais autores. O pesquisador elaborou uma tabela dividida em tipos de investigação, abordagens e autores. No seu trabalho, os tipos de investigação estão concentrados em cinco categorias. São elas: pesquisa científica, processos e aspectos organizacionais, modelos de negócio, produtos e interação com os usuários e pesquisas de mercado. No Quadro 1, é possível observar as diferentes abordagens contidas em cada uma dessas categorias, bem como seus principais autores.

---

<sup>13</sup> Do original: “Entre las esferas más investigadas figuran la teoría de la difusión, la gestión, la cultura organizativa, los perfiles profesionales, los modelos empresariales, los géneros y contenidos, las herramientas y la tecnología, los laboratorios de medios y las nuevas iniciativas periodísticas” (GARCÍA-AVILÉS, 2021a, p. 2).

Quadro 1 — Variedade dos estudos sobre inovação no jornalismo

<b>Tipos de investigação</b>	<b>Abordagens</b>	<b>Autores</b>
Pesquisa científica	Definições operacionais do conceito, agenda de investigação, mapeamentos de pesquisas, reflexões sobre métodos e ferramentas de pesquisa e categorias de análise.	Bleyen et al. (2014); Carlson (2015); Deuze; Witschge (2018); Dogruel (2017); Franciscato (2010, 2017); García-Avilés et al. (2018); Grubenmann (2013); Machado (2010); Schmitz Weiss; Domingo (2010); Trappel (2015)
Processos e aspectos organizacionais	Novos profissionais, novas tecnologias, mudanças nas rotinas e tomadas de decisão sobre produtos jornalísticos.	Bertocchi (2017); Blanchett Neheli (2018); Carlson (2018); Creech; Nadler (2018); Deuze; Witschge (2018); Evans (2018); Kramp; Loosen (2018); Küng (2015); Lowrey (2012); Nunes (2019); Schmitz Weiss; Domingo (2010); Torres (2017); Vieira (2018)
Modelos de negócio	Nova cadeia de valor, novas fontes de receita, novas funções e propósitos no ecossistema de circulação da informação.	Almeida (2018); Bertocchi (2017); Corrêa (2014); Costa (2014); Küng (2015); Schmitz Weiss et al. (2018); Villi; Picard (2019)
Produtos e interação com usuários	Novos produtos, formatos narrativos, aspectos ligados ao design	Acosta (2016); Essenfelder (2017); Fonseca (2015); Fonseca; Barbosa (2016); Fonseca; Lima; Barbosa (2019); Gruszynski; Lindemann; Sanseverino (2017); Hendrickx; Donders; Picone (2020); Kramp; Loosen (2018); Küng (2015); Longhi; Lenzi (2017); López Hidalgo; Fernández Barrero (2016); Marfil-Carmona (2017); Nunes; Canavilhas (2020); Palacios et al. (2014, 2015, 2016); Silva (2015); Teixeira (2015)
Pesquisas de mercado	Levantamento do estado da arte no mundo do trabalho em relatórios com análises do ecossistema de mídias, do comportamento da audiência e questões circunstanciais que impactam o campo jornalístico.	García Avilés; Carvajal; Comin (2016); Mioli; Nafria (2017); Newman et al. (2019); Owen; Bahja; Moshavi (2019); “State of the News Media 2019” (2019)

Fonte: Fonseca (2020, p. 344).

Não foram poucos os pesquisadores que tentaram definir um conceito para inovação no jornalismo. Para Dogruel (2017, p. 14), “um conceito conciso de inovação midiática tem que levar em conta as diferentes dimensões que, conjuntamente, abrangem a inovação midiática (aspectos tecnológicos, organizacionais, institucionais da mídia)”. A afirmação de Dogruel revela a dificuldade de muitos pesquisadores entenderem que a inovação é um campo amplo, com diversas possibilidades a serem abordadas, não a limitando apenas a um foco, como, por exemplo, a inovação tecnológica. A crítica aos autores que se concentram apenas nesse campo é comum em diversos trabalhos e voltaremos a falar sobre isso mais à frente neste capítulo. García-Avilés *et al.* (2019) propõem uma definição concisa de inovação no jornalismo.

A capacidade de reagir para mudar produtos, processos e serviços através do uso de habilidades criativas que permitem que um problema ou necessidade sejam identificados e resolvidos de forma que resulte na introdução de algo novo que

agrega valor aos consumidores e assim promova a viabilidade de uma organização de mídia<sup>14</sup> (GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019, p. 3–4, tradução nossa).

Sobre a definição de García-Avilés, Fonseca (2020, p. 332) critica o fato do “entendimento de que a inovação no jornalismo é uma reação para mudar produtos, processos e serviços. O sentido do termo neste contexto está ligado a uma resposta dada a uma ação anterior”. Para Fonseca (2020), a definição do pesquisador espanhol leva a crer que para o jornalismo só buscaria acompanhar e oferecer retorno se estivesse diante de um cenário a ser modificado. “Neste sentido, a definição não considera a possibilidade de o próprio jornalismo ser um agente de mudança social de ordem disruptiva e que provoque reações em outras esferas” (FONSECA, 2020, p. 332).

Machado (2010), por sua vez, reflete sobre a inovação no jornalismo como ampla, por envolver processos, produtos, linguagens, formatos, tecnologias, aplicações e dispositivos, se mostrando presente nos mais diversos setores das organizações de mídia. Sua definição para inovação no jornalismo é:

A Inovação no Jornalismo é toda a mudança nas técnicas, tecnologias, processos, linguagens, formatos, equipamentos, dispositivos e aplicações, valores ou modelos de negócios destinados a dinamizar e potencializar a produção e consumo das informações jornalísticas. A inovação no jornalismo é um fenômeno que se volta para o jornalismo como indústria e que se centra na busca de soluções conceituais ou tecnologias capazes de, ao mesmo tempo, maximizar a produção e atender as demandas sociais por informações de qualidade e instantânea, ao menor custo possível, em consonância com o rigor das melhores condutas profissionais e acessíveis por todos os meios disponíveis<sup>15</sup> (MACHADO, 2010, p. 67, tradução nossa).

A inovação também costuma ser vista como aliada na busca por um modelo de negócios que permita às organizações jornalísticas sobrevivência em uma época de receitas escassas, com publicidade concentrada nas grandes plataformas, com o digital se impondo frente aos demais suportes analógicos. A busca por um modelo que possa garantir o funcionamento de um veículo digital é vigente no Brasil. Diminuir a dependência da

---

<sup>14</sup> Do original: The capacity to react to changes in products, processes, and services through the use of creative skills that allow a problem or need to be identified and solved in a way that results in the introduction of something new that adds value to customers and thereby fosters the viability of the media organization (GARCÍA-ÁVILES *et al.*, 2019, p. 3-4).

<sup>15</sup> Do original: “Innovación en el Periodismo es todo cambio en las técnicas, tecnologías, procesos, lenguajes, formatos, equipos, dispositivos y aplicaciones, valores o modelos de negocios destinados a dinamizar y potenciar la producción y consumo de las informaciones periodísticas. La innovación en el periodismo es un fenómeno que se vuelve para el periodismo como una industria y que se centra en la búsqueda de soluciones conceptuales o tecnológicas capaces de, al mismo tiempo, maximizar la producción y atender a las demandas sociales por información de calidad y instantánea, al menor costo posible, en consonancia con el rigor de las mejores conductas profesionales y accesible por todos los medios disponibles” (MACHADO, 2010, p. 67).

publicidade tradicional e criar fontes de receita alternativas é um desafio essencial para assegurar o futuro de operações jornalísticas em meios digitais. Sánchez, Ruiz e De La Casa (2019, p. 1638, tradução nossa) acreditam que a inovação passa, no que chamam de economia do jornalismo, “pela promoção de projetos que modelam e afetam o plano de negócios. Não é uma questão exclusiva de projetos empresariais jornalísticos, mas uma chave essencial para empresas já estabelecidas<sup>16</sup>”. Para Boczkowski (2004, p. 11, tradução nossa), “inovação jornalística requer liderança na gestão, para que integre pessoas e recursos nos processos de mudança, bem como enfrentar ‘mutações’ em áreas relacionadas à tecnologia, comunicação e organização<sup>17</sup>”.

Outra definição importante para inovação em jornalismo, desta vez mais voltada para a inovação em redações digitais, é aquela proposta por Schmitz-Weiss e Domingo (2010) em seus estudos sobre processos de inovação em redações online como atores-redes e comunidades de prática.

Nós definimos inovação em redações digitais como o desenvolvimento pela equipe de novas práticas de produção, novas funcionalidades de produtos ou novas ferramentas tecnológicas, que podem incluir sistemas, programas ou aplicativos que auxiliam na distribuição, aquisição, processamento, exibição e armazenamento das notícias e conteúdos com os quais os jornalistas online estão trabalhando<sup>18</sup> (SCHMITZ-WEISS; DOMINGO, 2010, p. 1158, tradução nossa).

Para García-Avilés, Prieto e Robles (2018, p. 370, tradução nossa) “inovação é essencial para a sobrevivência da mídia em um contexto marcado por constantes mudanças na tecnologia, no comportamento do público, na concorrência e nos modelos de negócios<sup>19</sup>”. Embora seja importante destacar que muitos pesquisadores, não só da área de comunicação, mas também da administração, gestão e economia, se concentrem em estudos com foco em modelos de negócio, ressaltamos que nossa pesquisa não irá centrar-se em análises financeiras, receitas e ou modelos de negócio. O que buscamos aqui é entender a percepção da

---

<sup>16</sup> Do original: “La innovación pasa por la promoción de proyectos que modelen y afecten al plan de negocio. No es una cuestión exclusiva de proyectos emprendedores periodísticos, sino una clave esencial para las compañías ya establecidas.” (SANCHEZ; RUIZ; DE LA CASA, 2019, p. 1638).

<sup>17</sup> Do original: “La innovación periodística requiere el liderazgo en la gestión, de modo que integre a las personas y a los recursos en los procesos de cambio, así como afrontar las "mutaciones" en áreas relacionadas con la tecnología, la comunicación y la organización” (BOCZKOWSKI, 2004, p. 11).

<sup>18</sup> Do original: “We define innovation in online newsrooms as the development by the online staff of new production practices, new product features or new technological tools, which can include systems, programs or applications that help in the distribution, acquisition, processing, display and storage of the news and content the online journalists are working with” (SCHMITZ-WEISS; DOMINGO, 2010, p. 1158).

<sup>19</sup> Do original: “Innovar resulta esencial para la supervivencia de los medios de comunicación en un contexto marcado por el cambio constante en la tecnología, los comportamientos de la audiencia, la competencia y los modelos de negocio” (GARCÍA-AVILÉS; PRIETO; ROBLES, 2018, p. 370).

inovação jornalística pelos profissionais de duas organizações jornalísticas com atuação digital que têm foco no jornalismo local.

Franciscato (2017) sugere três tipos de inovação para o jornalismo: a inovação tecnológica, a inovação organizacional e a inovação social. A primeira dimensão dialoga com a utilização das tecnologias pelas empresas jornalísticas.

Uma das faces mais visíveis da inovação é sua dimensão tecnológica, pois expressa o uso de um conhecimento sistematizado para um ganho na execução de uma atividade, associado a um desenvolvimento tecnológico da infraestrutura ou das ferramentas utilizadas, resultando provavelmente em uma melhoria do processo de produção ou do produto final, como por exemplo mais eficiência ou qualidade. (FRANCISCATO, 2017, p. 32).

A definição de inovação tecnológica vem seguida do conceito de inovações organizacionais, que, para o autor, “são mudanças nas rotinas de trabalho, com implantação de novos modelos de gestão, novos ambientes e as formas como inovações tecnológicas podem induzir à criação de novos processos” (FRANCISCATO, 2017, p. 33). A inovação é colocada como um processo no qual algo novo é utilizado para que uma determinada organização tenha êxito no mercado, melhorando os seus resultados. O autor defende que as inovações organizacionais englobam desde o trabalho de apuração do repórter, à edição e à finalização do produto.

A inovação social é a terceira e última dimensão presente nas organizações jornalísticas, segundo o pesquisador. Ele considera que a inovação social “indica os usos ou efeitos sociais dos processos interativos, bem como as interações que agentes sociais desenvolvem com as organizações jornalísticas” (FRANCISCATO, 2017, p. 34). Essa perspectiva, de acordo com o autor, coloca a inovação ligada ao desenvolvimento social, ampliando um foco mercadológico.

É justamente a combinação dessas três dimensões de inovação, segundo Franciscato (2017), que pode ser vista nos jornais se analisados os dois últimos séculos. Ele define a inovação “pela implementação de produtos (bens ou serviços) ou processos novos ou substancialmente aprimorados” (FRANCISCATO, 2017, p. 31), alertando que eles não ocorrem de forma isolada, mas numa cadeia de ações e efeitos. Essa combinação mostra que a inovação acontece por iniciativas conjugadas, portanto, Souza e Silveira (2017, p. 149) reforçam o discurso de que “uma inovação não ocorre isolada dentro de uma empresa jornalística, ela está sempre inserida em um processo inovativo mais amplo, em uma cadeia de causas e efeitos”.

Uma das principais críticas aos trabalhos dedicados à inovação no jornalismo está no fato de muitos pesquisadores verem a inovação apenas como algo tecnológico, sempre com foco em novos produtos que são colocados à disposição dos usuários à medida que a inovação se apropria do progresso tecnológico. Muito disso está ligado à visão schumpeteriana dos estudos de inovação para o desenvolvimento econômico. “Apropriada pelo jornalismo, bem como por inúmeras outras áreas, a ideia de inovação é original do campo da Economia e está muito vinculada a uma percepção associada à tecnologia” (MELO; MENEZES, 2020, p. 221).

Melo e Menezes (2020) defendem que não necessariamente é preciso se apropriar de novas tecnologias para inovar. “Uma forma diferente de contar uma história, recortar a realidade, como apresentar apenas notícias inspiradoras, por exemplo, pode ser considerada jornalismo de inovação” (MELO; MENEZES, 2020, p. 224). Para Fonseca (2020, p. 334), “novas experiências de interação do usuário com conteúdos jornalísticos podem emergir de outras formas que não tenham a exploração de recursos tecnológicos como protagonista e serem igualmente valiosas”. García-Avilés (2021a) e Barnhurst (2012) também alertam para o erro de pensar a inovação apenas com foco na tecnologia, esquecendo áreas essenciais como a inovação social, a cidadania e o serviço público.

García-Avilés (2021a) vai além quando critica o foco na tecnologia, mas também em produtos, na gana das organizações de mídia de fecharem o círculo da inovação apenas para a utilização de tecnologia no desenvolvimento de novos produtos, de forma a esquecer as demais possibilidades que podem ser exploradas quanto à inovação jornalística. “A inovação jornalística não deve mais focar apenas nos aspectos de produto e tecnologia, mas também na qualidade da notícia e seu impacto social<sup>20</sup>” (GARCÍA-AVILÉS, 2021a, p. 5, tradução nossa). Os pesquisadores enfatizam que para além da questão econômica das empresas, a inovação no jornalismo tem relação de influência nas organizações e cidadãos.

Embora os avanços tecnológicos estejam no centro do investimento de inovação em algumas organizações midiáticas, García-Avilés (2021a) defende que esses avanços, por si sós, não podem ser considerados inovações. “Para que uma inovação jornalística seja significativa, ela deve criar produtos que sejam realmente úteis para jornalistas, organizações e usuários, que lhes proporcionem valor agregado<sup>21</sup>”. (GARCÍA-AVILÉS, 2021a, p. 13,

<sup>20</sup> Do original: “La innovación periodística ya no debería centrarse únicamente en los aspectos relacionados con el producto y la tecnología, sino también en la calidad de las noticias y su impacto social” (GARCÍA-AVILÉS, 2021a, p. 5).

<sup>21</sup> Do original: “Para que una innovación periodística resulte significativa, debe crear productos realmente útiles para los periodistas, las organizaciones y los usuarios, que les aporten valor añadido” (GARCÍA-AVILÉS, 2021a, p. 13).

tradução nossa). Para Franciscato (2017, p. 32), “a inovação tecnológica indica, pelo termo, uma vinculação a procedimentos que envolvem geração ou aplicação de tecnologias no jornalismo”.

Inovação em jornalismo deve ser pensada em seus diversos aspectos, seja como produto ou processo, não apenas como um objeto novo, alguma invenção, mas também como uma nova forma de se fazer algo. Inovação pode ser considerada “um processo que prevê atualizações sucessivas que possam assegurar aperfeiçoamento crescente de um produto e dos modos de produção” (PALACIOS *et al.*, 2014, p. 44). É importante se atentar ao fato, conforme explica Dogruel (2017), de que as inovações em mídia contemplam muito mais do que novos conteúdos ou tecnologias e seus produtos. A inovação no jornalismo também se faz presente em novos modelos de negócios, processos, serviços e mudanças na estrutura da própria organização. Machado (2010, p. 68, tradução nossa<sup>22</sup>) afirma que, do ponto de vista interno das organizações, a inovação no jornalismo é “[...] transversal a todas as fases do processo de produção de informação e depende, entre outros fatores, dos recursos financeiros, da cultura institucional, das infraestruturas técnicas e do capital humano disponível”.

Posetti (2018) lista oito indicadores para avaliar o grau de inovação jornalística. São eles: o estilo jornalístico e a narrativa, a relação com o público, a tecnologia e o produto, a distribuição, o modelo de negócio, a capacidade de liderança e gestão, o desenho da organização e a cultura corporativa e dos profissionais. Já Carvajal *et al.* (2015) oferecem cinco características da inovação no jornalismo. A primeira delas trata sobre como a inovação transforma o serviço jornalístico oferecido, enquanto a segunda e terceira falam sobre como a inovação afeta a produção e a distribuição do conteúdo, respectivamente. A quarta característica é sobre os efeitos da inovação na organização do trabalho e, por fim, a inovação na comercialização do produto final. Mais uma vez, vemos estudos que esquecem os ganhos sociais das inovações. Franciscato e Gonçalves (2021) criticam a falta de interações com os ganhos sociais nas características propostas por Carvajal *et al.* (2015) por subestimar “os ganhos sociais das inovações jornalísticas, ao não considerar os modos como reforçam vínculos sociais, valores democráticos e benefícios para a cidadania” (FRANCISCATO; GONÇALVES, 2021, p. 68).

---

<sup>22</sup> Do original: “[...] transversal a todas las etapas del proceso de producción de las informaciones y depende entre otros factores de los recursos financieros, de la cultura institucional, la infraestructura técnica y del capital humano disponibles” (MACHADO, 2010, p. 68).

A compreensão de inovação no jornalismo pode aparecer sob certos aspectos, “seja nas formas narrativas, nos processos produtivos, nos dispositivos tecnológicos e/ou interativos ou mesmo nas etapas de circulação e consumo das informações” (MARTINS, 2018, p. 37). Dogruel (2017) destaca que, nos últimos anos, o jornalismo tem se utilizado de inovações à disposição no mercado para testar de que maneira elas dialogam com o seu produto.

Similarmente, inovações em jornalismo, como novas formas de distribuição de conteúdos digitais, servem como exemplos da interação entre diferentes dimensões de mídia, uma vez que compreendem mudanças em tecnologias subjacentes, como novas formas de distribuição (aplicativos, redes sociais, novos dispositivos tecnológicos etc), novas formas de organização da produção e circulação de produtos jornalísticos (e.g. novos modelos de redação), novas formas de apresentação do conteúdo jornalístico, bem como novas formas de obtenção de financiamento (conteúdos sindicados, anúncios personalizados, crowdfunding) (DOGRUEL, 2017, p. 13).

Dogruel, em artigo publicado em 2015, afirma que estudos que abordam inovação midiática se concentram em dois tipos de inovações, a de processo e a de produtos. A pesquisadora lembra que o mercado de mídia tem passado por transformações importantes como a digitalização e a implementação de inovações relacionadas à internet, com novos processos, modelos de negócios e novas formas de produção, distribuição e consumo de notícias (DOGRUEL, 2015). Para Melo e Menezes (2020, p. 222) “as empresas de comunicação apostam na inovação como forma de desenvolver novos processos e produtos que resultem em uma maior eficácia operacional, em busca da conquista e consolidação de mercados”.

Souza e Silveira (2017, p. 148) lembram que o discurso da inovação existe desde os anos 1970 nos planos estratégicos das organizações jornalísticas, mas esse processo se intensificou a partir do momento, como afirma Barbosa (2014), que tais organizações passaram a considerar a Web e os dispositivos móveis partes indispensáveis para expandir o alcance de seus produtos. No ano 2000, o pesquisador estadunidense John Pavlik chamava atenção para futuras mudanças no jornalismo por conta do surgimento da internet. Para ele, o novo meio seria responsável pela reconfiguração não só do jornalismo, mas do que é ser jornalista. Naquele momento, ele sugeriu quatro mudanças ao jornalismo. São elas: no conteúdo das notícias, nos processos do trabalho jornalístico, na estrutura das redações e na indústria midiática como um todo (PAVLIK, 2000, p. 236).

Para Souza e Silveira (2017, p 147), as organizações de mídia adotam “mudanças relevantes em seus modos de produção, nos formatos e linguagens de seus produtos, nas estratégias de circulação das notícias e também na composição profissional de seus

jornalistas”. O processo de inovação não surge como um passe de mágica dentro das empresas. Para que a inovação possa acontecer, as organizações precisam favorecer o que Souza e Silveira (2017, p. 149) chamam de “nova cultura empresarial com estrutura organizacional e foco de atuação específicos”. Essa cultura vai permitir que o processo de inovação se desenvolva com o aparecimento de novas formas de trabalho, recursos, organização, processos e produtos. Para Sánchez, Ruiz e De La Casa (2019) estamos diante de uma nova estrutura dominante, através da junção de internet, novos meios, mídias sociais e dispositivos móveis. Machado lista ações que podem ser tomadas por uma empresa para disseminar a cultura inovativa na organização.

Para universalizar uma cultura de inovação nas empresas jornalísticas, dentre as ações possíveis, destacamos a criação de linhas de financiamento específicas por agências governamentais de desenvolvimento; a reconversão da cultura institucional dos meios de comunicação social, que aceita a oferta atual das indústrias de alta tecnologia, sem perceber que os produtos de natureza tecnológica são os ativos com maior valor acrescentado; a incorporação dos setores de P&D nos organogramas das empresas, responsáveis por estudar demandas, propor projetos, negociar acordos e desenvolver produtos (MACHADO, 2010, p. 69, tradução nossa<sup>23</sup>).

Dogrueel (2017) lembra que dificilmente uma inovação midiática chega ao mercado como um bem já acabado, finalizado. “Apropriações por parte dos usuários e processos de redesign podem levar a mudanças radicais na forma física do produto, posicionamento ou padrões de uso” (DOGRUEEL, 2017, p. 17). Como exemplos para ilustrar sua afirmação, a autora cita o próprio *Facebook*, que foi lançado em 2004, mas no decorrer dos anos sofreu diversas modificações e ainda segue em constantes mudanças, testes, implementações, a fim de melhorar a experiência do usuário. O *Twitter* também é um exemplo utilizado pela pesquisadora. Lançado dois anos depois do *Facebook*, em 2006, o *Twitter* passou por mudanças em toda a sua estrutura e como uma plataforma dinâmica segue com atualizações constantes<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Do original: “Para universalizar uma cultura de inovação nas empresas jornalísticas, dentre as ações possíveis, destacamos a criação de linhas de financiamento específicas por agências governamentais de desenvolvimento; a reconversão da cultura institucional dos meios de comunicação social, que aceita a oferta atual das indústrias de alta tecnologia, sem perceber que os produtos de natureza tecnológica são os ativos com maior valor acrescentado; a incorporação dos setores de P&D nos organogramas das empresas, responsáveis por estudar demandas, propor projetos, negociar acordos e desenvolver produtos” (MACHADO, 2010, p. 69).

<sup>24</sup> O *Twitter* foi comprado em outubro de 2022 pelo bilionário Elon Musk. Desde então, a plataforma tem sofrido com diversas mudanças, como, por exemplo, aumento do número de caracteres de um tuíte, venda de selo de verificação de identidade do usuário, edição de tuítes, demissão de 80% da força de trabalho, dentre outras questões. Já o *Facebook*, pertencente à *Meta*, também implementa modificações constantes. Em um das mais recentes, em julho de 2022, a plataforma anunciou mudança na tela inicial para mostrar mais conteúdos que os usuários não seguem, como é feito pelo *Tik Tok*.

Ao trabalhar com inovações no jornalismo, com foco em produto, as organizações de mídia precisam levar em consideração alguns fatores, sob pena de fracassar no processo de obtenção de sucesso frente às inovações propostas. Para Longhi e Lenzi (2017), a busca por inovação é inegável para que as organizações de mídia possam conquistar públicos e concorrer nas plataformas digitais. Apesar disso, é preciso estar ciente que essas inovações vão interagir diretamente com produtos que já estão no mercado, confrontando “[...] com uma variedade de mídias pré-existentes, que lutam para sobreviver face às novas rivais. Isso pode requerer ajustes em suas funções, modelos de negócios, design ou modos de uso” (DOGRUEL, 2017, p. 18).

Outro erro que muitas organizações de mídia cometem é tentar inovar sem estabelecer uma linha de estratégia, fazendo de forma desorganizada apenas para reagir a crises e instabilidades (GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019). Os pesquisadores afirmam que um processo de inovação apenas por reação vai acontecer de forma lenta e errática. O risco é ainda maior quando a organização gasta energia em vários produtos ao mesmo tempo.

Quando uma empresa se concentra demais no produto e em gerar receita, a inovação geralmente diminui. A energia de inovação da empresa pode acabar se espalhando por uma grande variedade de pequenos projetos que buscam lucros imediatos. Essa proliferação excessiva de projetos muitas vezes confunde o público, enfraquece a marca e aumenta a complexidade organizacional em detrimento da eficácia a médio prazo<sup>25</sup> (GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019, p. 13, tradução nossa).

Não é de forma desorganizada que a inovação será responsável por ajudar uma organização midiática a se reformular diante de um mercado cada vez mais competitivo. “A inovação envolve interações e feedbacks, baseia-se em um processo de aprendizado e aplicação de conhecimentos e requer uma ação contínua para atender demandas e resolver problemas” (FRANCISCATO; GONÇALVES, 2021, p. 67). García-Avilés (2021a) argumenta que a inovação sozinha vai oferecer apenas uma resposta parcial aos desafios do jornalismo. Portanto, defende o autor, a inovação não deve ser vista como uma panaceia. Em um estudo sobre a inovação em meios espanhóis, García-Avilés, Prieto e Robles (2018) sugeriram os motivos que levam as organizações midiáticas a promoverem inovação.

---

<sup>25</sup> Do original: “When a company focuses too much on the product and on bringing in revenues, innovation usually slows down. The company’s innovation energy may end up being spread over a wide variety of small projects that seek immediate profits. This excessive proliferation of projects often confuses the audience, weakens the brand, and increases organizational complexity in detriment to medium-term effectiveness” (GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019, p. 13).

A mídia promove a inovação principalmente na medida em que os gestores se comprometem a implementar estratégias que permitam expandir mercados, consolidar suas marcas, conquistar novos nichos de público, selecionar equipes interdisciplinares e aumentar as fontes de receita<sup>26</sup> (GARCÍA-AVILÉS; PRIETO; ROBLES, 2018, p. 381, tradução nossa).

De forma organizada, estabelecendo uma política de inovação e não apenas ações esporádicas e desorganizadas, é que as organizações de mídia poderão ter sucesso com a inovação. “Uma política de inovação cuidadosamente desenhada e testada pode ser um poderoso instrumento para aumentar o desempenho jornalístico e econômico das empresas jornalísticas e garantir sua sustentabilidade<sup>27</sup>” (GARCÍA-AVILÉS, 2021a, p. 11, tradução nossa).

Baseado nos autores aqui estudados que ajudaram a construir o estado da arte da inovação e da inovação no jornalismo (BARBOSA, 2014; DOGRUEL, 2017; ECHEVERRÍA, 2017; FONSECA, 2020; FRANCISCATO, 2017; GARCÍA-AVILÉS, 2018, 2021a; GARCÍA-AVILÉS; PRIETO; ROBLES, 2018; GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019; MACHADO, 2010; OCDE, 2006; MELO; MENEZES, 2020; PAVLIK, 2013; SCHUMPETER, 1984; SOUZA; SILVEIRA, 2017) e no estudo empírico realizado a partir das entrevistas com dirigentes e jornalistas do *Correio* e do *JC*, com a finalidade de oferecer um conceito que uma estado da arte e trabalho empírico, se aproximando do contexto deste estudo de duas organizações de mídia digital, com foco no local, afetadas pelo contexto de plataformação, propomos uma definição operacional para inovação jornalística.

A definição operacional proposta é a seguinte:

**Para além de algo novo, transformador, que traga atualizações e melhorias, aplicações de novas técnicas e ideias, que agreguem valor às organizações, aos usuários e aos profissionais envolvidos no jornalismo, a inovação jornalística deve ser vista com um olhar ampliado, que passe por produtos, fluxos, processos, práticas e ou formas de produção, distribuição e consumo da notícia. Inovação em jornalismo deve ser pensada em seus diversos aspectos, seja como inovação tecnológica, organizacional ou social. Para**

---

<sup>26</sup> Do original: “Los medios impulsan la innovación principalmente en la medida en que los directivos apuestan por implementar estrategias que permitan ampliar mercados, consolidar sus marcas, captar nuevos nichos de audiencia, seleccionar equipos interdisciplinares incrementar las vías de ingresos” (GARCÍA-AVILÉS; PRIETO; ROBLES, 2018, p. 381).

<sup>27</sup> Do original: “Una política de innovación cuidadosamente diseñada y testada puede ser un instrumento poderoso para aumentar el rendimiento periodístico y económico de las empresas informativas y garantizar su sostenibilidad” (GARCÍA-AVILÉS, 2021a, p. 11).

as organizações jornalísticas que propõem a busca pela inovação em seus ambientes, é importante ressaltar a necessidade de uma estratégia unificada para a implementação da inovação considerando etapas, ciclos, processos, produtos, conteúdos, profissionais, usuários etc.

#### 2.4 Caminhos para a inovação no jornalismo

Os caminhos que a inovação deve seguir nos próximos anos é tema recorrente nos estudos de alguns pesquisadores (GARCÍA-AVILÉS, 2021a; LOPEZOSA *et al.*, 2021; SÁNCHEZ; RUIZ; DE LA CASA, 2019). O *Digital News Report*, relatório disponibilizado pelo *Reuters Institute for the Study of Journalism* da Universidade de Oxford (Reino Unido), se dedica desde 2012 a mapear os caminhos, desafios, oportunidades, problemas referentes ao jornalismo e a seu futuro em 21 países através de pesquisas com usuários e profissionais do jornalismo<sup>28</sup>. O tema inovação aparece constantemente nos relatórios anuais do *Reuters Institute*.

O compilado de informações oferecido pelo *Reuters* em 2022 (REUTERS, 2022b) buscou entender, no que se refere à inovação, onde os editores pretendem focar as atenções, mas também as principais barreiras para inovar dentro das suas organizações. Aproximadamente dois terços da amostra, ou seja, 67%, falaram que pretendem melhorar os produtos já existentes, tornando-os mais rápidos e eficazes. Apenas 32% disseram ser prioridade lançar novos produtos.

Os editores dizem que as maiores barreiras à inovação são a falta de dinheiro, devido a desafios econômicos mais amplos e dificuldade em atrair e reter pessoal técnico. A maioria dos entrevistados, 51% da amostra, afirma que falta dinheiro para investir em inovação. 51% também acreditam que a maior dificuldade está na contratação de pessoal qualificado ou na manutenção desses cargos em suas organizações. Os editores relatam ainda falta de habilidade para entregar soluções. A queixa dos editores dialoga com a afirmação de Sánchez, Ruiz e De La Casa (2019, p. 1641, tradução nossa) de que “não há espaço para uma redação composta por jornalistas, mas são necessárias redações com profissionais orientados à informação em múltiplas dimensões<sup>29</sup>”.

---

<sup>28</sup> O Brasil passou a figurar entre os países pesquisados pelo relatório a partir do ano de 2013.

<sup>29</sup> Do original: “No cabe la redacción formada por periodistas, sino que son necesarias redacciones con profesionales orientados a la información en multitud de dimensiones” (SÁNCHEZ, RUIZ; DE LA CASA, 2019, p. 1641).

Entre os entrevistados, há um desejo em investir mais em *podcasts* e boletins informativos por *e-mail*, dois canais que, segundo os editores, se mostraram eficazes para atrair novos leitores assinantes. Também há um consenso entre os respondentes, de que é necessário dar maior atenção aos vídeos de formato curto, o que pode demonstrar uma estratégia para atingir um público mais jovem, caracterizado pelo consumo desse tipo de material, vinculado principalmente a mídias sociais como *Tik Tok* e *Instagram*.

Em tecnologia é esperado pelos editores que ocorra uma proliferação de novos dispositivos, incluindo fones de ouvido, realidade virtual e óculos inteligentes. Sobre a inovação voltada para o público, os entrevistados parecem convergir para uma mesma opinião. A maior parte do esforço nos próximos anos, para os editores consultados, deve ser concentrado em *podcasts* e outros áudios digitais (80%), seguidos pela criação e reformulação de boletins informativos (70%) e desenvolvimento de formatos de vídeo digital (63%). Sánchez, Ruiz e De La Casa (2019) acreditam que os caminhos inovativos a serem seguidos pelo jornalismo passam pela inovação no conteúdo, como realidade virtual e vídeos em formato 360°, além de podcasts e o aprimoramento em ferramentas de checagens de notícias falsas. Essas tendências também são apontadas por Lopezosa *et al.* (2021):

As inovações no jornalismo levaram ao surgimento de novas formas de fazer jornalismo e de consumir notícias. Formas tradicionais de jornalismo, adaptadas às plataformas digitais, dividem o palco hoje com jornalismo imersivo e estruturado, conteúdo gamificado e vídeos 360°, entre muitos outros<sup>30</sup> (LOPEZOSA *et al.*, 2021, p. 3, tradução nossa).

Lopezosa *et al.* (2021) citam ainda outras óticas da inovação no jornalismo que concentram a atenção dos pesquisadores, como os laboratórios de experimentação e inovação, o jornalismo imersivo, o jornalismo estruturado e o jornalismo computacional, bem como novas formas de se contar a notícia com foco no audiovisual ao invés do textual. “O jornalismo estruturado envolve o desenvolvimento de uma nova forma de narrativa que liga e/ou contrasta de forma interativa os dados mais recentes com os dados arquivados<sup>31</sup>” (LOPEZOSA *et al.*, 2021, p. 3, tradução nossa). Os autores também consideram importante olhar para os caminhos do jornalismo de dados, do jornalismo interativo e do fotojornalismo no que se refere à inovação.

---

<sup>30</sup> Do original: “Innovations in journalism have led to the emergence of new ways of doing journalism and of consuming news. Traditional forms of journalism, adapted to digital platforms, share the stage today with immersive and structured journalism, gamified content and 360° videos, among many others” (LOPEZOSA *et al.*, 2021, p. 3).

<sup>31</sup> Do original: “Structured journalism involves the development of a new form of narrative that links and/or contrasts in an interactive fashion the latest data with archived data” (LOPEZOSA *et al.*, 2021, p. 3).

Estudos acadêmicos de inovação jornalística também analisaram o jornalismo de dados e o jornalismo imersivo (LIMA, 2022), identificando transformações consideráveis tanto no jornalismo visual quanto no fotojornalismo. O foco aqui tem sido colocado não no fotojornalismo como um novo formato, mas sim nas inovações e transformações feitas no formato associadas ao contexto digital. Gynnild (2014) alerta para a inovação com foco em jornalismo de dados. A autora destaca a necessidade de ter a tecnologia como aliada ao defender a utilização de inovações tecnológicas online para fins jornalísticos. López-García e Vizoso (2021, p. 2, tradução nossa<sup>32</sup>) falam sobre o surgimento de um jornalismo de alta tecnologia, “[...] que se refere preferencialmente ao jornalismo que utiliza drones, realidade virtual e inteligência artificial para elaborar notícias que buscam uma comunicação mais completa”. Por fim, Lopezosa *et al.* (2021) citam *newsgames*, *docugames* e conteúdos gamificados como outros gêneros importantes na discussão futura sobre inovação no jornalismo. Lima (2022), em tese doutoral sobre a experiência do usuário com conteúdos de jornalismo audiovisual em 360° e a centralidade da sensação de presença, também cita algumas experiências para o usuário, como *newsgame*, realidade aumentada e realidade virtual.

Um ponto de atenção nos relatórios do *Instituto Reuters* dos anos de 2021 e 2022 está concentrado nas mudanças trazidas pelo contexto da pandemia de Covid-19. Dois anos após declarada a emergência sanitária pela Organização Mundial da Saúde (OMS), muitas redações permanecem vazias. Os entrevistados pela pesquisa do *Reuters* acreditam que o trabalho híbrido se tornará a norma. Há preocupação por parte dos editores com a perda da criatividade, colaboração e comunicação, que, segundo eles, pode acabar com a manutenção do teletrabalho (*home office*) (REUTERS INSTITUTE, 2021, 2022b).

Fonseca (2020) alerta para alguns aspectos que, muitas vezes, ficam esquecidos quando o tema é inovação. Entre esses aspectos citados pelo autor estão “demissões, estresse, precariedade, insegurança, contratos temporários cada vez mais frequentes, novas funções, problemas de remuneração e mudanças na organização dos trabalhos” (FONSECA, 2020, p. 336). Já Melo e Menezes (2020, p. 223) destacam a importância de “evitar cair no maniqueísmo de que a inovação é sempre benéfica”. Nesta mesma linha, Dodgson e Gann (2014) ressaltam que a outra dimensão da inovação é marcada pela destruição de algumas empresas, produtos e empregos.

---

<sup>32</sup> Do original: “[...] que se refiere preferentemente al periodismo que emplea drones, realidad virtual e inteligencia artificial para la elaboración de piezas informativas que buscan una comunicación más completa” (LÓPEZ-GARCÍA; VIZOSO, 2021, p. 2).

O contexto citado pelos pesquisadores parece ter se acentuado durante a pandemia, com as práticas de trabalho remoto, redução de salários, falta de aparato ou equipamento para exercer a função do ambiente doméstico, reorganização de contratos, plataformização, dentre outros fatores (ISSA; FONSECA; BOCHICCHIO, 2021).

Processos interativos entre jornalistas, editores e fontes foram reformulados e/ou intensificou-se a mediação entre estes agentes por meio das plataformas digitais. Reuniões de pauta por videoconferência e entrevistas com fontes por meio de comunicadores instantâneos são alguns exemplos. Além disso, a organização jornalística também precisou oferecer a infraestrutura necessária para possibilitar este trabalho em casa como softwares, acesso remoto aos sistemas internos e pagamento de energia elétrica, telefone e internet dos funcionários (ISSA; FONSECA; BOCHICCHIO, 2021, p. 4-5).

Essas mudanças listadas pelos pesquisadores, implementadas em caráter de urgência para responder a crise provocada por um novo vírus, até então desconhecido, aparecerão no decorrer dessa pesquisa, afinal, no contexto pandêmico, a inovação precisa ser observada por todos os aspectos, principalmente na mídia local que não conta com muitos recursos, o que pode se acentuar ainda mais em momentos de crise como a pandemia. “Os desafios vão desde manter o equilíbrio financeiro em um cenário de instabilidade econômica, até conquistar credibilidade e rivalizar com as estratégias para desinformação, garantir práticas fundamentadas em valores éticos e boa governança” (ISSA; FONSECA; BOCHICCHIO, 2021, p. 4). Para os autores, essas mudanças afetam o jornalismo como um todo, inclusive processos, produtos, profissionais e a própria organização.

Para García-Avilés *et al.* (2019, p. 1) “o jornalismo está numa fase de fluxo constante, acelerado pelo surgimento de novos players tecnológicos que moldam múltiplas áreas da atividade jornalística<sup>33</sup>”. Essas mudanças que as organizações de mídia vêm passando são, segundo os autores, disruptivas em diversos quesitos, como nos hábitos dos consumidores, modelos de negócios, práticas profissionais e para a estrutura daquilo que chamam de indústria de mídia.

---

<sup>33</sup> Do original: “Journalism is in a stage of constant flux, accelerated by the rise of new technological players that shape multiple areas of journalistic activity” (GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019, p. 1).

### 3 JORNALISMO DIGITAL, LOCAL E PLATAFORMIZAÇÃO

Neste capítulo, trabalharemos conceitos importantes a esta pesquisa, como plataformização e o jornalismo digital com foco no local, que são características inerentes aos dois meios estudados, o *Correio 24 Horas* e o *JC Online*. Nascidos como partes de dois fortes grupos de comunicação, com presença em diversas áreas, como o jornal impresso, por exemplo, tanto o periódico baiano quanto o pernambucano praticam um jornalismo que tem foco no noticiário local. Embora ambos se apresentem como veículos de comunicação com cobertura dos fatos que acontecem na Bahia e em Pernambuco, suas presenças digitais mostram uma cobertura muito voltada para o local, com foco na cobertura noticiosa das capitais e regiões metropolitanas onde se encontram suas sedes físicas, ou seja, Salvador e Recife, respectivamente.

Quase três décadas se passaram desde o surgimento, no Brasil, do jornalismo digital. As constantes mudanças neste subcampo de estudos do jornalismo têm acentuado a crise de meios tradicionais como jornais e revistas. Alguns desses veículos buscam estratégias que auxiliem na construção de novas possibilidades em um mercado disputado e amplo. Com a queda gradual da circulação de exemplares, empresários têm investido em sites, aplicativos e demais ferramentas que servem ao jornalismo digital, muitas vezes recorrendo a estratégias inovadoras. Este cenário de crise do impresso pode ser encarado como uma oportunidade para investir em mídias digitais, de forma a pensar o futuro do negócio e evitar o risco de ter as portas fechadas como tem acontecido com diversas publicações no Brasil (UM PANORAMA..., 2022) e no exterior (IZADI, 2022).

O cenário enfrentado por jornais e revistas levou a *Editora Abril*, uma das principais do país, a encerrar algumas das suas publicações sob a justificativa de “garantir a saúde operacional em um ambiente de transformações tecnológicas, cujo impacto vem sendo sentido por todo o setor de mídia” (GRUPO ABRIL..., 2018). Revistas direcionadas ao público feminino e aos que têm interesse em temáticas ligadas às artes, como arquitetura e decoração, estão entre os títulos que foram descontinuados pela *Editora Abril* no ano de 2018. Deixaram de existir publicações como *Elle*, *Cosmopolitan*, *Boa Forma*, *Casa Claudia*, *Arquitetura e Minha Casa* (SCHELLER, 2018). Ano após ano a crise do impresso tem se acentuado. Em 2021, foi a vez do próprio *Jornal do Commercio*, um dos objetos de estudo desta pesquisa, encerrar sua versão impressa para focar apenas no digital, justificando a decisão nos altos custos de produção e no agravamento da crise por conta da pandemia de Covid-19.

O cenário de queda de faturamento é um desafio para os empresários. Além da *Editora Abril*, outras organizações tradicionais do meio impresso encerraram suas versões de papel e migraram para internet, ambiente em que, teoricamente, fazer jornalismo é mais barato. Na internet não se tem os altos custos de papel e produção, mas, em contrapartida, é preciso buscar fontes alternativas para manter o negócio rentável financeiramente. A migração para o digital anunciada pelo *Jornal do Brasil* (JORNAL DO BRASIL..., 2010) é um dos casos mais emblemáticos da década passada. O periódico deixou de circular em setembro de 2010, 119 anos após sua fundação. Revistas como a *Fórum*, lançada durante o Fórum Social Mundial de 2001, também seguiram o mesmo rumo. No caso da *Fórum*, as bancas de todo o país pararam de receber seus exemplares em 2014, após 129 edições em papel, quando passou a ser publicada exclusivamente online (LONGO, 2015).

A crise também parece ter sido o principal fator que levou o *Grupo Globo* a anunciar, em maio de 2021, o encerramento de uma das mais importantes revistas em circulação no país, a *Época* (REVISTA ÉPOCA..., 2021). No comunicado, o grupo informa que a revista, que completava 23 anos no mesmo mês, passaria a ter um site dentro do *Jornal O Globo*, bem como uma seção impressa na edição de sábado do mesmo periódico. Ao justificar a decisão, os empresários disseram que “a dinâmica de uma revista semanal de notícias impressa começou a perder relevância em um tempo em que os furos de reportagem são publicados em tempo real e alertados nas telas dos celulares” (REVISTA ÉPOCA..., 2021). O mesmo comunicado ainda justifica o fato sob a perspectiva do aumento gradativo, anualmente, de acessos a sites de notícias.

Vicente, Carvalho e Miranda (2015) afirmam que as mudanças advindas da tecnologia, desde o final do século XX e que se seguem no século XXI, afetaram os domínios do conhecimento humano em várias vertentes, inclusive no ramo da comunicação. “Novas tecnologias propiciam novos modos de produção, distribuição e consumo de informação nas mais diferentes plataformas e meios” (VICENTE; CARVALHO; MIRANDA, 2015, p. 1). Barbosa e Alban (2013, p. 88) também falam sobre a adequação das organizações de mídia às novas tecnologias. “Cautelosamente, as empresas de comunicação procuram usufruir das possibilidades e anseiam que elas não apenas deem fôlego aos veículos, como também diversifiquem o que é produzido atualmente”.

Essas mudanças, principalmente na forma de consumir notícias, desafiam empresários do ramo de comunicação. Olsen (2021) é mais uma pesquisadora a alertar sobre os desafios para sobrevivência econômica das organizações de mídia no processo de transição do impresso para o digital. No Brasil, além do caso mais recente do *Jornal do Commercio*, que

faz parte da nossa pesquisa, veículos tradicionais do meio impresso encerraram suas versões de papel, caso da Gazeta do Povo, do Paraná (em 2017) (ZIPPERER, 2017), e do Diário do Nordeste (em 2021) (FIM DA EDIÇÃO..., 2021), do Ceará, mantendo as publicações digitais.

Antes de falar sobre o início do jornalismo praticado na internet em território brasileiro, é preciso lembrar o contexto mundial. Scott (2005) sinaliza a década de 1980 como o momento em que ocorreram as primeiras tentativas, ainda que fracassadas, de digitalizar conteúdo. Segundo Scott (2005, p. 93, tradução nossa<sup>34</sup>), “[...] a verdadeira explosão do jornalismo online ocorreu com a introdução dos primeiros navegadores comerciais, *Netscape* em 1994 e *Internet Explorer* da *Microsoft* em 1995”.

Na internet, o jornalismo no Brasil começou a ser explorado ainda na década de 1990. No início, os empresários acreditaram que a internet era uma ferramenta complementar aos seus produtos. Esta “primeira década do jornalismo digital foi caracterizada por este pecado original: a simples transferência do conteúdo de um meio tradicional para outro novo, com pouca ou nenhuma adaptação” (ALVES, 2012, p. 94). Ao defender a internet como uma inovação que poderia servir aos meios de comunicação tradicionais, o pesquisador cita a “preguiça das empresas de apostar na Internet como um novo meio capaz de garantir sua sobrevivência numa era que se impõe de forma avassaladora” (ALVES, 2012, p. 94). Sánchez (2007, p. 67, tradução nossa<sup>35</sup>) afirma que “a Internet revolucionou completamente a dinâmica de meio de informação de massa quando surge um novo no espectro que, na prática, combina as vantagens da televisão, rádio e imprensa tradicionais”.

Com o webjornalismo, também surgiram os primeiros portais regionais, sendo 1995 o ano em que os primeiros meios desse tipo foram implantados nos Estados Unidos. “No início, o objetivo era complementar as edições digitais de importantes jornais impressos, mas, rapidamente, o formato se consolidou, sendo adotado por empresas de perfis diferentes em diferentes países” (BARBOSA, 2003, p. 8). No Brasil, segundo a pesquisadora, o primeiro portal regional a ser lançado, em 20 de setembro de 1999, foi o *UAI*, como parte da operação do *Jornal Estado de Minas*.

O momento de expansão e consolidação desse formato no país ocorre em 2000, quando diversos portais com estas características são lançados: *ClicRBS* ([www.clicrbs.com.br](http://www.clicrbs.com.br)), *Pernambuco.com* ([www.pernambuco.com](http://www.pernambuco.com)) e *iBAHIA*

---

<sup>34</sup> Do original: “[...] the real explosion of online journalism occurred with the introduction of the first commercial web browsers, *Netscape* in 1994 and *Microsoft's Internet Explorer* in 1995” (SCOTT, 2005, p. 93).

<sup>35</sup> Do original: “La Red revolucionó por completo la dinámica de los medios de información masiva al aparecer en el espectro uno nuevo que, en la práctica, conjuga las ventajas de la televisión, la radio y la prensa tradicionales” (SÁNCHEZ, 2007, p. 67).

(www.ibahia.com), entre outros. Este último - pertencente ao Grupo Rede Bahia - iniciou a sua operação em outubro de 2000, adotando como slogan “O portal da Bahia”. O iBAHIA integra a rede de mais de 30 portais regionais do Globo.com (www.globo.com) (BARBOSA, 2003, p. 8).

O crescimento do jornalismo produzido de forma online evoluiu nos últimos anos, chegando ao que hoje podemos chamar pelo que Barbosa (2007) classificou como a modalidade mais recente, o jornalismo digital, que é mais abrangente por englobar os produtos jornalísticos da web e “[...] recursos e tecnologias disponíveis utilizados para a disseminação dessa produção também para dispositivos móveis como celulares, *iPods*, *MP3Players*, computadores de mão, *smartphones* etc.” (BARBOSA, 2007, p. 147).

### 3.1 Jornalismo digital

Os estudos do jornalismo digital e suas mudanças ao longo das últimas décadas têm concentrado esforços de pesquisadores de todas as partes do mundo. Estudar as oportunidades e possibilidades oferecidas pelo jornalismo digital, bem como novos produtos, interfaces, jornalismo para dispositivos móveis e relação do jornalismo digital com as plataformas tem sido algumas das áreas em que a pesquisa tem crescido no ambiente acadêmico. (BARBOSA; ALBAN, 2013; CANAVILHAS, 2021; DEUZE, 2017; DOMÍNGUEZ; BARBOSA, 2013; FRANCISCATO; GONÇALVES, 2021; SALAVERRÍA, 2021; STEENSEN; WESTLUND, 2021).

O conceito que será utilizado nesta dissertação sobre o que é jornalismo digital é o mesmo empregado por Steensen e Westlund (2021, p. 106-107, tradução nossa), que afirmam que “o jornalismo digital é um fenômeno e uma prática de seleção, interpretação, edição e distribuição de notícias sobre assuntos públicos; está ligada às tecnologias digitais e tem uma relação simbiótica com seus públicos<sup>36</sup>”. Os pesquisadores alertam “[...] que os estudos de jornalismo digital são muito mais do que simplesmente o estudo do jornalismo produzido, distribuído e/ou consumido com o auxílio de tecnologias digitais. O jornalismo digital não se define apenas por sua relação com a tecnologia” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 3,

---

<sup>36</sup> Do original: “Digital journalism is a phenomenon and practice of selecting, interpreting, editing, and distributing news about public affairs; it is linked to digital technologies and has a symbiotic relationship with its audiences” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 106-107).

tradução nossa<sup>37</sup>). Para justificar a afirmação de que os estudos sobre jornalismo digital abarcam mais do que apenas o jornalismo produzido/consumido/distribuído com auxílio da tecnologia, os autores citam quatro premissas. “Essas premissas estruturais estão relacionadas com a economia, as relações de audiência e os mecanismos de distribuição e consumo em rede do jornalismo digital” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 3, tradução nossa<sup>38</sup>). Desta feita, destacam que os estudos do jornalismo digital são um campo acadêmico aberto à pesquisa com áreas afins, para além do jornalismo.

Em constante evolução, o jornalismo digital, segundo Franciscato e Gonçalves (2021, p. 64), passa por mudanças estimulado pelas tecnologias digitais “[...] que impõem reconfigurações estruturais ao jornalismo com a emergência de novas infraestruturas, suportes, plataformas, ambientes, codificações, linguagens e interações”. Domínguez e Barbosa (2013) lembram que a evolução do jornalismo digital, nos últimos anos, passou pela adição de novos produtos, inclusive com características dinâmicas para atingir públicos mais jovens, com destaque para conteúdos multimídia, a hipertextualidade e a interatividade. Para os pesquisadores, esse ambiente frutífero foi facilitado pelo fato de que tanto jornalistas quanto o público consumidor de notícias conseguiram assimilar “[...] as novas possibilidades oferecidas pela digitalização, como o acesso quase instantâneo à informação, a proliferação de fontes, a velocidade da comunicação e o uso da Internet em outras áreas além do acadêmico ou profissional” (DOMÍNGUEZ; BARBOSA, 2013, p. 30, tradução nossa<sup>39</sup>). No mesmo ano, em 2013, na sua pesquisa doutoral, Firmino (2013, p. 64) destaca a incorporação pelo jornalismo digital de “[...] formatos multimidiáticos (áudio, vídeo, imagens) na sua narrativa”.

Quando se fala em evolução do jornalismo contemporâneo, com foco principalmente no jornalismo digital, uma das mudanças importantes foi, segundo Steensen e Westlund (2021), a possibilidade de qualquer ente, seja ele público ou privado, estar no ambiente digital. Para os pesquisadores, isso representa o fim de um monopólio exercido por anos pelas organizações de mídia.

Com a web, as instituições jornalísticas perderam sua posição quase monopolista como provedoras de notícias para o público de massa, pois agora todos podem montar uma página na web, criar conteúdo e distribuí-lo ao público. Governos,

<sup>37</sup> Do original: “[...] digital journalism studies is much more than simply the study of journalism produced, distributed, and/or consumed with the aid of digital technologies. Digital journalism is not defined by its relation to technology alone” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 3).

<sup>38</sup> Do original: “These structural premises are related to the economy, audience relations, and the net-worked distribution and consumption mechanisms of digital journalism.” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 3).

<sup>39</sup> Do original: “[...] les noves possibilitats que ofereix la digitalització, com són l'accés quasi instantani a la informació, la proliferació de les fonts, la rapidesa de la comunicació i la utilització d'internet en altres àmbits més enllà de l'acadèmic o el professional” (DOMÍNGUEZ; BARBOSA, 2013, p. 30).

órgãos públicos, partidos políticos, políticos, empresas privadas, ONGs e outros tipos de instituições podem criar seus próprios serviços de notícias através da web e ignorar os jornalistas; assim como os particulares (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 7, tradução nossa<sup>40</sup>)

Além desta realidade de diversos atores publicando informações, produzindo suas próprias notícias, sem depender de jornalistas, o fato de as grandes organizações estarem em peso no ambiente digital e distribuindo informação gratuitamente também pode ser apontado como uma equação problemática que contribuiu para que o público se acostumassem a acessar notícias gratuitamente, criando uma cultura de encontrar notícias confiáveis sem precisar pagar por isso, como era o comum no jornalismo impresso de jornais e revistas. Se você oferece de graça algo que era pago, o usuário se acostuma com a nova realidade e, a partir do momento que você entende que é preciso cobrar pelo jornalismo digital, pode ser difícil convencer o usuário dessa mudança que, obviamente, mexe com o orçamento.

Se antes só era possível encontrar notícia em jornais, revistas ou no noticiário da televisão e do rádio, a notícia tornou-se “[...] algo que você encontra em formatos e plataformas de sua preferência” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 7, tradução nossa<sup>41</sup>). Os autores destacam que a notícia chega até a audiência de diversas formas e com conteúdos variados, sejam elas jornalísticas, de relações públicas, “[...] anúncios, notícias de políticos, celebridades, ídolos esportivos e artistas, notícias pessoais de seus amigos e família, notícias profissionais de seus colegas e associações profissionais e talvez também notícias falsas de bots” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 7, tradução nossa<sup>42</sup>).

A busca por sustentabilidade financeira leva Deuze (2017) a afirmar que é preciso pensar possibilidades para o jornalismo digital. Ele sugere que apostar em startups de comunicação pode ser um caminho futuro para o jornalismo. Entre as vantagens, chamadas pelo pesquisador de motivações, estão o custo-benefício de se produzir e distribuir notícias para publicações online, o trabalho em conjunto, que, segundo o autor, permite maiores chances de sobrevivência do que trabalhar sozinho, bem como a liberdade, aqui entendida como a independência para produzir um trabalho de qualidade, diferente das grandes

---

<sup>40</sup> Do original: “With the web, journalistic institutions lost their almost monopolistic position as providers of news to mass audiences, since everyone could now set up a web page, create content, and distribute it to a public audience. Governments, public bodies, political parties, politicians, private enterprises, NGOs, and other kinds of institutions could set up their own news services through the web and bypass journalists; so could private individuals” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 7).

<sup>41</sup> Do original: “Today, news is something that you find in formats and on platforms of your own choosing” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 7).

<sup>42</sup> Do original: “[...] advertisements, news from politicians, celebrities, sports idols, and artists, personal news from your friends and family, professional news from your colleagues and professional associations, and perhaps also fake news from bots” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 7).

organizações, nas quais é comum a pressão por produtividade. A motivação cultural está relacionada na oportunidade de os jornalistas sentirem que podem fazer o que gostam, de estarem livres “[...] do que muitos perceberam como os grilhões e restrições das organizações de mídia legadas” (DEUZE, 2017, p. 14, tradução nossa<sup>43</sup>). Finalmente, a motivação social trazida por Deuze (2017, p. 14, tradução nossa<sup>44</sup>) está ligada à união, ao fato de que “[...] trabalhar em projetos em equipe – tudo isso oferece soluções para o isolamento social como um efeito colateral brutal de trabalhar como jornalista independente em campo”. Embora apontada como um caminho para o jornalismo digital, as startups enfrentam o mesmo problema das organizações de mídia, a falta de dinheiro. O próprio Deuze (2017, p. 15, tradução nossa<sup>45</sup>) diz que as startups que conseguem ganhar dinheiro são exceções, afinal, “[...] a concorrência online é alta e as fontes de renda e financiamento tendem a ser inconstantes, muitas vezes temporárias e geralmente imprevisíveis”.

Um aliado importante para o jornalismo digital é o uso do celular para se informar e consumir notícias. Os *smartphones* têm ganhado destaque quando o assunto é o consumo e a distribuição de notícias, bem como explorar novas possibilidades e produtos de forma que sejam aliados das organizações de mídia no desafio de atrair audiência e fidelizar esses públicos (CANAVILHAS, 2021; SAAD CORRÊA, 2020; STEENSEN; WESTLUND, 2021).

Canavilhas (2021) afirma que as organizações de mídia perceberam o aumento do consumo de notícias através de dispositivos móveis como um novo canal. O pesquisador português destaca que os celulares são importantes também para garantir a renovação da audiência, ou seja, melhorar a relação dos jovens com o consumo de notícias, afinal, o mercado de jornalismo precisa pensar sempre na renovação de sua audiência, conquistando novos públicos, como os jovens que estão maciçamente conectados aos dispositivos móveis e mídias sociais. Além dos celulares, Canavilhas (2021) lembra que esse é um mercado dinâmico e em evolução, com o surgimento de novos dispositivos que também permitem o consumo de notícias, como é o caso de relógios e óculos inteligentes, a exemplo do *Google Glass* e dos *Smartwatches*, e de assistentes pessoais, como *Alexa* e *Siri*. Saad Corrêa (2020) é mais uma pesquisadora a alertar para a importância do uso de dispositivos móveis para o jornalismo e à sociedade. Para a autora, trata-se de “[...] mais uma camada interveniente ao

---

<sup>43</sup> Do original: “[...] to be free from what many perceived as the shackles and constraints of legacy media organisations” (DEUZE, 2017, p. 14).

<sup>44</sup> Do original: “[...] working on projects as a team – it all offers solutions to social isolation as a brutal side-effect of working as an independent journalist in the field” (DEUZE, 2017, p. 14).

<sup>45</sup> Do original: “[...] the competition online is high and sources of income and funding tend to be fickle, often temporary and generally unpredictable” (DEUZE, 2017, p. 15).

processo de comunicação vigente” (SAAD CORRÊA, 2020, p. 157), o qual envolve o contexto de plataformização que será abordado neste capítulo.

A inserção dos celulares no mercado de mídia foi benéfica também para os jornalistas. Canavilhas argumenta que a comunicação por meio de celulares “[...] tem permitido que a redação envie ao jornalista novas informações que abrem outras vias de investigação e permitem que os envolvidos sejam questionados com dados que surgiram e são desconhecidos dos presentes” (CANAVILHAS, 2021, p. 6, tradução nossa<sup>46</sup>). Steensen e Westlund (2021) falam sobre a difusão da telefonia móvel, o uso desses dispositivos e seus ganhos para o jornalismo digital. Os autores citam, por exemplo, as novas formas de contato com as fontes, o fato de o acesso aos dispositivos ser onipresente ao cidadão. Sistemas operacionais como *Android* e *iOS* e lojas de aplicativos são citados como avanços.

Para Canavilhas (2021), outra mudança benéfica ao jornalismo com a introdução de dispositivos móveis é a substituição de câmeras e filmadoras por telefones inteligentes, de fácil manuseio, capazes de registrar fotos e vídeos de um acontecimento. É possível obter imagens a qualquer hora e em qualquer lugar. Soma-se a isso o fato de não haver mais preocupação com o armazenamento dessas fotos, pois passou a ser possível mantê-las em nuvem de capacidade infinita (CANAVILHAS, 2021). O autor lembra ainda que transmissões ao vivo passaram a ser comuns, algo que no passado era custoso e exigia equipamentos específicos para tal, além de toda uma logística.

A mudança na redação também é notada pelo autor, que lembra a necessidade de vários profissionais trabalhando em conjunto com competências diversas neste novo momento do jornalismo. “O resultado dessa miscigenação profissional foi o nascimento de novos formatos e novas formas de contar histórias (jornalismo de dados, reportagem paralaxe<sup>47</sup>) que diferenciam o jornalismo da web e móvel do que é feito em outras mídias” (CANAVILHAS, 2021, p. 7, tradução nossa<sup>48</sup>). Canavilhas (2021) lembra que o uso do *smartphone* pelo jornalismo permitiu a adoção de novos conteúdos multimídia, desde o som, texto e imagem até formas mais complexas, como conteúdos imersivos, de realidade aumentada, virtual e

---

<sup>46</sup> Do original: “La comunicación móvil facilitada por los teléfonos móviles ha permitido a la sala de redacción enviar al periodista nuevas informaciones que abren otras pistas de investigación y permiten cuestionar a los implicados con datos que han surgido y que son desconocidos para los que están en el lugar” (CANAVILHAS, 2021, p. 6).

<sup>47</sup> Canavilhas chama de reportagem paralaxe aquelas que usam a tecnologia “parallax scrolling”. Ele justifica ser mais adequado associar o tipo de reportagem à tecnologia do que à arquitetura da notícia. Em sua pesquisa, o autor afirma que esta tecnologia permite a movimentação simultânea, em diferentes velocidades, de vários planos de fundo em uma página da web, criando uma percepção 3D (CANAVILHAS, 2014, p. 123).

<sup>48</sup> Do original: “El resultado de este mestizaje profesional ha sido el nacimiento de nuevos formatos y nuevas formas de contar historias (periodismo de datos; reportaje de paralaje) que diferencian el periodismo web y móvil de lo que se hace en otros medios” (CANAVILHAS, 2021, p. 7).

vídeos em 360°. Embora todas essas possibilidades estejam à disposição do jornalismo, o autor destaca que os vídeos em 360° parecem ser os que fazem mais sucesso entre as organizações de mídia, talvez, segundo ele, por serem tecnicamente mais simples e mais baratos. Lima (2022) é mais uma pesquisadora a destacar o crescimento e o interesse dos usuários pelo jornalismo audiovisual em 360°. A autora define essa vertente do jornalismo como “Todo produto de base audiovisual com fins jornalísticos que proporciona ao usuário a capacidade de escolher o ângulo de visão, numa oferta em 360° das imagens em movimento, independentemente de como o áudio e as imagens são construídos” (LIMA, 2022, p. 125).

O uso do *smartphone*, citado por Canavilhas (2021), aparece na pesquisa de Barbosa (2013), quando a autora acrescenta aos estágios de desenvolvimento uma quinta geração do jornalismo digital. Antes, as três primeiras fases do jornalismo digital são classificadas por Mielniczuk (2003) como transposição, metáfora e webjornalismo. A primeira é basicamente a transposição dos conteúdos do jornal impresso para a internet, a segunda representa um momento que ainda está atrelado ao jornal impresso, mas com incorporação de recursos como o hipertexto<sup>49</sup>, enquanto a terceira se resume a novas possibilidades e recursos multimídia, como sons e animações, além de interatividade com o público. Da terceira para a quarta fase ganha destaque o uso de bases de dados.

Para o terceiro e quarto estágios, indicamos as bases de dados (BDs) como elementos estruturantes da atividade jornalística em suas dimensões de pré-produção, produção, disponibilização/circulação, consumo e pós-produção, além de aspecto-chave para a construção de sites jornalísticos gerando um padrão dinâmico, em contraposição ao anterior, estático, que havia marcado etapas anteriores (BARBOSA, 2013, p. 40).

Sobre a quinta fase, Barbosa (2013, p. 34) define que “[...] seus aspectos delineadores serão traçados, em paralelo à discussão sobre a convergência jornalística, situando as mídias móveis como agentes propulsores de um novo ciclo de inovação”.

Neste contexto, as mídias móveis, especialmente smartphones e tablets, são os novos agentes que reconfiguram a produção, a publicação, a distribuição, a circulação, a recirculação, o consumo e a recepção de conteúdos jornalísticos em multiplataformas. As mídias móveis são também propulsoras de um novo ciclo de inovação, no qual surgem os produtos aplicativos (apps) jornalísticos para tablets e smartphones (BARBOSA, 2013, p. 42).

---

<sup>49</sup> De forma bem simplificada, poder-se-ia dizer que o termo hipertexto designa uma escritura não-sequencial e não-linear, que se ramifica de modo a permitir ao leitor virtual o acesso praticamente ilimitado a outros textos, na medida em que procede a escolhas locais e sucessivas em tempo real. (KOCH, 2007, p. 25).

Na esteira dessas gerações mais recentes do jornalismo digital, marcadas pelo uso de dispositivos móveis, Firmino (2013, p. 42) caracteriza como jornalismo móvel digital, que “[...] especifica a utilização de tecnologias móveis digitais e de conexões de redes sem fio na prática jornalística contemporânea visando o desenvolvimento das etapas de apuração, produção e distribuição de conteúdos do campo”.

Com a evolução constante do jornalismo, estabelecidas as mudanças da quinta geração, chegamos à sexta geração. Salaverría (2021, p. 26) defende que a sexta geração do jornalismo digital tem como principal diferencial o uso de telemóveis, sejam estes *smartphones*, *tablets* e similares, o que, como vimos, Barbosa (2013) já caracterizava como elementos da quinta geração. Nesta sexta etapa, alerta Salaverría (2021), o uso dos *desktops* ficou em segundo plano, com o equipamento utilizado para o consumo de notícias mudando de computadores para esses aparelhos inteligentes e menores em tamanho, possíveis de serem levados com o usuário a qualquer lugar. Ele vai destacar ainda que nesta fase do jornalismo digital [...] “os canais de financiamento foram diversificados, com modelos de negócios cada vez mais focados em fórmulas de pagamento” (SALAVERRÍA, 2021, p. 26), como é o caso das assinaturas e do *paywall*<sup>50</sup>.

Barbosa, em seu projeto de pós-doutorado, em execução em 2023, intitulado “Entre a espada e a parede. Jornalismo digital no contexto de plataformação” (BARBOSA, 2023), denomina como plataformação um sexto e atual estágio de desenvolvimento para o jornalismo digital, tendo em vista a pervasividade das plataformas na sociedade e, especificamente, suas dimensões, implicações e consequências para o jornalismo no atual contexto.

Salaverría, por sua vez, já considera o delineamento de uma sétima geração do jornalismo digital em curso, que seria a robotização. Essa é, segundo o pesquisador espanhol, uma etapa na qual [...] “a inteligência artificial permite novas formas automatizadas de produção e gestão de conteúdos informativos (SALAVERRÍA, 2021, p. 27)<sup>51</sup>”. Com o início das discussões sobre a sétima geração, o autor observa, contudo, que essa ainda é uma fase incipiente.

---

<sup>50</sup> No mercado jornalístico, *paywall* é o modelo no qual os usuários precisam pagar para ter acesso a determinado conteúdo. A palavra inglesa faz referência a um muro, por isso no Brasil costuma-se falar que o *paywall* é o muro entre o leitor e a notícia, sendo necessário pagar para romper essa barreira.

<sup>51</sup> Do original: “[...] en el que la inteligencia artificial posibilita nuevas formas automatizadas de producción y gestión de contenidos informativos” (SALAVERRÍA, 2021, p. 27).

### 3.2 Jornalismo local

Embora nossa pesquisa tenha dois objetos de estudo inerentes ao jornalismo digital, como é o caso dos sites do *Jornal Correio* e do *Jornal do Commercio*, *Correio 24 Horas* e *JC Online*, respectivamente, sendo que este último após encerrar sua versão impressa, concentrou seus esforços no site, não podemos deixar de acionar um referencial teórico acerca do jornalismo local. A importância de recorrer a estudos com as temáticas citadas se deve ao fato de que, embora nossos objetos de estudo concentrem hoje suas coberturas noticiosas em ambiente digital, os dois têm foco muito claro nas notícias locais, com destaque para a cobertura do que acontece em Salvador e Recife, seus bairros e suas regiões metropolitanas.

Acionamos estudos sobre jornalismo local e suas oportunidades (BARBOSA, 2002, 2003; OLSEN, 2021; VICENTE; CARVALHO; MIRANDA, 2015), que mostram o florescimento de sites (portais) com foco no jornalismo local e como isso tem ajudado a diminuir os chamados desertos de notícias em algumas localidades, como é o caso do Nordeste do Brasil. Alguns autores, bem como os relatórios do *Instituto Reuters*, de 2021 e 2022, discutem o contexto desses veículos num cenário de crise acentuado por conta da pandemia de Covid-19, que, aparentemente, trouxe um crescimento do interesse da audiência por notícias locais, sem que isso fosse, necessariamente, acompanhado pelo crescimento de receitas com assinaturas e publicidade (QUANDT; WAHL-JORGENSEN, 2021).

Uma das preocupações atuais com a erradicação de jornais locais está no surgimento de um grande deserto de notícias (OLSEN, 2021). Embora muitos desses veículos locais impressos estejam encerrando suas atividades, em contrapartida, a quarta edição do *Atlas da Notícia*, publicada em 2021 (PROJOR, 2021), mostra que a internet e o rádio foram responsáveis por encolher desertos de notícias no Nordeste brasileiro. Segundo a publicação, ao todo, 71 municípios da região passaram a ter cobertura jornalística, saindo, então, do chamado deserto de notícias, que pode ser compreendido como uma zona onde não há presença de mídia, portanto sem cobertura jornalística. A valorização do jornalismo local é, segundo o *Atlas da Notícia*, a principal razão para que esse deserto noticioso tenha encolhido na região.

Neste estudo, adotaremos o conceito de jornalismo local oferecido por Peruzzo (2005). Sua definição para jornalismo local é a seguinte:

Pressupõe-se que o jornalismo local seja aquele que retrate a realidade regional ou local, trabalhando, portanto, a informação de proximidade. O meio de comunicação local tem a possibilidade de mostrar melhor do que qualquer outro a vida em

determinadas regiões, municípios, cidades, vilas, bairros, zonas rurais etc. Por vezes, se cerca de distorções, como as que têm origem em vínculos com interesses político-partidários e econômicos, mas, mesmo acarretando vieses de informação, acaba contribuindo na divulgação de temas locais. Está num contexto vantajoso para o leitor ou telespectador, ou seja, a proximidade da informação. As pessoas acompanham os acontecimentos de forma mais direta, pela vivência ou presença pessoal, o que possibilita o confronto entre os fatos e sua versão midiática de forma mais natural (PERUZZO, 2005, p. 77-78).

Uma das principais funções do jornalismo local é escutar o cidadão, ouvir suas queixas, suas dores e anseios, possibilitando que a mídia seja um canal de diálogo entre a comunidade e o poder público, empresariado local, dentre outros. Por outro lado, esse mesmo canal de comunicação, que dá voz ao cidadão, também é utilizado como amplificador das vozes de autoridades e empresários. Peruzzo (2005, p. 83) afirma que “há interesse das pessoas em ver os temas de suas localidades retratados na mídia, como também há interesse por parte da mídia em ocupar o espaço regional com vistas a atingir seus objetivos mercadológicos”. A autora defende que informação de proximidade é aquela que traz as características de determinada localidade ao retratar acontecimentos orgânicos de uma região, sendo “capaz de ouvir e externar os diferentes pontos de vista, principalmente a partir dos cidadãos, das organizações e dos diferentes segmentos sociais” (PERUZZO, 2005, p. 81).

Olsen (2021, p. 822, tradução nossa) descreve o jornalismo local como valioso, “que, além de fornecer informações confiáveis e boa narrativa, ajuda o público a manter sua rede social e sua identidade como cidadão, ou seja, sua conexão pública”<sup>52</sup>. Barbosa (2003) chama atenção para a importância do jornalismo local e destaca as possibilidades oferecidas ao jornalismo local pelo jornalismo digital.

Para o jornalismo, a instância local sempre foi de grande relevância. O dado novo é que, no jornalismo digital, a estrutura das redes permite novas possibilidades para a geração dos conteúdos locais, ampliando o espaço para a sua veiculação. Cada vez mais, iniciativas são direcionadas para expressar e fazer circular informações e serviços focados no interesse das comunidades (BARBOSA, 2003, p. 1).

Essa importância do jornalismo local, tão bem alertada por Barbosa (2003), parece ter ficado mais acentuada desde o início da pandemia de Covid-19. Os relatórios recentes publicados pelo *Instituto Reuters*, nos anos de 2021 e 2022, com entrevistas aplicadas a usuários e editores em 21 países, acerca do consumo de notícias, mostram que o público consumidor de notícias locais aumentou em basicamente todos os países pesquisados

---

<sup>52</sup> Do original: “Valuable local journalism is described as journalism which, in addition to providing reliable information and good storytelling, helps audiences maintain their social network as well as their identity as citizens, i.e. their public connection” (OLSEN, 2021, p. 822).

(REUTERS INSTITUTE, 2021, 2022a). O que poderia ser encarado como uma oportunidade por conta do aumento da audiência trouxe o lado problemático de não se ter uma fórmula mágica para fazer com que as receitas cresçam na mesma velocidade que o tráfego. Mesmo com aumento do interesse por notícias locais, Schulz (2021), em artigo assinado no relatório do *Instituto Reuters* de 2021, fala sobre a enorme pressão financeira sobre a mídia regional e local no contexto da pandemia.

A mídia local e regional está sob imensa pressão financeira à medida que a atenção do público e os orçamentos de publicidade fluem cada vez mais para grandes plataformas e outros concorrentes. Os jornais locais, em particular, foram duramente atingidos pela interrupção do comportamento do consumidor e dos modelos de negócios, e a pandemia apenas aumentou as pressões. Em todo o mundo, vimos uma série de cortes e demissões e títulos de longa data fechando. Isso é preocupante porque a mídia local e regional pode desempenhar um papel crítico na informação dos cidadãos e na sustentação dos processos democráticos (SCHULZ, 2021, p. 42, tradução nossa)<sup>53</sup>.

A concentração de receitas nas mãos das grandes plataformas e a relação delas com as organizações de mídia, conforme alertado pela pesquisadora, merece atenção daqueles que se dedicam aos estudos do jornalismo como um todo. Essa discussão sobre plataformas e plataformização será abordada na próxima seção deste capítulo. “Esses desafios econômicos afetaram a indústria de notícias de forma desigual, com a mídia local mais atingida e muitos forçados a fechar, reafirmando questões de longa data sobre a sustentabilidade do modelo de negócios do jornalismo” (QUANDT; WAHL-JORGENSEN, 2021, p. 1201, tradução nossa)<sup>54</sup>.

Ao falar de globalização como justificativa para a tendência de homogeneizar identidades globais e os fluxos de informação, Vicente, Carvalho e Miranda (2015, p. 2) argumentam que o contraponto está na “valorização do local, como se o cidadão, frente a tanta diversidade cultural e de valores, buscasse uma ancoragem na qual possa se referenciar e se identificar”. Para os pesquisadores, desta maneira, o jornalismo local pode atuar como referência para as culturas locais. Em outras palavras, os autores trazem a discussão para a oportunidade que o jornalismo local tem de explorar as identidades culturais da comunidade à

---

<sup>53</sup> Do original: “Local and regional news media are under immense financial pressure as audience attention and advertising budgets increasingly flow to big platforms and other competitors. Local newspapers in particular have been hit hard by disruption to both consumer behaviour and business models and the pandemic has only increased pressures. Across the world we have seen a spate of cutbacks and layoffs, and longstanding titles closing down. This is troubling because local and regional news media can play a critical role in informing citizens and underpinning democratic processes” (SCHULZ, 2021, p. 42).

<sup>54</sup> Do original: “These economic challenges have affected the news industry unevenly, with local media harder hit and many forced to shut down, reaffirming long-standing questions about the sustainability of the business model of journalism” (QUANDT; WAHL-JORGENSEN, 2021, p. 1201).

qual está inserido para buscar uma relação que ofereça retorno não só para o público, mas também para a organização.

Barbosa (2003, p. 4) lembra que “os conteúdos locais favorecem o engajamento em torno da localidade”. Há 20 anos, Barbosa (2003, p. 2) afirmava que “os sites com conteúdos locais - sejam de jornais, portais, guias urbanos e demais serviços - são uma tendência na Web e atraem cada vez mais audiência”. Duas décadas se passaram e o interesse do público pelo conteúdo local tem aumentado e segue na mesma lógica trazida pela pesquisadora, de atrair cada vez mais audiência, sem, contudo, fazer com que os editores consigam reverter esse tráfego em receitas. Olsen (2021) defende que encontrar uma solução para as receitas do jornalismo local vai mais além do que a defesa de interesses econômicos. A autora argumenta que essa questão pode salvar a mídia que mais atende aos interesses do público.

Dentre tantos fatores que mostram os motivos do jornalismo local ser primordial, um dos seus principais é com a democracia por sua função vigilante de acompanhar de perto os problemas da comunidade, bem como cobrar e fiscalizar o poder público. É o que Olsen (2021) chama de responsabilidade social do jornalismo, ao classificá-lo como um instrumento que conecta a comunidade, busca resolver conflitos e reúne pessoas ao defender as normas sociais e morais esperadas. A autora destaca o papel de cão de guarda do jornalismo, “que responsabiliza o poder, expõe conflitos e escrutina corrupção e escândalos políticos” (OLSEN, 2021, p. 814, tradução nossa<sup>55</sup>). Schulz (2021) também fala sobre essa importante função do jornalismo local, de fiscalizar e responsabilizar os políticos. Para além dessa contribuição, a autora defende que o jornalismo local tem muito mais a oferecer, como fornecer histórias e serviços à disposição da comunidade, “[...] apresentando pessoas locais que participam de esportes locais, casamentos ou aniversários, ou informações de serviços, como previsões do tempo, atualizações de trânsito ou horários de funcionamento de lojas” (SCHULZ, 2021, p. 42, tradução nossa<sup>56</sup>), sem esquecer de informar a comunidade sobre as consequências, por exemplo, da pandemia de Covid-19.

É importante destacar que o jornalismo local conta com uma forte lógica de colaboração e interatividade, valendo-se, inclusive, da participação da comunidade para produção de conteúdo, envio de fotos, vídeos, denúncias, através de canais diretos de diálogo abertos entre essas organizações de mídia e sua audiência, como é o caso do *Correio 24*

---

<sup>55</sup> Do original: “Another metaphor associated with local media’s social responsibility, specifically their information role, is that of the watchdog that holds power to account, exposes conflicts and scrutinizes corruption and political scandals in line with “Fourth Estate” ideals of the press” (OLSEN, 2021, p. 814).

<sup>56</sup> Do original: “But local journalism can offer much more: providing stories that help build community, featuring local people who participate in local sports, weddings, or anniversaries, or service information such as weather forecasts, traffic updates, or shop opening hours” (SCHULZ, 2021, p. 42).

*Horas e do Jornal do Commercio*. É inegável que o surgimento e penetração de dispositivos móveis, como *smartphones*, são primordiais para este tipo de jornalismo, já que permitem à audiência a produção de fotos e vídeos em tempo real e até mesmo transmissões ao vivo, além de outras possibilidades, como mostra Canavilhas (2021). Essa lógica da colaboração no jornalismo é lembrada por Castilho (2012), que alerta para a necessidade de os veículos locais estarem preparados para receber o conteúdo enviado pela sua audiência, pois, caso centenas de leitores enviem material e não haja quem analise o mesmo, a lógica da colaboração estará comprometida.

Fundamental à nossa pesquisa, os sites e/ou portais regionais, com foco em conteúdos locais, como é o caso do *Correio 24 Horas* e do *JC Online*, serão estudados a partir do conceito de portais regionais oferecido por Barbosa (2003), que assim os define:

Os portais regionais – também chamados portais locais - se distinguem pela atuação segmentada e pela relação direta estabelecida entre comunidade e conteúdo. Tais sites foram operacionalmente definidos por nós como: publicações desenvolvidas especificamente para o suporte digital e cuja produção de conteúdos, serviços e entretenimento está relacionada aos critérios de proximidade, utilizando, para isso, alguns dos elementos que caracterizam o jornalismo no ambiente midiático digital, a saber: a interatividade, a hipertextualidade, a multimídia/convergência, a personalização, a memória e a atualização contínua (BARBOSA, 2003, p. 7-8).

Ao dedicar sua dissertação de mestrado a portais regionais (BARBOSA, 2002), a pesquisadora alertava que, naquele momento, no caso do Brasil, os conteúdos locais precisavam de mais investimento e melhor implementação. Essa era a realidade específica do Brasil, que a autora fez questão de ressaltar ser diferente do que se vivia nos Estados Unidos e na Europa. É interessante notar que mesmo após 20 anos, os portais regionais que se dedicam à produção de conteúdos locais no Brasil seguem precisando de mais investimento e melhor implementação. A falta de recursos e estratégias que possam alavancar as receitas dos portais regionais, cenário que se arrasta há duas décadas, continua a desafiar o jornalismo, sendo um dos responsáveis pelo fechamento de organizações jornalísticas locais em diversas partes do país. Para fazer um parâmetro com a situação dos Estados Unidos, conforme mencionado pela pesquisadora, destacamos a informação de que o financiamento público para o jornalismo local está em discussão no país norte-americano. Domínguez e Barbosa (2013) alertam que, diferente das grandes organizações, a mídia local é tida como a menos avançada para acompanhar as novas tecnologias e outras possibilidades oferecidas para o ambiente digital.

Uma das principais mudanças enfrentadas pelo jornalismo nos últimos anos é o contexto oferecido pelas plataformas e pela plataformização, tema que será tratado na

próxima seção deste capítulo. Antes de avançarmos a este tópico, destacamos, no que se refere às produtoras de notícias locais, um estudo de Fischer, Jaidka e Lelkes (2020), que serve como mais um alerta para o jornalismo local e sua luta por sobrevivência. Os pesquisadores descobriram que o *Google Notícias* prioriza organizações de mídia nacionais mesmo quando os usuários pesquisam por notícias locais. Apenas com o *Google*, Fischer, Jaidka e Lelkes (2020) realizaram em torno de 96.000 buscas com mais de 12 milhões de resultados. Os achados desse estudo sugerem dificuldades às organizações que se dedicam à produção de notícias locais, na busca por audiência, tráfego e cliques, justamente pelo fato dos algoritmos desta plataforma colocá-las nos tópicos mais baixos dos resultados de buscas. Os autores argumentam que embora tenham concentrado a pesquisa em apenas um buscador (que é o mais utilizado), é bastante provável que o mesmo ocorra em outros.

### 3.3 Plataformas e plataformização

Uma área da pesquisa que tem se mostrado frutífera nos estudos atuais que envolvem o jornalismo digital é a das plataformas e o cenário de plataformização. Pesquisadores mostram como a realidade mudou nas últimas décadas no que se refere ao primeiro momento, quando as organizações de mídia viram nas plataformas uma oportunidade para atrair audiência, o que levou ao contexto de plataformização do jornalismo, até o momento atual, no qual editores de todo o mundo relatam que a relação com as plataformas está se tornando cada vez mais problemática, com redução significativa da audiência advinda dessas plataformas e uma maior concentração das receitas de publicidade nas mãos dessas empresas, como *Google*, *Meta*, *Amazon*, *Apple*, *Microsoft*, dentre outras (CHUA; WESTLUND, 2022; JURNO; D'ANDREA, 2020; OTTOVORDEMGENTSCHELFELDE, 2014; POELL; NIEBORG; VAN DIJCK, 2020; RASHIDIAN; CIVERIS; BROWN, 2019; SAAD CORRÊA, 2020; STEENSEN; WESTLUND, 2021; VAN DIJCK; 2019).

Aqui, utilizaremos o conceito de Poell, Nieborg e Van Dijck (2020, p. 4) que definem plataformas “[...] como infraestruturas digitais (re)programáveis que facilitam e moldam interações personalizadas entre usuários finais e complementadores, organizadas por meio de coleta sistemática, processamento algorítmico, monetização e circulação de dados”. Os autores trazem exemplo de como os aplicativos dessas plataformas funcionam no sentido de ampliar os seus limites, “[...] pois cria conexões computacionais e econômicas com complementadores, como desenvolvedores de conteúdo, empresas, produtores de conteúdo e

anunciantes” (POELL; NIEBORG; VAN DIJCK, 2020, p. 4). Também adotamos neste estudo o conceito dos pesquisadores sobre plataformização.

[...] compreendemos plataformização como a penetração de infraestruturas, processos econômicos e estruturas governamentais de plataformas em diferentes setores econômicos e esferas da vida. E, a partir da tradição dos estudos culturais, concebemos esse processo como a reorganização de práticas e imaginações culturais em torno de plataformas (POELL; NIEBORG; VAN DIJCK, 2020, p. 5).

Quando se fala em plataformas e no contexto de plataformização, é importante frisar que essas plataformas são ferramentas poderosas para dar voz aos cidadãos e, em sendo um ambiente que concentra grandes quantidades de pessoas, é natural que o jornalismo, no início desse processo, volte suas atenções para as plataformas na tentativa de atrair parte da audiência para seus produtos. As plataformas devem ser vistas, segundo Saad Corrêa (2020, p. 155) para além da visão cibernética. “As plataformas sociais digitais são efetivamente um construto atuante e interveniente nas estruturas sociais contemporâneas”. A pesquisadora expande seus estudos sobre plataformas para as questões de caráter técnico, ou seja, há um olhar para todas as questões intrínsecas às plataformas, não apenas, como disse a própria autora, à parte cibernética de ambiências digitais.

Também não podemos nos esquecer do caráter técnico que sustenta as plataformas sociais digitais: inovações e aplicações das tecnologias de informação cada vez mais autônomas e inteligentes. Um conjunto que abrange desde os algoritmos mais simples até complexas aplicações de inteligência artificial, aprendizado de máquina, robotização e expansão do humano para além dos corpos (SAAD CORRÊA, 2020, p. 156).

Steensen e Westlund (2021) traçam uma breve linha do tempo sobre a relação das organizações de mídia com as plataformas. Os pesquisadores lembram que, em grande parte do século XX, as notícias chegavam ao público através da televisão, rádios e jornais impressos. Em seguida, com o surgimento da internet, os editores de notícias expandiram, segundo os autores, seus canais de distribuição de informação para sites vinculados às suas organizações, utilizando-se de dispositivos como *tablets*, *notebooks* e *smartphones*.

No entanto, por volta de 2007 e 2008, os editores de notícias começaram a perder o controle sobre como as notícias eram distribuídas e tornaram-se cada vez mais dependentes de plataformas não proprietárias. Tais plataformas estavam ganhando importância pela forma como as pessoas acessavam as notícias. Houve uma

orientação massiva para a criação de aplicativos móveis nativos para smartphones (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 40, tradução nossa<sup>57</sup>).

Após esse primeiro momento em que os autores relatam a perda de controle no processo de distribuição de notícias e de como os usuários acessam as notícias, houve, segundo Steensen e Westlund (2021), um comportamento de manada, sob justificativa de buscar a inovação, com os editores seguindo todos na mesma linha de criação de aplicativos para dispositivos móveis. “Ao mesmo tempo, os editores de notícias embarcaram em uma jornada em que se tornaram cada vez mais dependentes de terceiros para distribuição, dados, receitas e assim por diante” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 40-41, tradução nossa<sup>58</sup>). Essa dependência, que começou pelas mãos de ecossistemas móveis, como os sistemas *Android* e *iOS*, nos quais era possível encontrar os aplicativos das organizações de mídia em suas lojas digitais, se ampliou, segundo os pesquisadores, passando, então, às empresas de plataforma, entre as quais *Meta* (proprietária do *Facebook*), *Google* e *Twitter*.

A dependência tratada por Steensen e Westlund (2021) aumentou na década de 2010 e, embora ainda exista na década de 2020, há uma insatisfação crescente por parte dos editores de notícias. Desde a década de 2010 a relação já se apresentava problemática, com o grande entrave estando no fato de que os editores conseguiam atrair público, mas não receita. “À medida que entramos na década de 2020, mais editores de notícias declararam publicamente que consideram problemático seu relacionamento com as empresas de plataforma e que vão renegociar e reposicionar-se nos próximos anos” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 50, tradução nossa<sup>59</sup>). Os autores definem o final da primeira década dos anos 2000 como o momento inicial de florescimento dessas plataformas, com o *Youtube* se mostrando um fenômeno, o *Facebook* recém-lançado, bem como o *iPhone*, que havia acabado de ser colocado no mercado pela *Apple*. Soma-se a isso outro fenômeno, o *Twitter*, que, segundo os pesquisadores, popularizou o formato de micro-blogging.

A relação com as empresas de plataforma também chamou atenção de Schulz (2021). Ela alerta para a concorrência crescente que a mídia local e regional enfrenta para com essas

---

<sup>57</sup> Do original: “However, around 2007 and 2008 news publishers started losing control over how news was distributed, and became increasingly dependent on non-proprietary platforms. Such platforms were gaining significance for the ways people were accessing the news. There was a massive orientation towards creating native mobile applications for smartphones” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 40).

<sup>58</sup> Do original: “At the same time, news publishers embarked on a journey where they became increasingly dependent on third parties for their distribution, data, revenues, and so on” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 40-41).

<sup>59</sup> Do original: “As we enter the 2020s, more news publishers have publicly stated that they find their relationship with platform companies problematic, and that they will renegotiate and reposition themselves in the years ahead” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 50).

empresas de plataforma, bem como “[...] sites e aplicativos especializados que se concentram em fornecer um serviço específico, como prever o clima ou encontrar um emprego” (SCHULZ, 2021, p. 44, tradução nossa<sup>60</sup>). Embora essa relação de dependência e concorrência entre organizações de mídia e empresas de plataforma tenha se mostrado problemática nos últimos anos, é inegável que o contexto de plataformização mudou o jornalismo e as práticas jornalísticas (OTTOVORDEMGENTSCHELFELDE, 2014). A crescente relevância e influência das plataformas “[...] na vida das pessoas e a quantidade cada vez maior de informações compartilhadas nesses espaços online transformaram as redes de mídia social em uma ferramenta cada vez mais relevante para os jornalistas” (OTTOVORDEMGENTSCHELFELDE, 2014, p. 167, tradução nossa<sup>61</sup>). Poell, Nieborg e Van Dijck (2020, p. 6) afirmam que alguns exemplos “[...] do domínio digital por empresas de plataformas podem ser testemunhados nos novos mercados de publicidade digital, aplicativos, comércio eletrônico e computação em nuvem”. Saad Corrêa (2019, p. 2) lembra que essas empresas “[...] concentram em seus ambientes uma imensidão de aplicativos, funcionalidades e interações para manter o usuário alimentado continuamente informações sobre si em suas respectivas bases de dados”.

Chua e Westlund (2022) também alertam para os impactos que a plataformização tem sobre as práticas jornalísticas e o poder sobre produção e disseminação de notícias por meio das plataformas. Eles citam empresas como as americanas *Amazon*, *Apple*, *Google (Alphabet)*, *Facebook (Meta)*, *Microsoft*, *Snapchat* e *Twitter* como as principais responsáveis por esse momento ao qual as organizações jornalísticas buscam se adaptar durante o século XXI. Os autores também citam empresas de plataformas chinesas, como *Tik Tok*, *Tencent* e *Weibo*. Saad Corrêa (2020, p. 156) destaca o caráter amplificado de penetração dessas plataformas “[...] cujas dimensões e oferta de funcionalidades têm alcance global, intervindo nas relações entre indivíduos, grupos, empresas, instituições e governos [...]”. Ao enfatizar a importância de tais plataformas e o alcance global delas, que desconhecem fronteiras, fica claro o dilema das organizações jornalísticas acerca do processo de plataformização. Em determinado momento, os editores de notícias, salvo raras exceções, como o *The New York Times*, se tornam reféns de um processo que, nos últimos anos tem diminuído o retorno da audiência e aumentado a crise do jornalismo, principalmente do jornalismo local.

---

<sup>60</sup> Do original: “[...] specialised websites and apps that focus on providing one particular service, like forecasting the weather or finding a job” (SCHULZ, 2021, p. 44).

<sup>61</sup> Do original: “[...] in people’s lives, and the ever-increasing amount of information shared in these online spaces have turned social media networks into an increasingly relevant tool for journalists” (OTTOVORDEMGENTSCHELFELDE, 2014, p. 167).

Esse é um fenômeno abrangente, que, conforme destacam Steensen e Westlund (2021), é global. “O *Facebook* e outras empresas de plataforma nos setores de mídia e tecnologia conhecem poucas fronteiras nacionais, com notáveis exceções como a China, na qual o *Facebook* e o *Google* são banidos” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 11, tradução nossa<sup>62</sup>). Com penetração facilitada pela internet, essas plataformas contam com usuários espalhados em todas as partes do planeta. O comportamento de manada, ao qual Steensen e Westlund (2021) se referem durante seus estudos sobre o jornalismo digital, é justificado pelos próprios autores, que alertam que, naquele momento, os editores de notícias seguiam a tendência de um discurso pró-inovação.

Eles precisavam se juntar ao movimento da mídia social ou ser vistos como um retardatário que não conseguiu acompanhar as tendências e desenvolvimentos contemporâneos. Esses mecanismos de pró-inovação e pró-plataformas estimularam um tremendo crescimento, pois coletivamente construíram uma profecia autorrealizável na qual a presença na mídia social foi considerada desejável. Os editores abordaram as plataformas com ambições de manter uma ampla base de usuários e atrair mais tráfego, o que potencialmente gera olhos que impulsionam as receitas de publicidade (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 43, tradução nossa<sup>63</sup>).

Contudo, a atração de tráfego para seus produtos digitais, com aumento de audiência, contrastou, conforme já dito, com a atração de receitas publicitárias. Fletcher (2021), em texto assinado no relatório do *Instituto Reuters*, é mais um pesquisador a lançar luz sobre essa dualidade problemática em torno da audiência versus o declínio de receitas advindas da publicidade, pois estas “[...] vão cada vez mais para o *Google*, *Facebook* e algumas outras grandes plataformas digitais que perturbaram ainda mais um negócio já desafiado pela mudança para o digital [...]” (FLETCHER, 2021, p. 47, tradução nossa<sup>64</sup>). Chua e Westlund (2022, p. 61, tradução nossa<sup>65</sup>) também identificam o problema e alertam que, juntos, *Facebook* e *Google* “[...] tiraram grandes fatias do mercado global de publicidade das editoras que agora buscam conter suas perdas financeiras diversificando as fontes de renda e confiando

<sup>62</sup> Do original: “Facebook and other platform companies within the media and technology industries know few national boundaries, with notable exceptions like China, in which Facebook and Google are banned” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 11).

<sup>63</sup> Do original: “They either needed to join the social media bandwagon, or be viewed as a laggard that failed to keep up with contemporary trends and developments. Such mechanisms of pro-innovation and pro-platforms have spurred tremendous growth, as they collectively have built a self-fulfilling prophecy in which social media presence has been taken for granted to be desirable. Publishers have approached platforms with ambitions towards maintaining a broad user base, and attracting more traffic, which potentially generates eyeballs that drive advertising revenues” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 43).

<sup>64</sup> Do original: “[...] go to Google, Facebook, and a few other large digital platforms which have further disrupted a business already challenged by the move to digital [...]” (FLETCHER, 2021, p. 47).

<sup>65</sup> Do original: “[...] have taken huge chunks of the global advertising market away from publishers who now seek to stem their financial losses by diversifying income sources and relying on reader revenue” (CHUA; WESTLUND, 2022, p. 61).

na receita dos leitores”. Em entrevista ao *Digilabour*, Van Djick (2019) fala do controle que *Facebook* e *Google* exercem sobre a distribuição de notícias e o mercado de publicidade. Para a pesquisadora, as empresas prejudicam os modelos de negócios das organizações de mídia, bem como são responsáveis por abalar valores e normas inerentes ao exercício do fazer jornalístico. Van Djick (2019) alerta para o fato que, apesar de terem assumido a distribuição de notícias, as grandes plataformas não assumiram as responsabilidades tradicionais às organizações de mídia.

No Brasil, a situação é ainda mais precária. Dados do *Digital News Report*, dos anos de 2021 e 2022, publicado pelo *Instituto Reuters*, mostram que a pandemia de Covid-19 causou estrago ao mercado publicitário, acelerando o processo de migração para plataformas digitais. Neste mesmo período, quase todos os jornais pesquisados no Brasil endureceram seus pacotes de cobrança para acessar notícias, os chamados *paywalls*, ainda assim oferecendo significativos descontos para as respectivas assinaturas digitais. O relatório alerta que brasileiros em geral estão se mostrando cada vez mais relutantes em pagar para ler notícias (REUTERS INSTITUTE, 2021, 2022a). A crise de Covid-19 parece ter atingido quase todo o mercado de comunicação no Brasil, com a TV a Cabo, por exemplo, perdendo mais de 800.000 assinantes. Até mesmo alguns serviços de *streaming*, como a *Netflix*, que no primeiro ano da pandemia cresceu em número de assinantes com as pessoas passando mais tempo em casa, acabaram promovendo demissões com relatos de prejuízos financeiros no ano seguinte (NETFLIX..., 2022).

Em seu estudo sobre a relação entre editores de notícias estadunidenses e plataformas, Rashidian, Civeris e Brown (2019) falam sobre o fim de uma era. Para eles, a desconfiança por parte dos editores aumentou, revelando uma possível mudança de estratégia na relação. Entre as principais descobertas de Rashidian, Civeris e Brown (2019, p. 12, tradução nossa<sup>66</sup>) está o fato de que “[...] qualquer esperança de que os produtos de plataforma baseados em escala possam fornecer receita significativa ou consistente para os editores desapareceu”. Os autores descobriram que os editores de notícias planejam, nos próximos anos, parar de ter como principal foco cliques e compartilhamentos, focando novamente naqueles usuários que são mais fiéis às suas operações. Descobertas semelhantes são feitas por Chua e Westlund (2022) que falam sobre um novo momento, de desenvolvimento de uma mentalidade crítica

---

<sup>66</sup> Do original: “[...] any hope that scale-based platform products might deliver meaningful or consistent revenue for publishers has disappeared” (RASHIDIAN; CIVERIS; BROWN, 2019, p. 12).

por parte de alguns editores, que passam a ver as plataformas como inimigas e não estão mais interessados em construir apenas a presença de seus produtos nas plataformas.

Poell, Nieborg e Van Dijck (2020) propõem três dimensões acerca da plataformização: infraestruturas de dados, mercados e governança. Os autores utilizam o exemplo de uma loja de aplicativos para ilustrar a operação das três dimensões sugeridas. A primeira dimensão, que trata da infraestrutura de dados, sugere que “[...] esse processo não se refere apenas a dados demográficos ou de dados de perfil oferecidos pelos usuários ou solicitados por meio de pesquisas online, mas principalmente a metadados comportamentais” (POELL; NIEBORG; VAN DIJCK, 2020, p. 6). Os autores destacam que, neste caso, a coleta de dados ocorre “[...] pela expansão de infraestruturas das plataformas na forma de aplicativos, plugins, rastreadores e sensores ativos e passivos” (POELL; NIEBORG; VAN DIJCK, 2020, p. 6). Os pesquisadores descrevem o fluxo desse processo com o processamento dos dados, algoritmicamente, que, então, são disponibilizados a variados atores externos. Com relação à segunda dimensão, Poell, Nieborg e Van Dijck definem da seguinte maneira:

A segunda dimensão da plataformização diz respeito aos mercados, à reorganização das relações econômicas em torno de mercados multilaterais, que foram especialmente pesquisados e teorizados na área de negócios. As relações de mercados tradicionais, em contexto pré-digital, com algumas exceções notáveis, tendem a ser unilaterais, com uma empresa negociando diretamente com os compradores. Por outro lado, as plataformas constituem mercados bilaterais, ou cada vez mais, complexos multilaterais, que funcionam como agregadores de transações entre usuários finais e uma grande variedade de terceiros (POELL; NIEBORG; VAN DIJCK, 2020, p. 7).

Por fim, a terceira dimensão é a da governança, com os autores destacando o fato de como as plataformas organizam como os usuários finais interagem entre si “[...] por meio de interfaces gráficas do usuário, oferecendo vantagens específicas enquanto retêm outras, por exemplo, na forma de botões – curtir, seguir, avaliar, comprar, pagar – e métricas relacionadas a eles” (POELL; NIEBORG; VAN DIJCK, 2020, p. 7). É nesta dimensão que, segundo os autores, os algoritmos privilegiam o que vai se manter em destaque, visível ao usuário, e aquilo que deve ficar fora do alcance. Para Chua e Westlund (2022), os editores de notícias estão, cada vez mais, orientados por dados, análises e métricas para basear o fazer jornalístico e o uso dos algoritmos para auxiliar na distribuição das notícias. Já Jurno e d’Andréa (2020, p. 6), destacam que “[...] as mediações algorítmicas contribuem fortemente para uma reorganização da produção, da circulação e da comercialização de notícias”.

No contexto de plataformização, alguns pesquisadores concentram seus estudos em torno das parcerias entre organizações de mídia e as plataformas. Tais iniciativas surgiram no

final da década de 2010 com *Google* e *Facebook* anunciando programas específicos para o jornalismo com vultuosos investimentos. É o caso do *Facebook Journalism Project (FJP)*, lançado em 2017, que Jurno e d'Andréa (2020, p. 3) veem como uma tentativa da empresa de “[...] ampliar sua área de atuação no campo da produção de notícias, abrir espaço para a troca de experiências e o diálogo com os profissionais do mercado [...]”. Os autores propõem dividir em dois momentos o processo de plataformação do jornalismo pelo *Facebook*. São eles:

No primeiro, entre 2014 e 2016, observamos a plataforma se oferecer como infraestrutura para as instituições jornalísticas especialmente em torno do Instant Articles (IA). Tal fase caracteriza-se por uma relação mais impositiva com as instituições jornalísticas, especialmente pelo poder econômico, uma vez que não havia abertura aparente para negociações e trocas de experiências. Já no segundo momento, entre 2017 e 2019, a plataforma ampliou sua área de atuação e passou a se oferecer como coordenadora de atividades relacionadas ao fazer jornalístico. Passou a financiar iniciativas de treinamento e educação para e sobre o jornalismo, a fomentar discussões visando melhorias nos serviços, além de ampliar a oferta de infraestruturas para o desenvolvimento de produtos e negócios (JURNO; D'ANDRÉA, 2020, p. 3).

Simo (2017), por sua vez, fala em três eixos do *FJP*. O primeiro, de colaboração no desenvolvimento de novos produtos, o segundo de treinamento e ferramentas para jornalistas e o terceiro de treinamento e ferramentas para todos. Segundo o pesquisador, no primeiro eixo também deve-se incluir a busca por novas formas de monetizar conteúdo, enquanto o segundo tem foco em oferecer cursos para que jornalistas compreendam as melhores formas de utilizar as ferramentas e produtos do *Facebook* em prol de suas organizações. O terceiro e último eixo, segundo Simo (2017), é voltado à audiência, oferecendo informações para que o público tome decisões inteligentes sobre as notícias que consomem.

Além do *Facebook Journalism Project*, em 2018 foi a vez do *Google* anunciar uma iniciativa voltada para o jornalismo. Trata-se da *Google News Initiative (GNI)*, que, segundo a empresa, concentraria todos os esforços do grupo relacionados ao tema notícias. O ano de 2019 aparece nos estudos de Rashidian, Civeris e Brown (2019) como o momento em que plataformas mais concentraram recursos para apoiar as notícias locais. Os pesquisadores falam em um investimento em torno de US\$ 1 bilhão de dólares quando somados os recursos destinados pelo *Facebook*, *Google* e *Knight Foundation*, sendo que este último ator trabalha em colaboração com as duas plataformas e recebe financiamento de ambas.

As iniciativas, no entanto, não parecem ter surtido o efeito esperado pelas organizações de mídia, sendo malsucedida em grande parte (RASHIDIAN; CIVERIS; BROWN, 2019) com *Facebook* e *Google* centralizando cada vez mais fluxos informacionais

(JURNO; D'ANDRÉA, 2020). Nesse contexto, os pesquisadores classificam as organizações de mídia como reféns do processo de plataformação, pois a necessidade de buscar novas receitas neste novo cenário que se impõe ao jornalismo obriga que “[...] empresas jornalísticas desenvolvam táticas de comodificação das notícias orientadas para as plataformas” (JURNO; D'ANDRÉA, 2020, p. 7). A relação que é sempre definida por pesquisadores como problemática piorou um ano após o lançamento do *Facebook Journalism Project* quando, em janeiro de 2018, o *Facebook* modificou seu algoritmo para que passasse a priorizar publicações de familiares e amigos em detrimento das atualizações das organizações de mídia, gerando queda no tráfego das mesmas (RASHIDIAN; CIVERIS; BROWN, 2019).

A relação conturbada com o jornalismo tem ganhado novos contornos. A Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj), por exemplo, apresentou antes das eleições presidenciais de 2022 um conjunto de oito propostas, entregues aos candidatos, que, dentre outras coisas, defende a regulação das plataformas digitais e a criação de um fundo de apoio ao jornalismo (FENAJ, 2022). Vale lembrar que desde 2020, a Fenaj defende a taxaço das grandes plataformas, com estes recursos investidos diretamente no jornalismo, sob o argumento que as plataformas utilizam e lucram com o conteúdo jornalístico.

O tema regulação, em voga em diversos países (COMISSÃO EUROPEIA, 2023), ganhou notoriedade em 2023, quando o Governo Federal tentou aprovar o Projeto de Lei 2630 (BRASIL, 2020) no Congresso Nacional, que, em sua ementa, propõe “normas relativas à transparência de redes sociais e de serviços de mensagens privadas, sobretudo no tocante à responsabilidade dos provedores pelo combate à desinformação e pelo aumento da transparência na internet, à transparência em relação a conteúdos patrocinados e à atuação do poder público, bem como estabelece sanções para o descumprimento da lei”. A tentativa do governo de retomar as discussões em torno do projeto foi suficiente para que plataformas como *Google* e *Telegram* iniciassem uma ofensiva contra a aprovação da proposta. O *Telegram* chegou a disparar mensagem a todos os seus usuários no Brasil, acusando o governo de atacar a democracia no país (TELEGRAM...). Já o *Google* informou ter gastado mais de R\$ 2 milhões (GOOGLE..., 2023) em anúncios contra o PL2630. A empresa chegou a colocar uma mensagem em sua página inicial contra a aprovação do projeto.

#### 4 A INOVAÇÃO NO *CORREIO* E NO *JORNAL DO COMMÉRCIO*

O principal objetivo desta dissertação é analisar a percepção dos jornalistas do *Correio* (*Correio 24 Horas*) e do *Jornal do Commercio* (*JC Online*) sobre inovação jornalística, diante de um cenário de crise no jornalismo, acentuado com a pandemia de Covid-19. Durante o estudo, além de construir o estado da arte acerca de inovação, jornalismo digital e local e plataformização, realizamos entrevistas com profissionais das duas organizações jornalísticas. Primeiro, entrevistamos os profissionais em posição de liderança, que respondem diretamente pelas decisões diárias tomadas nessas organizações e que estão vinculados aos proprietários e acionistas das empresas. Este primeiro grupo contou com cinco participantes, sendo três do *Correio* (editora-chefe, ex-editor de inovação e editor do site) e dois do *JC* (diretores de redação e de estratégias digitais). Em um segundo momento, entrevistamos os profissionais da linha de frente, como, por exemplo, da apuração, reportagem, subedição, dentre outras funções do jornalismo. Esse segundo grupo reuniu 11 profissionais do *JC Online* e sete do *Correio 24 Horas*. Vale ressaltar que, como forma de explorar ainda mais o trabalho empírico, buscamos entrevistar o maior número de profissionais possíveis. Tanto no *Correio* quanto no *JC*, todos os profissionais que se enquadram como dirigentes da redação foram entrevistados, dois no *Correio* e três no *JC*. No grupo de jornalistas, entrevistamos todos os profissionais do *Correio*, que somam sete, sendo que no *JC* esse número foi um pouco maior, de 11 profissionais. Embora esses 11 entrevistados não representem o número total de profissionais do *JC*, que em toda operação envolve pouco mais de 30 pessoas, entrevistamos todos aqueles que estavam à disposição nos dois dias de visita de campo à redação do *JC*.

Conversar com os profissionais dos dois grupos mencionados acima e observar os produtos digitais do *Correio* e do *JC*, como, por exemplo, sites, aplicativos, mídias sociais, dentre outros, ofereceu vasto e rico material para análise dos resultados desta pesquisa. É importante elucidar que todos os entrevistados, tanto editores e diretores quanto profissionais da linha de frente, subordinados a esses gestores, assinaram termo de consentimento e confidencialidade, que garante a não identificação dos seus nomes junto às respostas oferecidas nas entrevistas como forma de proteger suas identidades. Essa investigação segue os parâmetros que preserva o anonimato das fontes, estando amparada no Inciso VII do Artigo 1 da Resolução nº 510 (Normas aplicáveis a Ciências Humanas e Sociais que envolvam pessoas), já que se trata de “pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito” (CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE, 2016). No

que se refere aos cinco entrevistados do grupo de gestores, codificamos cada um deles de modo a garantir o anonimato. No decorrer dos resultados, os dois diretores do *JC* serão identificados como D1 e D2, enquanto os três editores do *Correio* serão identificados como E1, E2 e E3. Também codificamos os entrevistados do segundo grupo, atribuindo a cada um deles uma sigla, que indica a qual organização estão vinculados, mas suprime qualquer risco de identificação. Por exemplo, no grupo do *Correio 24 Horas*, aos sete entrevistados foram atribuídas siglas, em ordem aleatória, C1, C2, C3, C4, C5, C6 e C7. Do lado do *Jornal do Commercio*, os 11 participantes serão identificados como JC1, JC2, JC3, JC4, JC5, JC6, JC7, JC8, JC9, JC10 e JC11.

No início deste capítulo, oferecemos um recorte para contextualizar a trajetória do *Jornal Correio*, do *Jornal do Commercio* e seus respectivos sites. Também neste capítulo, no decorrer de todas as seções, cumpriremos o principal objetivo de analisar a percepção que os jornalistas do *Correio 24 Horas* e do *JC Online* têm da inovação jornalística. Analisaremos os resultados de forma a responder aos objetivos específicos propostos na introdução: comparar o conceito que os jornalistas do *Correio 24 Horas* e do *JC Online* têm da inovação; identificar fatores que dificultem o processo de inovação nas respectivas organizações; e analisar o entendimento que jornalistas do *Correio 24 Horas* e do *JC Online* têm dos tipos e áreas de inovação das suas organizações. Por fim, diluído neste capítulo, responderemos se as duas hipóteses propostas, também trazidas na introdução, foram ou não confirmadas. **H1 afirma que há disparidade entre os conceitos de inovação elaborados pelos dirigentes e pelos jornalistas do *Correio* e *JC Online*, enquanto H2 afirma que pelo fato de ter uma coordenação de inovação desde 2015, a inovação jornalística é melhor percebida entre os jornalistas do *Correio* do que entre os do *JC*.**

#### 4.1 *Jornal Correio*

Fundado em 20 de dezembro de 1978, o *Correio da Bahia*, como era chamado o jornal, só chegou às bancas no dia 15 de janeiro de 1979. Cadena (2019, p. 14) conta que a primeira edição foi publicada “[...] com 68 mil exemplares, 92 páginas e mais de 50 anúncios publicitários”. É importante situar que o *Correio* nasceu pela vontade de um grupo político, liderado pelo seu fundador Antonio Carlos Magalhães (ACM), “[...] que na época que cogitou adquirir ou fundar um jornal, articulava a sua nomeação para governar a Bahia no período de 1979 a 1983” (CADENA, 2019, p. 23). Lima (2002, p. 5) ressalta que no primeiro momento

“[...] o grupo da família Magalhães tentou comprar o *Jornal da Bahia*, mas como não deu certo, o melhor foi montar e lançar um novo veículo, com a identidade puramente política e favorável às ideias e interesses do grupo”.

Parte integrante da *Rede Bahia*, que é um dos maiores grupos de comunicação do país, o *Correio da Bahia* segue o viés político do grupo, sendo pertencente até os dias atuais à família Magalhães, tendo no filho de ACM, Antonio Carlos Magalhães Júnior, um dos seus representantes. Este último, por sinal, é pai de Antonio Carlos Magalhães Neto, que já exerceu as funções de deputado federal e, mais recentemente, de prefeito de Salvador por dois mandatos consecutivos (2012 e 2016). Entre as empresas da *Rede Bahia*, estão *TV Bahia*, *TV Oeste*, *TV Santa Cruz*, *TV São Francisco*, *TV Subaé*, *TV Sudoeste*, *Bahia FM*, *Bahia FM Sul*, *G1 Bahia*, *GFM*, *Ibahia*, *Jovem Pan FM Salvador* e *Bahia Eventos*.

Desde o seu nascimento, o *Correio da Bahia*, que teve como primeira manchete de capa “Descoberta na Bahia a maior mina de ouro do Brasil” (figura 2), passou por diversas reformulações. A primeira, segundo Lima (2002, p. 4), ocorreu em 1989, tornando o *Correio* “[...] ainda mais eficiente editorialmente, e visualmente mais atraente”. Em 1996, uma nova mudança “[...] viabilizou no novo projeto gráfico a possibilidade de cores em páginas do *Correio da Bahia*, deu mais leveza ao visual e valorizou a palavra “correio” na logomarca. Editorialmente, o jornal reforçou a cobertura local” (LIMA, 2002, p. 4).

Figura 2 — Primeira edição impressa do *Jornal Correio da Bahia*



Fonte: reprodução do livro *Correio 40 anos de inovação*, Cadena (2019)

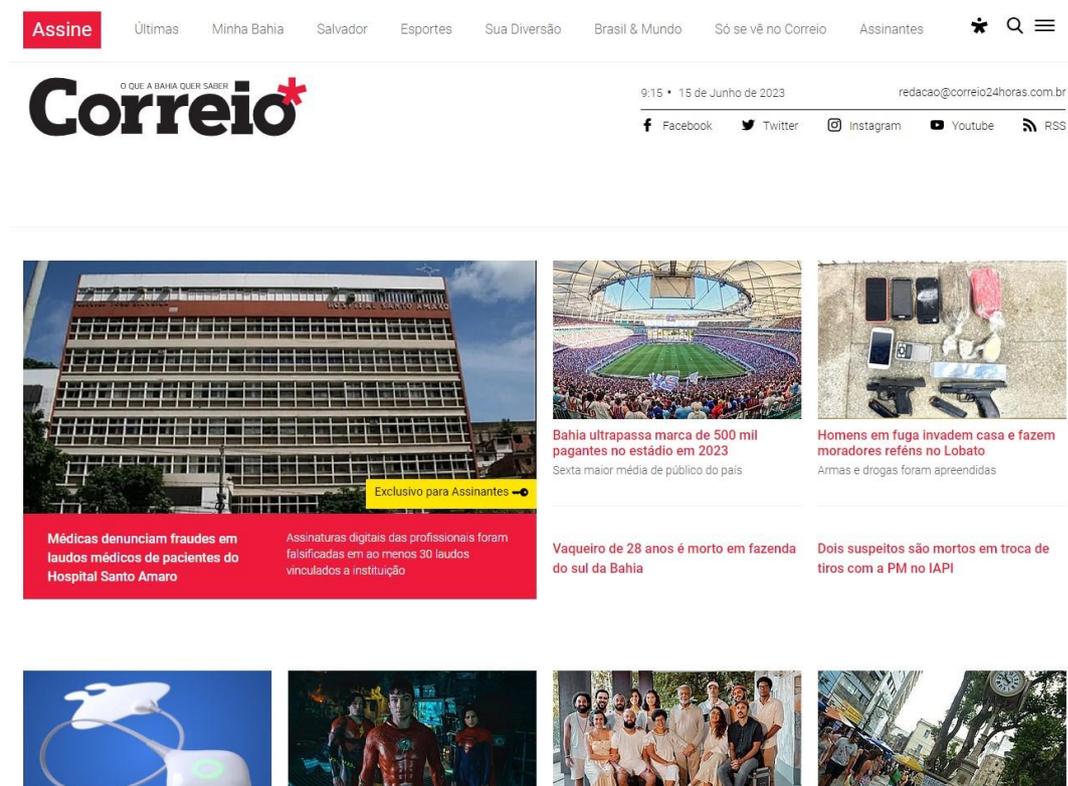
A maior destas reformulações ocorreu em 2008, quando a empresa contratou a *Innovation Media Consulting Group*, com sede na Espanha. Foi neste momento que ocorreu a mudança de nome. “Assim, o antigo jornal *Correio da Bahia* – fundado em 1978 -, foi renomeado, em 2008, apenas como *Correio\** e um novo site web foi desenvolvido, sendo denominado como *Correio24horas*” (BARBOSA; ALBAN, 2013, p. 91). Os pesquisadores destacam que as mudanças ocorreram em diversas vertentes da organização, como formato, equipe, *design* e até mesmo na linha editorial. Os preços do periódico também baixaram, chegando, em determinado momento, a R\$ 0,50, o que ajudou o *Correio* a alcançar a liderança do mercado impresso na Bahia.

#### 4.1.1 *Correio 24 Horas*

O *Correio* foi um dos primeiros jornais do Nordeste a aderir à rede mundial de computadores, fato que se concretizou em 29 de junho de 1996, quando, a partir daquele dia,

o leitor podia acessar o endereço eletrônico [www.correiodabahia.com.br](http://www.correiodabahia.com.br) como forma complementar à edição impressa. A trajetória do jornal baiano na rede não foge à regra, sendo marcada, inicialmente, pela simples reprodução de notícias do impresso. No começo, cinco notícias eram selecionadas para o site, que funcionava como uma página de serviços, disponibilizando, inclusive, links para outras páginas, como as emissoras *Globo* e *SBT*, além de revistas (figura 3).

Figura 3 — Home Page do site *Correio 24 Horas*



Fonte: Print do site *Correio 24 Horas* em junho de 2023

Em livro publicado em 2019, intitulado “*Correio 40 anos de inovação*”, assinado pelo jornalista Nelson Cadena, a empresa destacava que “jornais tradicionais de grande circulação, como o *Diário de Pernambuco*, *Jornal do Commercio*, *O Povo* e *Diário do Nordeste*”, só aderiram à rede nos anos de 1997 e 1998, ou seja, depois do pioneiro *Correio*. Antes do periódico da família Magalhães, em 1995, organizações de mídia como *Jornal do Brasil*, *O Estado de S. Paulo* e *Folha de S. Paulo* aderiram à rede. Até mesmo *O Globo*, um dos principais jornais do país, só ingressou na internet em 1996.

Cadena (2019, p. 42) destaca que a versão eletrônica do *Correio* disponibilizava “[...] endereços de restaurantes, bares e casas de espetáculos de Salvador”, se caracterizando realmente como um guia de serviços. O jornalista lembra que o site do jornal enfrentou

problemas, assim como jornais do Sul e Sudeste, porque, naquela época, a internet era restrita e a velocidade de navegação chegava a limitados 14,4 kbps. Cadena (2019) traz dados interessantes de uma pesquisa *Ibope* publicada em 1997, atestando que o público da rede era majoritariamente masculino e pertencente às classes A e B. A amostragem revelou que 69% eram homens, com até 29 anos (76%) e solteiros (62%). Quando a pergunta se referia ao interesse na rede, 81% disseram se interessar por notícias, seguidos por música (66%), sexo (57%), turismo (52%) e artes (50%).

Foi apenas em 2008 que o agora *Correio 24 Horas* ([www.correio24horas.com.br](http://www.correio24horas.com.br)) passou a ter conteúdo próprio, abandonando a simples transposição de conteúdo do impresso para o digital. Também passaram a ser produzidas matérias especiais, além de ser permitida a interação com o usuário, através do envio de fotos, críticas e sugestões de pauta (CADENA, 2019). Em 2012, o jornalista aqui codificado como E2 assumiu a coordenação do *Correio 24 Horas*, cargo que segue sob seu comando até hoje. Em 2013, E2 comandou uma reformulação da plataforma, capitaneada pela empresa *Convergence Works*. Novas seções foram criadas e “[...] o site suprimiu os canais de participação e concentrou as possibilidades de interação com o conteúdo nas redes sociais (*Facebook*, *Twitter* e *Instagram*)” (CADENA, 2019, p. 118). O aplicativo *WhatsApp* foi mais uma ferramenta adicionada pelo *Correio*, isso em 2014, como canal de comunicação entre jornalistas e internautas. Naquele ano, uma versão em *PDF* do jornal passou a ser disponibilizada para leitura online. A cronologia segue com o lançamento do aplicativo para os sistemas *iOS* e *Android*. Nos anos seguintes, a equipe apostou em matérias especiais próprias para o digital, a exemplo do projeto “Tempo Perdido”<sup>67</sup>, com adolescentes em conflitos com a lei. Cadena (2019) lembra que aquela foi a primeira vez que a lógica de produção foi invertida, com o digital pautando o impresso e não o contrário, como era de costume.

Os números também são destaques no livro sobre os 40 anos. O jornalista Nelson Cadena afirma que em janeiro de 2016, o *Correio 24 Horas* registrava 13 milhões de acessos, número que chegou a 28,8 milhões no mesmo mês do ano seguinte. Já o modelo *Paywall*, de cobrança por conteúdo após o consumo gratuito de uma determinada quantidade de matérias, foi implantado em julho de 2018. A criação da Editoria de Inovação, sob a liderança do jornalista aqui codificado como E3, é mais um ponto enaltecido no livro, tendo seu auge, segundo Cadena (2019) com a integração das redações, a convergência das equipes e a

---

<sup>67</sup> O especial publicado pelo *Correio 24 Horas*, intitulado “Tempo Perdido” está disponível no endereço <http://blogs.correio24horas.com.br/tempoperdido/>.

publicação do especial “O Silêncio das Inocentes<sup>68</sup>”, que trouxe relatos de mulheres vítimas de violência sexual.

#### 4.2 Sistema Jornal do Commercio de Comunicação

O *JC Online*, que pertence ao Sistema Jornal do Commercio de Comunicação (SJCC), composto pela *Rádio Jornal*, *TV Jornal* (afiliada do SBT), e os sites *NE10* e *JC Online*, nasceu de um dos mais antigos jornais do país. Antes de entender a cronologia e etapas acerca do nascimento e desenvolvimento do *JC Online*, é preciso contextualizar a história do grupo. Fundado em 3 de abril de 1919 (HISTÓRIA..., 2020), o centenário *Jornal do Commercio*, que deixou de ser impresso em 2021 para manter apenas presença digital, pertence ao empresário João Carlos Paes Mendonça, que, durante muitos anos, foi controlador da rede de supermercados *Bom Preço*. Atualmente, além do SJCC, o empresário possui empreendimentos imobiliários e uma rede de shoppings centers espalhados em estados importantes, como Pernambuco, Bahia, Sergipe e Ceará.

Cabe destacar que antes de passar a ser controlado pelo Grupo João Carlos Paes Mendonça (JCPM), o *Jornal do Commercio* pertencia à família Pessoa de Queiroz, que fazia parte da elite econômica e política de Pernambuco (BARROS, 2009). Assim como no *Correio*, que é vinculado a um grupo político, não demorou para que os irmãos Pessoa de Queiroz se envolvessem na política. O principal motivo da fundação do jornal é exatamente político. É possível notar na Figura 4, que traz a capa da primeira edição impressa do *JC*, que a política passa a ser destaque com notícias acerca da sucessão presidencial. Barros (2009) destaca que o fundador do *JC*, Coronel João Pessoa de Queiroz criou o jornal para contribuir e mobilizar votos para seu tio, Epiácio Pessoa, que foi candidato à Presidência da República. A família esteve por muitos anos ligada à política, exercendo diversos cargos e mandatos, como o do próprio Epiácio, que foi eleito presidente, e F. Pessoa de Queiroz, que foi deputado federal por quatro legislaturas (1921, 1924, 1927 e 1930). Segundo Barros (2009), ao longo desta trajetória, o *JC* se envolveu com política e políticos, como na Revolução de 1930, sendo oposição ao governo Getúlio Vargas, o que ocasionou a destruição de suas oficinas e máquinas naquele mesmo ano. Foram quatro anos sem circular e com seu dono, F. Pessoa de Queiroz, exilado em Paris. Voltando a circular em 1934, o *Jornal do Commercio* passou

---

<sup>68</sup> O especial publicado pelo *Correio 24 Horas*, intitulado “O Silêncio das Inocentes” está disponível no endereço <https://blogs.correio24horas.com.br/silenciodasinocentes/>.

alguns anos por um processo de expansão do patrimônio, com novas rádios e TV, o que ocasionou dívidas que vieram a ser o principal ponto para a venda futura a Paes Mendonça.

Figura 4 — Primeira edição impressa do *Jornal do Commercio*



Fonte: reprodução do Site *NE10*

F. Pessoa de Queiroz voltaria a se envolver com política na década de 60, utilizando o jornal para fins eleitoreiros. Sua trajetória logrou êxito, já que foi eleito senador, o que o deixou afastado da administração até 1971, período suficiente para aumentar a crise financeira do jornal. Políticos locais se envolveram no processo de busca de um novo grupo que pudesse comprar e salvar o *Jornal do Commercio*, que por 17 anos esteve em crise, marcada por greves, dívidas, atrasos de salários, dentre outros fatores (BARROS, 2009). Finalmente, no ano de 1987, o empresário João Carlos Paes Mendonça, estimulado por políticos como o então governador Marco Maciel, fechou a compra do periódico, que segue nas mãos de sua família até os dias atuais.

#### 4.2.1 *JC Online*

A versão digital do *Jornal do Commercio*, batizado como *JC Online*, que pode ser acessada pelo endereço [www.jc.ne10.uol.com.br](http://www.jc.ne10.uol.com.br), nasceu, segundo sua diretoria, em 1995, a partir de um projeto da Prefeitura do Recife, de presença na rede mundial de computadores. Foi assim que o *JC* passou a disponibilizar a sua capa nessa rede da prefeitura. Em um período em que o jornal de papel era importante, o *JC* não fugiu ao momento de transposição de conteúdo do impresso para o digital, como são caracterizados os primeiros anos das

versões digitais de jornais impressos. Em 1998, quando surgiu o *UOL*, o *JC* se tornou uma espécie de site afiliado ao *UOL* (FIRMINO, 2013), um subdomínio do portal nacional, uma parceria que já dura quase 25 anos. Até 2010, o *JC Online* funcionou como uma entidade paralela ao *JC*, à rádio e à TV. Superada a primeira fase, o *JC Online* passou a ser um portal de notícias com equipe própria, jornalistas próprios e uma série de parceiros espalhados por toda a região. Esse investimento inicial com presença no digital não demorou a ser questionado dentro do grupo, já que a estrutura montada era cara e não conseguia ter sustentabilidade financeira.

Aos poucos, a estrutura foi reduzida, sendo exemplificada em decisões como repensar a manutenção de correspondentes em todo o Nordeste. Em 2010 houve uma movimentação em torno de um novo modelo, o que levou o *JC Online* a se tornar o que hoje é o *Portal NE10* (FIRMINO, 2013). A ideia foi se aproximar mais do *UOL* e se tornar realmente um representante do *UOL* no estado. O *JC*, naquele momento *NE10*, que estava mudando de nome, passou a ser representante na região do *UOL Host*. Vendia o antivírus do *UOL*, *UOL Biblioteca*, *UOL Cursos*, tornando-se um representante do ponto de vista comercial dos produtos *UOL* na região. O *NE10* produziu grandes reportagens, inspirado no modelo que vinha do *JC* de fazer reportagens em grandes cadernos. Pouco tempo depois, o nome *JC* ressurge como sendo o *Jornal do Commercio* na internet, e começa a colocar conteúdo das suas edições impressas no formato digital. Durante toda a década de 2010, o *JC Online* se adaptou, deixando de ser apenas um site para repercussão do que era publicado na sua edição impressa, e se tornando, 11 anos depois, um veículo 100% digital, com o encerramento da sua versão impressa. Com matérias e conteúdos exclusivos, o *JC Online* ainda traz uma herança da sua versão de papel, já que todos os dias publica um *PDF* do que seria sua versão impressa que circulava nas bancas e pontos de venda em Pernambuco. Importante destacar que esta pesquisa tem foco apenas no *JC Online*, não sendo o *NE10*, muito menos seus profissionais, objetos de estudo. Somente profissionais vinculados ao *JC* foram entrevistados. O *NE10* aparece aqui apenas como contextualização histórica do momento em que o *JC* passou a se chamar *NE10*, voltando a ressurgir como *JC* no ano seguinte.

#### 4.3 *Jornal do Commercio* agora é 100% digital

Uma importante mudança ocorreu no decorrer desta pesquisa. Trata-se do anúncio, por parte do *Jornal do Commercio*, do encerramento de seu jornal impresso, passando a se

dedicar exclusivamente ao conteúdo digital. Em resumo, o *Jornal do Commercio* agora é exclusivamente *JC Online*. O contexto de crise, que tem levado diversos periódicos a encerrarem suas versões impressas, teve na pandemia o gatilho para que o *JC* tomasse a decisão de parar de imprimir jornal após mais de 100 anos de trabalho. Coube ao empresário João Carlos Paes Mendonça (2021), presidente do Grupo *JCPM*, controlador do *SJCC*, informar aos assinantes e leitores, no dia 30 de março de 2021, em comunicado publicado no site do *JC*, com o título “*JC* agora é 100% digital”, o fim da versão impressa.

Em seu comunicado, o empresário fala das transformações que a sociedade tem passado nos últimos anos. Entre as justificativas para a decisão estão as questões sanitárias. “[...] hoje anunciamos que o *Jornal do Commercio* passa a ser um veículo 100% digital. A versão impressa, que por mais de um século foi a representatividade maior da nossa marca, deixa de circular fisicamente” (MENDONÇA, 2021). O empresário afirma ainda que há muito tempo o *SJCC* estava se preparando para esta mudança, acelerada pela pandemia. “Os momentos de grandes questionamentos sobre o futuro sempre são oportunos para tomadas de decisão e início de novas jornadas. É quando somos desafiados que precisamos ter as melhores respostas” (MENDONÇA, 2021).

O fim da impressão em papel, contudo, não significou o fim da versão em *PDF* do jornal, conforme mostra a Figura 5, que passou a ser disponibilizada todos os dias de forma digital. O diretor do *JC*, aqui codificado como D1, acredita que todos os jornais do mundo estão se preparando para um momento como o vivido pelo jornal pernambucano. “Mudamos porque as pessoas mudaram. A forma de consumir conteúdo mudou [...]. A versão impressa será sempre um limitador [...] em vários aspectos, porque é uma guerra colocar essa coisa impressa todo dia na rua” (D1, 2022). Para o entrevistado, as dificuldades para manter o papel em circulação vão desde a parte gráfica e de distribuição até a questão financeira. Enquanto a versão em *PDF* é estática, há também uma versão *HTML* editável e clicável, que a diretoria do *JC* considera inovadora, do ponto de vista que você tem um jornal de forma digital, mas que você consegue interagir, assistir vídeos, participar de enquetes, dentre outras possibilidades. D1, por sua vez, prefere classificar a “versão *premium*” como um modelo de transição. “Entendemos que esta versão que temos hoje, *premium*, nada mais é do que a edição impressa no formato digital [...]. Mas a verdade é que enquanto a gente tiver essa versão *premium*, a gente não se livrou totalmente dele” (D1, 2022).

Figura 5 — Site do *JC* compartilha versões *PDF* e *HTML* do antigo impresso

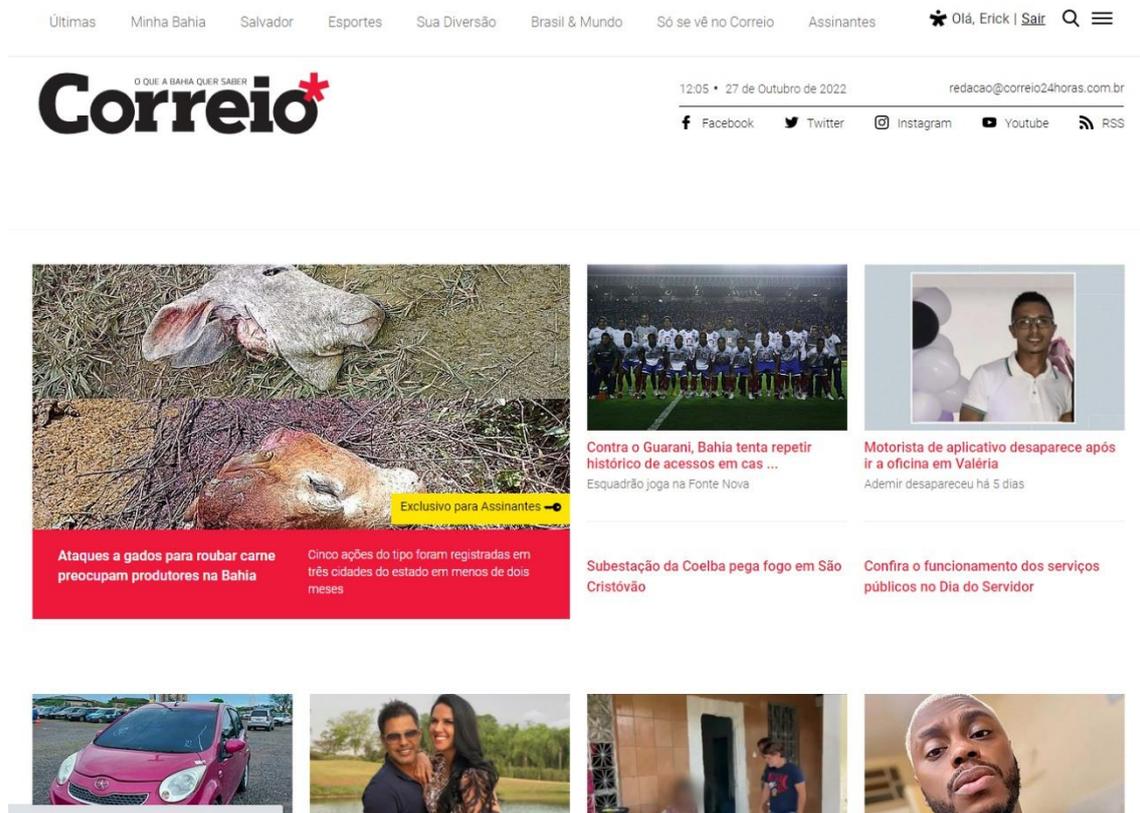
The screenshot shows the website interface for JORNAL DO COMMERCIO. At the top, there is a navigation bar with logos for UOL, INGRESSO.COM, UOL HOST, PAGBANK, PAGSEGURO, CURSOS, and UOL PLAY. A search bar and links for BATE-PAPO and EMAIL are also present. Below this, the site's logo 'JC' is prominently displayed. The main content area features a large headline: "Lula e Bolsonaro vão ao último debate presidencial antes do segundo turno; veja detalhes". To the right, there is a section titled "EDIÇÃO DE HOJE" which includes a thumbnail of the newspaper's front page with the headline "Pesquisas dão Raquel na frente a 3 dias da eleição". Below the main article, there are two columns of smaller articles: "COLUNA MOBILIDADE" with the headline "BRT: depois de dois anos de degradação, Corredor Norte-Sul começa a ressurgir das cinzas no Grande Recife" and "COLUNA RONDA JC" with the headline "Cigarros clandestinos: Pernambuco está na rota do crime organizado". A red button labeled "PUBLICIDADE LEGAL" is visible at the bottom right of the article grid.

Fonte: print do site *JC Online* em setembro de 2022

Como o *JC* é uma organização de mídia com mais de 100 anos, a mudança causou estranhamento ao seu público. “A recepção não foi boa. Tivemos perda considerável de assinantes [...]. O problema é que a gente não tinha como viabilizar economicamente um negócio que era lido por poucos e pago por poucos também” (D1, 2022). O caminho para o qual, segundo o diretor do *JC*, todos os jornais estão se preparando, parece ser uma lógica a ser seguida, no futuro, pelo *Correio*. A editora-chefe da organização baiana, codificada como E1, garante que na diretoria não se trata sobre esse tema, mas que, indubitavelmente, é algo que está no horizonte. “Não tem uma data para encerrar o impresso. A gente tem no horizonte que isso é uma realidade [...] irreversível” (E1, 2022). Ela sabe que a dificuldade atual do jornalismo impresso é concorrer com noticiário gratuito e com as grandes plataformas. Para E1, a questão é encontrar um modelo que funcione e que permita manter a operação do impresso. “Se a gente não encontrar um jeito, temos que fechar o impresso, porque, deixa eu te explicar, ele é caríssimo, ele é inviável economicamente” (E1, 2022). A Figura 6 traz a

interface do site do *Jornal Correio*, onde, assim como no *JC*, é disponibilizada diariamente a versão em *PDF* do jornal impresso.

Figura 6 — *Correio* está presente na internet com o site *correio24horas.com.br*



Fonte: print do site *Correio 24 Horas* em outubro de 2022

As constantes mudanças a que o jornalismo é submetido cotidianamente não se resumem apenas ao fim de versões impressas e a adoção de conteúdo 100% digital, como no caso do *JC*. Franciscato e Gonçalves (2021) alertam que o cenário atual é de intensas mudanças. Os pesquisadores citam transformações imprevisíveis, muitas das quais fora do controle de gestores, jornalistas, acadêmicos e empresários.

Entre essas mudanças estão a redefinição de ambientes e processos de trabalho jornalísticos, a perda de fôlego do modelo empresarial de negócios, a redefinição do lugar e do papel dos públicos em todo o processo de produção e circulação jornalística, os efeitos para a sua identidade profissional, o questionamento aos padrões jornalísticos que fundamentam a atividade, perda de legitimidade e um sentimento de insegurança quanto à preservação de seu estatuto fundado no compromisso com a verdade do seu discurso e na sua capacidade institucional de mediação social pela produção de conhecimento veraz sobre o mundo (FRANCISCATO; GONÇALVES, 2021, p. 63-64).

No decorrer dos resultados dessa pesquisa, será possível identificar, por diversas vezes, tanto no grupo de gestores quanto nos profissionais de linha de frente, o argumento de

que, como a forma que o usuário consome notícias mudou, as organizações jornalísticas precisam seguir as tendências comportamentais e acompanhar os movimentos das suas audiências. Nesse sentido, García-Avilés, Prieto e Robles (2018, p. 380, tradução nossa<sup>69</sup>) afirmam que “à medida que as necessidades e preferências dos usuários evoluem, a mídia precisa se adaptar e desenvolver novos conteúdos, canais de distribuição, modelos de negócios e processos de interação com o público”. Foi analisando a mudança do comportamento deste leitor, que o *JC* decidiu encerrar sua versão impressa e migrar totalmente para o digital.

#### 4.4 Conceito de inovação e áreas ou palavras relacionadas

Além de analisar a percepção que os jornalistas do *Correio* e do *JC* têm da inovação jornalística, identificamos as diferenças e similaridades entre os conceitos que dirigentes e jornalistas dessas duas organizações de mídia têm da inovação. Para mapear as principais impressões entre os entrevistados, questionamos os profissionais em duas frentes que estão interligadas. A primeira delas pede que os entrevistados escolham uma área ou uma palavra para relacionar / definir a inovação. A segunda solicita que os entrevistados respondam o que é inovação, deixando em aberto para que falem da inovação em geral e/ ou da inovação no jornalismo. Com esses dois questionamentos, buscamos responder uma das nossas duas hipóteses, que afirma que há disparidade entre os conceitos de inovação elaborados pelos dirigentes e pelos jornalistas do *Correio 24 Horas* e do *JC Online*.

##### 4.4.1 Áreas ou palavras que ajudam a conceituar a inovação

A maioria dos entrevistados lista tecnologia como a área que melhor define e se relaciona com inovação. Entre os 18 entrevistados, tivemos 11 respostas diferentes, sendo que a única área/palavra que se repete foi justamente tecnologia, que aparece nas respostas de nove dos 18 entrevistados. É importante frisar que alguns entrevistados citam mais de uma palavra/área, como no caso de JC9 que relaciona inovação com “tecnologia” e “evolução”.

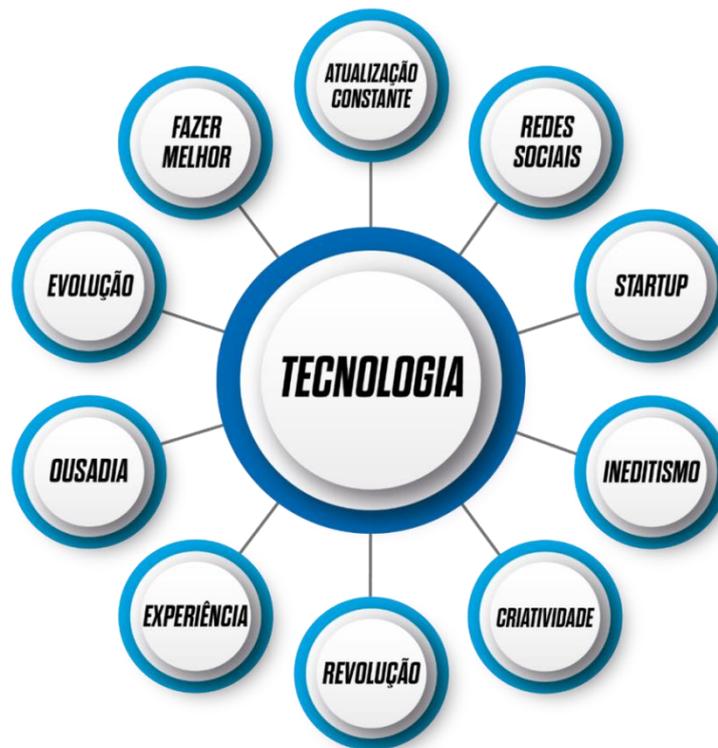
Além dos nove profissionais que escolheram a área tecnologia, apenas mais um elenca outra área, que aparece aqui como “redes sociais”. Todos os outros preferem relacionar a

---

<sup>69</sup> Do original: “Conforme evolucionan las necesidades y preferencias de los usuarios, los medios han de adaptarse y desarrollar nuevos contenidos, canales de distribución, modelos de negocio y procesos de interacción con las audiências” (GARCÍA-AVILÉS; PRIETO; ROBLES, 2018, p. 380).

inovação com palavras a áreas, a exemplo de “evolução”, “criatividade”, “ineditismo”, “revolução”, “ousadia”, dentre outros. Dois entrevistados por sua vez pediram exceção para relacionar a inovação com duas palavras (uma frase) ao invés de apenas uma. São eles JC1 e JC4, que escolheram “fazer melhor” e “atualização constante”, respectivamente. As respostas estão dispostas na Figura 7, que traz a tecnologia centralizada e em tamanho maior, justamente por ser a opção que mais aparece entre os respondentes.

Figura 7 — Áreas ou palavras relacionadas à inovação



Fonte: elaboração própria

Em seu estudo sobre inovação e a percepção que jornalistas espanhóis têm do tema, García-Avilés, Prieto e Robles (2018) questionaram os entrevistados sobre quais as áreas da inovação que eles conseguem perceber nas organizações de mídia para as quais trabalham. A inovação tecnológica recebeu sete menções, sendo colocada pelos pesquisadores como uma área transversal às demais citadas. As outras áreas listadas foram: organização, distribuição, comercialização e produto (produção). Em termos comparativos com o nosso estudo, podemos dizer que os jornalistas espanhóis possuem um grau maior de maturidade para classificar as áreas da inovação se comparados com a nossa amostra de profissionais do *Correio 24 Horas* e do *JC Online*. Enquanto os jornalistas espanhóis categorizaram as áreas

em quatro principais, com a tecnologia aparecendo como transversal, os jornalistas do nosso estudo mencionaram como áreas apenas tecnologia e redes sociais, que não necessariamente se trata de uma área no sentido trazido por García-Avilés, Prieto e Robles (2018), mas sim, ao nosso ver, de uma subárea que pode aparecer dentro da distribuição, por exemplo.

#### 4.4.2 O que é inovação?

Após listar as palavras e áreas trazidas pelos profissionais do *Correio* e do *Jornal do Commercio*, passamos à etapa que pede aos entrevistados que conceituem o que é inovação.

Os 18 entrevistados do grupo de jornalistas mais cinco entrevistados do grupo de gestores foram convidados a conceituar a inovação. Inicialmente, mapeamos as respostas do primeiro grupo. Apenas um profissional não conseguiu trazer o que pensa, pois ao se deparar com o questionamento “o que é inovação para você”, preferiu falar sobre o jornalismo em geral, não oferecendo um conceito, conforme solicitado na questão. Todos os outros 17 profissionais responderam à nossa indagação.

Analisamos as respostas dos jornalistas vinculados ao *Correio 24 Horas* e ao *Jornal do Commercio* em busca de palavras-chave que norteiem o que pensam esses profissionais sobre o conceito de inovação. Em geral, nossos entrevistados utilizam palavras similares, principalmente ao classificar a inovação como mudança ou algo novo, sejam novas formas, novos conceitos, novas estratégias, novos modos de trabalho e novas possibilidades. Outras palavras, que estão dispostas na Figura 8, são utilizadas para definir a inovação, a exemplo de desafios, impactos, diferente, oportunidades, facilidade, rapidez, melhoria, renovação, extraordinário, disruptivo, interativo e evolução.

Figura 8 — Palavras-chave para conceituar a inovação



Fonte: elaboração própria

A visão de C2 sobre inovação revela que nem sempre os profissionais caem no lugar comum de achar que inovação tem a ver com projetos mirabolantes e revoluções tecnológicas. “Eu não penso em coisas extraordinárias. Eu penso em soluções para situações já existentes [...]. Eu penso em novas formas de se resolver situações já existentes na verdade. Novos modos de trabalho” (C2, 2022). Para C1, que também conceitua a inovação a partir do novo, “inovação seria sair da caixinha [...], sair do lugar comum do que todos fazem e pensar em novas estratégias, novos conceitos, novas formas de viver e de agir para se destacar” (C1, 2022). Essa importância de entender que a inovação oferece diversas possibilidades para além do viés tecnológico está presente nas pesquisas de Dogruel (2017). Ela alerta que muitos pesquisadores têm dificuldade em fazer essa separação.

A resposta de C7, embora conceitualize a inovação a partir da tecnologia, ao citar ferramentas tecnológicas e aplicativos que podem contribuir com o trabalho do jornalista, traz um novo olhar ao ampliar o conceito de inovação para o social. “Eu também encaro inovação de um outro viés. É a gente trazer para o jornalismo também uma visão mais social em relação a esse espaço onde a gente trabalha” (C7, 2022). A posição defendida por C7 traz crítica ao que considera um padrão velho que já não cabe mais ao jornalismo, que precisa ampliar a diversidade utilizando-se da inovação com esse caráter mais social.

É interessante notar que embora três dos sete entrevistados do grupo do *Correio* tenham utilizado a palavra tecnologia relacionada com inovação, conforme vimos anteriormente na Figura 7, quando convidados a oferecer um conceito para inovação, esse grupo, com poucas exceções, não fala muito em tecnologia, preferindo focar no novo, como novas formas de fazer algo, novas estratégias e novos jeitos.

O novo e o diferente dominam as respostas do grupo vinculado ao *Jornal do Commercio*. Para JC1, inovação é fazer diferente de uma forma mais eficiente. “Necessariamente não precisa ser uma coisa nova, não precisa ser um produto novo, mas é um jeito diferente e mais produtivo de entregar” (JC1, 2022). Esse olhar é compartilhado em parte por JC2, que acredita ser inovação “tudo aquilo que você consegue fazer para facilitar a entrega de algum serviço, [...] de algo que seja necessário para o público. Você consegue entregar de forma melhor, de forma mais rápida [...], fazer chegar de forma mais fácil e mais eficiente também” (JC2, 2022).

A tecnologia aparece nas respostas de JC9 e JC11, mas não como parte central do conceito. Os entrevistados alertam que inovação nem sempre está ligada à tecnologia. “A inovação pode vir desde uma mudança de comportamento, desde encontrar novas formas de fazer algo melhor, de forma mais simples, custando menos, assim, seja menos energia, menos

dinheiro, menos qualquer coisa” (JC9, 2022). Novas possibilidades para facilitar o trabalho está no foco do conceito trazido por JC11, que fala em sair da zona de conforto. Para JC11, inovação não está apenas em “[...] questões ligadas à tecnologia [...]. Não é apenas lidar com *SEO*<sup>70</sup>, ou conhecer ou ouvir falar, mas estar disposto a colocar aquilo ali no nosso dia a dia mesmo” (JC11, 2022).

Um ponto importante quando se fala em inovação, segundo JC4, é buscar atualização constante, estar ligado com o que muda no ambiente ou na área em que trabalha. “Eu não vejo a inovação como algo extraordinário [...]. É fazer o que tem que ser feito, da forma correta, e que chegue a quem tem que chegar” (JC4, 2022). No caso de JC10, a tecnologia volta ao centro do conceito. “Inovação, acho, sempre tem a ver com novidade, com mudança [...]. E no jornalismo, hoje em dia, eu acho que está muito atrelado à tecnologia, então é sempre inovação de uma forma tecnológica” (JC10, 2022).

Podemos afirmar que as definições de inovação oferecidas pelos nossos entrevistados apresentam características similares ao estudo de García-Avilés, Prieto e Robles (2018) que encontrou respostas genéricas entre jornalistas espanhóis ao questioná-los sobre o conceito de inovação. Em resumo, na visão dos profissionais espanhóis, “para que uma iniciativa jornalística seja inovadora, ela deve ser nova, diferente do que já existe, deve experimentar possibilidades e recursos criativos, antecipar a concorrência e, por fim, alcançar um resultado de sucesso. (GARCÍA-AVILÉS; PRIETO; ROBLES, 2018, p. 373, tradução nossa<sup>71</sup>).

Se, por um lado, os profissionais da linha de frente do *Correio 24 Horas* e do *Jornal do Commercio* relacionam, em grande parte, a inovação com tecnologia, seus superiores imediatos, que aqui fazem parte do segundo grupo de entrevistados, demonstram ter total conhecimento de que nem sempre a inovação tem a ver com tecnologia. A visão mais ampla do fenômeno da inovação parece madura entre diretores e editores, o que, como vimos, é diferente entre repórteres, colunistas e subeditores, por exemplo, que, na maioria das vezes, definem inovação de forma genérica e imbricada com tecnologia.

Para o principal executivo do *JC*, D1, para pensar inovação é preciso primeiro situar em que lugar se quer chegar. “A minha estratégia de inovação, a minha capacidade de inovar, a minha forma de inovar, vai depender muito da minha estratégia sobre o que é que eu quero,

---

<sup>70</sup> As técnicas de *SEO*, sigla para Search Engine Optimization, possibilitam otimizar um site para que seja melhor ranqueado por buscadores como o *Google*. Essas estratégias permitem que a página seja encontrada com mais facilidade, já que melhoram a indexação. Algumas dessas técnicas podem ser consultadas através do link <https://muitomaisdigital.com.br/10-tecnicas-de-seo-para-melhorar-o-posicionamento-do-seu-site/#link1>.

<sup>71</sup> Do original: “Para que una iniciativa periodística sea innovadora ha de ser nueva, diferente a lo ya existente, debe experimentar con las posibilidades creativas y los recursos, anticiparse a la competencia y finalmente, conseguir un resultado exitoso” (GARCÍA-AVILÉS; PRIETO; ROBLES, 2018, p. 373).

sobre onde eu quero chegar” (D1, 2022). Embora afirme ser muito difícil falar de inovação sem associar à tecnologia, o entrevistado tem ciência de que nem sempre as duas áreas estão interligadas. Seu conceito de inovação traz a separação da tecnologia. “[...] confundem muito [...] achando que a inovação é uma coisa que surge para internet, com a tecnologia, quando a inovação é uma capacidade de mudar comportamento. Você inova quando muda o comportamento a partir de sucessivas mudanças que nem vêm com você” (D1, 2022).

Pelo *Correio*, a principal executiva, E1, também alerta para a importância de separar inovação e tecnologia. “Primeiro que inovação para mim não é sinônimo de tecnologia, certo? Não é. [...] você pode inovar, inclusive, até no fluxo. Você pode inovar até na mediação para o leitor” (E1, 2022). A entrevistada considera que o *Correio* é inovador e cita exemplos para reforçar sua teoria. “Eu estou falando das pequenas coisas que podem fazer diferença numa relação com o leitor, numa relação com a equipe, numa relação com o conteúdo, numa relação de rede social” (E1, 2022).

Na visão do profissional que por muito tempo teve como responsabilidade pensar a inovação no *Correio*, codificado como E3, inovação tem a ver com processo. “É usar o recurso que você tem, às vezes, e otimizar os recursos para gerar um maior impacto possível no seu público, no seu cliente [...], nas pessoas que você quer atingir” (E3, 2022). É através do aprimoramento desses processos que o entrevistado acredita que a inovação chegue ao público. “[...] inovação, no final das contas, é impacto [...]. A gente acha que inovação são estrelinhas brilhando, mas se isso não causa impacto, não adianta” (E3, 2022). A resposta do editor do site *Correio 24 Horas*, codificado como E2, exemplifica onde se pretende chegar com a inovação na empresa. “Nosso conceito de inovação está muito atrelado a atender as expectativas e as necessidades do nosso público. Então, são as ações, são os produtos que lançamos, são as soluções que implementamos” (E2, 2022).

No decorrer desta seção, comparamos as respostas dos 23 entrevistados de forma a analisar as diferenças e similaridades entre os conceitos de inovação trazidos por dirigentes e jornalistas da amostra pesquisada. Com as respostas oferecidas, bem como a categorização de palavras e áreas que se relacionam diretamente com a inovação na visão dos entrevistados, segundo com o conceito de inovação defendido por eles, passamos à análise da nossa primeira hipótese. Relacionamos essas respostas com o conceito operacional de inovação que formulamos nesta dissertação, que afirma que para além de algo novo, transformador, que traga atualizações e melhorias, aplicações de novas técnicas e ideias, que agreguem valor às organizações, aos usuários e aos profissionais envolvidos no jornalismo, a inovação jornalística deve ser vista com um olhar ampliado, que passe por produtos, processos, práticas

e ou formas de produção, distribuição e consumo da notícia. Uma nova forma de se comunicar com o usuário, de contar uma história, um novo processo de produção de conteúdo ou de distribuição de notícia devem ser observados como potenciais inovações para o setor. A inovação é um campo amplo, com diversas possibilidades a serem abordadas, não se limitando apenas à adoção de novas tecnologias. Inovação em jornalismo deve ser pensada em seus diversos aspectos, seja como inovação tecnológica, organizacional ou social.

Somada à nossa definição operacional, também recorreremos ao conceito de García-Avilés *et al.* (2019) e Machado (2010) sobre inovação no jornalismo para situar as respostas dos nossos entrevistados. Enquanto os pesquisadores espanhóis falam de mudanças de processos, produtos e/ ou serviços a partir do uso de habilidade criativa, Machado (2010, p. 67, tradução nossa<sup>72</sup>) defende que inovação para o jornalismo “[...] é toda a mudança nas técnicas, tecnologias, processos, linguagens, formatos, equipamentos, dispositivos e aplicações, valores ou modelos de negócios destinados a dinamizar e potencializar a produção e consumo das informações jornalísticas”.

Ao dissociar inovação e tecnologia, com o adendo de que a tecnologia é uma ferramenta para proporcionar determinadas inovações, estendendo o conceito para mudanças, fluxos e processos, os entrevistados do grupo de dirigentes se aproximam do conceito utilizado nesta pesquisa, entretanto, a disparidade com as respostas oferecidas pelo grupo de profissionais da linha de frente indicam que, muito possivelmente, o conceito de inovação pensado e trabalhado nas duas organizações é desconhecido de repórteres, colunistas, subeditores e demais profissionais. Entendemos que esses profissionais são importantes quando se pensa e executa inovação e que a falta de compreensão do fenômeno por parte deles pode prejudicar, por exemplo, a implementação de determinadas inovações nas duas organizações de mídia. Não adianta, como parece ser o caso com a análise das respostas, ter o conceito de inovação de forma madura entre os dirigentes, se os profissionais de linha de frente, que executam ações de produção, distribuição e circulação de conteúdos, por exemplo, não compreendem a abrangência do fenômeno da inovação jornalística.

Está claro que embora alguns profissionais da linha de frente tenham um conceito mais maduro da inovação no jornalismo, a maioria absoluta reduz esse conceito à tecnologia e a palavras que comumente já são associadas à inovação, como o novo e a mudança. A disparidade que citamos em **H1** e que, portanto, está comprovada nessa pesquisa, sugere que

---

<sup>72</sup> Do original: “[...] es todo cambio en las técnicas, tecnologías, procesos, lenguajes, formatos, equipos, dispositivos y aplicaciones, valores o modelos de negocios destinados a dinamizar y potenciar la producción y consumo de las informaciones periodísticas” (MACHADO, 2010, p. 67).

dirigentes trabalham muito com foco na inovação, mas, por algum motivo, não conseguem passar esse conhecimento, a importância desse processo, aos seus subordinados, o que, conforme observamos, implica diretamente na obtenção de melhores resultados. Para trabalhar e explorar o que de melhor a inovação jornalística pode oferecer à organização, aos seus profissionais e aos usuários, é preciso que todos aqueles envolvidos no processo tenham ciência e conhecimento dos seus pilares e objetivos.

Para nós, fica evidente a disparidade dos conceitos de inovação entre os dois grupos, comprovando uma das nossas hipóteses, já que, o conceito é melhor elaborado pelos dirigentes, diferente dos profissionais de linha de frente, que encontram dificuldades para conceituar tal fenômeno. Na mesma linha da pesquisa de García-Avilés, Prieto e Robles (2018) com jornalistas espanhóis, a maioria dos entrevistados do primeiro grupo apresenta uma visão mais genérica do conceito de inovação, com raras exceções, relacionando apenas com o novo, a mudança, o extraordinário e às novas tecnologias, de forma que garanta mais audiência e conquistem o usuário. Esse grupo esquece que a inovação é também ferramenta para facilitar o seu próprio trabalho no fazer jornalístico. Falta ainda uma percepção mais ampla do fenômeno, que estenda o olhar para outros tipos de inovação, além da sempre citada inovação tecnológica, como, por exemplo, inovação social e inovação organizacional (FRANCISCATO, 2017; ANDRÉ; ABREU, 2012).

Os conceitos defendidos pelos profissionais do primeiro grupo estão mais associados a uma visão schumpeteriana, com foco no segmento econômico, muito restrita ao caráter tecnológico. Esses conceitos aqui replicados em parte pelos entrevistados não levam em consideração, por exemplo, que, no caso do jornalismo, contar uma história de forma diferente ou oferecer aos usuários notícias inspiradoras podem ser consideradas jornalismo de inovação (MELO; MENEZES, 2020). Isso aparece de forma intrínseca nas respostas do segundo grupo, o de dirigentes, que fala em inovação de processos, produtos, com comunicação mais eficiente, de forma integrada, até mesmo na mediação com o usuário, abrangendo a inovação para diversas áreas e setores da organização.

#### 4.5 Obstáculos à inovação

Procuramos saber dos profissionais do *JC Online* e do *Correio 24 Horas* quais barreiras e obstáculos eles verificam em suas respectivas organizações no momento de inovar. Com esse questionamento, buscamos mapear potenciais fatores que dificultam a inovação no

ambiente de trabalho. A partir das respostas obtidas junto aos 18 profissionais dessa amostra, obtivemos o Quadro 2, que traz as respostas categorizadas em aspectos financeiros, laborais, técnicos e pessoais. A identificação de obstáculos, barreiras e fatores que dificultam a inovação em ambas as organizações estudadas responde a um dos objetivos específicos propostos nesta pesquisa.

Alguns dos motivos listados, dentro das categorias criadas, se referem à barreira pessoal, do próprio jornalista, que por algum fator ou limitação, não se sente confortável para inovar, outros se referem à própria organização. Neste caso, os motivos para a dificuldade de inovar não seriam um obstáculo do profissional em si, mas da própria organização. Entre os fatores listados, alguns estão na linha de fronteira entre profissional e organização, podendo se aplicar aos dois, outros somente à organização, enquanto há aqueles que se resumem às limitações do profissional, porém, muitas vezes, desencadeadas por conta das limitações existentes nas empresas.

É importante ressaltar que a resposta de cada profissional foi livre no sentido de ter a possibilidade de listar um ou mais fatores. Entre os 18 entrevistados da nossa amostra de jornalistas, apenas um profissional afirmou não haver nenhum tipo de dificuldade para inovar na sua prática de trabalho. A maior parte dos entrevistados citou apenas um fator, sendo na maioria das vezes tempo e mão de obra, que são dois fatores que, muitas vezes, estão interligados. Por conta das equipes reduzidas, com pouca mão de obra, os profissionais dizem faltar tempo para inovar devido à rotina intensa de trabalho. Houve também quem listasse mais de um fator como barreira à inovação dentro da empresa, como no caso de um profissional que listou recursos restritos, limitações financeiras e equipe reduzida como obstáculos para a inovação.

O Quadro 2, abaixo, permite uma visão ampla dos fatores que, segundo os profissionais do *JC* e do *Correio 24 Horas*, são os principais entraves para a inovação em suas organizações.

Quadro 2 — Barreiras e obstáculos para inovar / Fatores que dificultam a inovação

Aspectos Laborais	Aspectos Pessoais	Aspectos Técnicos	Aspectos Financeiros
Falta de tempo, tempo escasso, falta de pessoal, equipe reduzida, condições de trabalho, equipe sobrecarregada, equipe limitada, time enxuto, equipe pequena, falta mão de obra, alinhamento.	Resistência nas equipes, comodismo das pessoas, fator geracional, barreira pessoal, geração, equipe resistente à mudança, barreira do jornalista.	Recursos restritos, conhecimento tecnológico, tecnologia, processos, continuidade.	Limitações financeiras, limitação financeira da empresa, recursos financeiros, foco no lucro.

Fonte: elaboração própria

Aspectos laborais, como é possível verificar no Quadro 2, são os principais fatores de entrave à inovação. Ainda que muitas das respostas sejam sinônimas, como, por exemplo, de um lado equipe reduzida, time enxuto, falta de mão de obra, e do outro, falta de tempo e tempo escasso, numericamente a maioria dos profissionais listou esses aspectos como impeditivos à prática inovativa em seus trabalhos. Conforme observamos, tempo e mão de obra são dois fatores que dialogam e acabam tendo relação de causa efeito. Com as redações mais enxutas, é evidente que um número cada vez menor de profissionais precisará se dedicar a mais tarefas, causando sobrecarga das equipes, reduzindo o tempo útil para pensar e trabalhar com práticas inovadoras.

A situação do *Correio 24 Horas* é preocupante quando comparados os tamanhos das equipes. Enquanto nove profissionais, entre os quais repórteres, editor, subeditores e estagiários, se revezam na edição da *home*, alimentação de mídias sociais, apuração de notas, dentre outras tarefas, a equipe do *JC* conta com 33 profissionais, incluindo editores, repórteres, fechadores e colunistas. É bem verdade que aspectos laborais como tempo e equipe reduzida foram citados por profissionais das duas organizações, mas quando comparados os fatores listados pelos profissionais do *Correio* e os do *JC* há uma pluralidade maior entre as respostas do segundo grupo. Resistência das equipes, barreira pessoal, fator geracional, alinhamento, continuidade e processos são fatores presentes apenas entre os entrevistados do *JC*. Por outro lado, comodismo das pessoas e conhecimento tecnológico aparecem apenas no primeiro grupo. Há ainda o fator financeiro que só está presente entre os entrevistados do *Correio*.

Após questionar os entrevistados sobre os obstáculos à inovação, perguntamos se os profissionais se sentem à vontade para inovar em suas práticas de trabalho. Acreditamos que

essa é uma pergunta que está diretamente relacionada com o questionamento anterior, já que diversos profissionais justificaram suas respostas com argumentos que remetem aos fatores que dificultam a inovação no dia a dia. Entre os 18 entrevistados, apenas dois responderam que não se sentem à vontade para inovar na prática do trabalho. Ainda em diálogo com a questão anterior, todos os entrevistados que responderam sim, mas justificaram alguma dificuldade, utilizaram falta de tempo e sobrecarga de trabalho como fatores impeditivos.

Há mais uma diferença importante entre os dois grupos entrevistados. Desta vez, todos os 11 respondentes do *JC* afirmaram estar à vontade para inovar no trabalho. Entre os profissionais do *Correio 24 Horas*, dois, C6 e C7, afirmaram que não se sentem à vontade para inovar, justificando suas respostas com sobrecarga de trabalho e falta de incentivo no ambiente. “Eu me sinto sobrecarregada com as tarefas do dia a dia [...]. E por conta disso, eu não consigo sequer pensar no diferente” (C6, 2022). “Não me sinto à vontade [...]. Não tem um ambiente já formado ali para isso, que incentive isso [...]. É tudo muito quadrado” (C7, 2022).

Entre os cinco profissionais do *Correio* que disseram que se sentem à vontade para inovar, dois entrevistados usaram o fator tempo como impeditivo para inovação. “À vontade, eu sinto. Eu não tenho é tempo mesmo [...]. O jornal até estimula. Estimulava mais antes da pandemia a pensar em coisas novas para se fazer” (C2, 2022). Já para C4, a falta de tempo se deve à rotina. “À vontade, eu me sinto. Só que, às vezes, quando a gente fica muito imersa numa rotina, que é uma coisa atrás da outra, às vezes você não tem esse momento de pensar em alguma coisa diferente” (C4, 2022).

No grupo do *JC Online*, embora todos tenham dito sim, há quem pondere com possíveis dificuldades. É o caso do JC5, que garante estar à vontade para inovar, mas justifica que nem sempre é possível. “Eu acho que para a gente pensar e propor, as portas são sempre muito abertas das nossas chefias [...]. Eu acho que, às vezes, não tem condições de executar, mas como proposta eu acho que tem total” (JC5, 2022). Uma linha similar de resposta é seguida por JC6, que disse se sentir à vontade para inovar ao citar ter feito conteúdos especiais multimídias. Entretanto, JC6 traz ponderações. “Você conseguindo fazer, não tem obstáculo. O problema é você conseguir fazer hoje em dia [...]. No caso do jornalismo, é essa inovação que antigamente tinha equipes que pensavam [...]. Hoje a gente não tem mais nada disso” (JC6, 2022). Corroborando com as respostas anteriores, JC10 garante estar à vontade para inovar, mas destaca limitações. “Eu sei que não tem como eu trazer uma grande proposta de, por exemplo, uma série de reportagens que vou passar dois meses fazendo. Esse tipo de

inovação não vou conseguir fazer, mas no dia a dia, no trabalho diário, vou conseguindo sim” (JC10, 2022).

Liberdade é a palavra que mais aparece entre os profissionais do *JC* para justificar o sentimento favorável à prática da inovação. JC2 e JC3 são alguns dos entrevistados que se referem à liberdade proporcionada pela chefia. “Eu me sinto (à vontade). Eu tenho uma liberdade, tanto eu quanto meus companheiros [...] A gente estando no digital, a gente não tem mais jornal impresso, possibilita e aumenta muito mais aquela história de tentativa e erro” (JC3, 2022). “Eu tenho uma liberdade muito grande. Uma liberdade que, para mim, é muito importante [...]. Eu tenho liberdade para inovar e tenho as ferramentas” (JC2, 2022). Entre os profissionais pernambucanos, há também quem afirme inovar por gostar, por ser característica da própria personalidade e por ter perdido o medo da inovação. JC8, por exemplo, compara o processo do fim do impresso e migração para o digital com o luto, por isso justifica ter perdido o medo da inovação depois do primeiro ano da mudança. “Agora, depois desse período de um ano, eu já me sinto mais confortável para inovar. Não tenho mais medo” (JC8, 2022).

Em termos comparativos com as respostas dos nossos entrevistados, analisamos a edição do ano de 2022 do *Digital News Report*, do *Instituto Reuters*, no que se refere aos principais obstáculos à inovação na opinião dos editores entrevistados (REUTERS INSTITUTE, 2022b). Duas foram as principais barreiras citadas por este grupo, entre as quais falta de dinheiro para investir em inovação e a dificuldade para contratar e manter pessoal qualificado. Enquanto a primeira opção, falta de dinheiro, parece ser um entrave global à inovação nas organizações de mídia, já que nossos entrevistados também citaram esse obstáculo, embora, como veremos a seguir, os gestores nem sempre consideram que dinheiro é um problema, não encontramos nas respostas nenhuma sinalização sobre a contratação e manutenção de pessoal qualificado, o que representa uma contraposição importante ao relatório, já que 51% citaram este obstáculo à inovação, que na nossa amostra sequer foi levantado.

Embora as questões financeiras, como limitação do orçamento, sejam sempre citadas como obstáculos à inovação, é interessante notar que na amostra de gestores entrevistados nesta pesquisa, E3, principal responsável por pensar estratégias de inovação na organização nos últimos anos, não acredita que dinheiro tenha sido uma barreira para o seu trabalho. “Meu trabalho não foi nem melhor nem pior por causa de dinheiro [...]. Você pode ter milhões de reais e fazer bobagem [...]. Dinheiro não é a questão” (E3, 2022). Para o entrevistado, embora

dinheiro seja uma parte primordial, há muito o que se fazer antes de investir determinada quantia.

E3 afirma que as principais barreiras para inovação na empresa estão diretamente ligadas a uma determinada cultura que deixa o desenvolvimento dos processos lentos. “A cultura da empresa é feita de todo mundo. Os jornalistas estão inseridos nessa cultura [...]. As coisas são muito bloqueadas [...]. As pessoas não tomam decisões, não são colocadas diante de metas claras, e aí não tem autonomia para tomar decisões” (E3, 2022). Para ele, os caminhos são lentos, pois, a partir do momento que você tem uma ideia e não tem autonomia para executá-la ou não há um caminho rápido para sua aprovação, o processo todo está comprometido. É a lentidão que ele critica ao afirmar que primeiro é preciso “vender” aquela ideia para o seu chefe, que precisa “vender” para outro chefe do comercial, que vai tentar “vender” para mais alguém da equipe e assim por diante. São hierarquias como obstáculos ao fluxo da inovação.

A queixa é compartilhada por E2. Para ele, a principal barreira é conseguir fazer com que as pessoas e os diferentes departamentos trabalhem juntos. “Essa divisão é a maior dificuldade [...], de colocar todo mundo dentro da mesma sala e discutir isso” (E2, 2022). Por outro lado, o entrevistado sinaliza que mudanças foram feitas no sentido de facilitar a comunicação e integrar as equipes, o que tem quebrado essa barreira e auxiliado nos fluxos e processos da organização. “[...] A equipe de marketing conhece a equipe da redação, que conhece a equipe de engajamento [...]. (Isso) hoje é o maior ganho, mas continua sendo a barreira maior que é justamente essa comunicação bem ajeitadinha entre todas as áreas” (E2, 2022). O obstáculo financeiro só apareceu nas respostas do entrevistado quando provocado. Ele acredita que dinheiro sempre será uma barreira tendo em vista que as organizações de mídia em geral ainda não conseguiram encontrar um modelo de funcionamento sustentável no que diz respeito às finanças.

Já a editora-chefe E1, em contraponto com os outros dois profissionais, coloca a barreira econômica como o principal entrave à inovação. “Precisávamos ter mais instrumentos e ter mais dinheiro para investir em uma série de ferramentas que nos reposicionam” (E1, 2022). Sua resposta, contudo, está numa linha que dialoga com a tecnologia e a falta de dados para aprimorar a inovação na empresa. “Entenda, sem dados ninguém mais vive. Então, a tecnologia hoje é dada [...]. A gente tem barreiras [...]. Dados. Nossa barreira é não termos os dados suficientes que a gente precisa” (E1, 2022). A entrevistada faz um parâmetro em que a falta de recursos está diretamente ligada com a falta de dados ao justificar que para saber o que vai oferecer ao usuário é preciso conhecê-lo e, para isso, necessita de dados que são

obtidos com tecnologia, que, por sua vez, necessita de investimento. “A gente não tem os dados suficientes porque a gente não tem como investir tão assustadoramente. É muito caro! É muito caro! É muito caro!” (E1, 2022). O que E1 não leva em consideração neste caso é que algumas soluções que aprofundem o diálogo com seu público podem ter custo zero, como, por exemplo, entrevistas com esses usuários ou até mesmo a realização de grupos focais que ajudem a entender os anseios do público, de forma a aprimorar fluxos, processos, produtos e ferramentas do próprio *Correio*.

No *JC*, a diretora de estratégias digitais, codificada como D2, lista dois principais obstáculos para a inovação. O primeiro deles, não citado no caso do *Correio*, é o *gap* geracional, classificado como um grande dificultador em algumas apostas. A resposta de D2 segue a mesma direção de pensamento de alguns profissionais que fazem parte da sua equipe, já que o fator geracional foi citado algumas vezes nesse grupo de entrevistados como uma barreira para inovação. Nesse caso, ela faz uma ressalva sobre o *gap* entre jornalistas mais jovens e mais experientes, com os últimos apresentando mais dificuldades para se adaptar às novas possibilidades oferecidas ao mercado de comunicação. O segundo obstáculo citado por D2 é o mesmo que E1 identifica no *Correio*, ou seja, dinheiro. “Às vezes é muito caro determinados projetos. Por isso que uma das minhas principais funções é ficar catando edital para nos inscrever em tudo que aparece. Então, eu já consegui financiamento do *Google*, financiamento do *Facebook*” (D2, 2022). Sobre essa adaptação dos profissionais, como lembram Barbosa *et al.* (2022, p. 204-205, tradução nossa<sup>73</sup>), “[...] novas tecnologias e recursos digitais requerem o desenvolvimento de novas expertises de forma contínua, principalmente nas redações”.

Para D1, a principal barreira está na cultura do jornal, que por fazer parte da mídia legada, traz consigo o peso natural de uma organização que tem mais de 100 anos. “Em alguns momentos, inovar significa esquecer um pouco esse peso de 103 anos e se transformar numa jovem empresa de 18 anos [...]. O grande desafio é transformar uma marca de legado em um produto a ser consumido no ano de 2022” (D1, 2022). O diretor do *JC* acredita que para tornar a empresa mais leve e diminuir uma das barreiras foi primordial quebrar uma hierarquização defasada. “Entre o diretor de redação e o cara que produz, tinha, do ponto de vista hierárquico, pelo menos mais cinco camadas [...]. Eliminamos (essas etapas) [...]. Hoje, conversamos num só grupo” (D1, 2022). Nota-se que ao rever procedimentos e quebrar essa

---

<sup>73</sup> Do original: “[...] new technologies and digital resources require the continual development of new expertise, especially in newsrooms” (BARBOSA *et al.*, 2022, p. 204-205).

hierarquização, tida como obstáculo, o *JC* promove inovação sem precisar gastar nenhum recurso. Embora entenda que para inovar nem sempre é preciso investir recursos, quando provocado, o entrevistado sinaliza que dinheiro sempre será uma barreira em um negócio em que não há dinheiro. Segundo ele, o grupo *JCPM* não vê a possibilidade de ganhar dinheiro com o jornal. “Até porque, se visse, tinha fechado há muito tempo. [...] estamos há sucessivos anos dando prejuízo. A gente nunca deixou de ter investimento em inovação [...]. O dinheiro não é farto [...], mas quando colocamos para o grupo [...], nunca tivemos problema”. (D1, 2022).

#### *4.5.1 Captar e reter assinantes são desafios*

Com a migração do impresso para o digital, o *JC* tem analisado estratégias para seguir o novo posicionamento no mercado. Uma das novidades, anunciada em julho de 2022, conforme é possível ver na Figura 9, foi a total abertura de conteúdo aos não assinantes. A quebra da barreira do *paywall*, que, a princípio, estava prevista para acabar em dezembro de 2022, foi mantida. À época da aplicação das entrevistas, o próprio diretor de redação admitia que essa ação era um teste para identificar qual modelo adotar, se retornar com as assinaturas ou liberar o conteúdo de vez. “Vamos ver como é que os leitores de uma maneira geral nos procuram. [...] final de novembro, começo de dezembro, a gente tem uma estratégia mais definida sobre o que faremos com as assinaturas, se vamos manter o conteúdo aberto ou se vamos voltar a fechar” (D1, 2022). O *JC* decidiu manter o conteúdo aberto e acabou com qualquer cobrança de assinatura, devolvendo, inclusive, os valores de quem pagou assinatura até dezembro de 2022, como foi o caso deste pesquisador que, na condição de assinante, acabou reembolsado pela organização.

Figura 9 — *JC* suspende assinaturas e abre conteúdo a todos os leitores

ACESSIBILIDADE

JORNAL DIGITAL Q BUSCAR MENU

JORNALISMO

## JC terá conteúdo aberto, gratuito e ainda mais relevante

Até o final do ano, a leitura do JC está aberta, de forma gratuita, para todos os leitores

Cadastrado por JC  
Publicado em 30/07/2022 às 21:56 | Atualizado em 01/08/2022 às 11:19

NOTICIA

Redação do Jornal do Commercio - FOTO: Guga Matos/JC Imagem

Leitura: 5min

Fonte: print do site *JC Online* em agosto de 2022

Mesmo que no momento de realização das entrevistas, ainda não estivesse definido qual modelo seria usado, a diretora de estratégias digitais, D2, garantia que o *JC* sempre tentou inovar na busca por um modelo que ajudasse a captar e a reter assinantes. “Desde 2019, temos apresentado muitos projetos na tentativa de encontrar modelos, saídas e pequenas oportunidades, grandes oportunidades” (D2, 2022). A entrevistada revelou que naquele mesmo ano participou de um treinamento com gente do mundo todo para aprender técnicas de capturar assinantes, de trazer mais gente, de convencer a pessoa no funil de usuário casual, passando para usuário frequente, usuário leal e pagante. “O maior problema se chama retenção. E por quê? Porque a pessoa viu ali um determinado conteúdo que ele se interessou. Aí foi e assinou, porque o primeiro mês é R\$ 1,90, é baratinho. Vou lá, assino, leio, consumo e, no instante seguinte, cancelo” (D2, 2022).

D1 reconhece a dificuldade em reter assinantes e trazer novas receitas, por isso defende inovação na área comercial como uma porta para ajudar na busca pela sustentabilidade financeira. “A necessidade de inovar muito está na área comercial [...], porque o modelo de negócio é completamente diferente do que éramos [...]. De que maneira

podemos estar preparados para atender esse novo negócio?” (D1, 2022). O entrevistado acredita que é necessário entender as dores do comercial para ajudá-lo no sentido de buscar rentabilidade. Para ele, é preciso deixar claro que o jornalismo também é negócio, não é filantropia. Steensen e Westlund (2021) acreditam que ganhar e manter a atenção do público é o principal desafio para as organizações de mídia. Os pesquisadores alertam que, como a atenção é uma mercadoria fluida, ainda mais no cenário de concorrência com empresas de plataformas, os editores precisam medir e monetizar com sucesso.

As dúvidas trazidas por D1 somam-se aos questionamentos e possibilidades pensados por E1, do *Correio*, quando se fala em modelo de cobrança por conteúdo. “Será que é rentável ter assinantes? Só assinantes? Será que não é melhor abrir o conteúdo, por exemplo, e apostar em outras coisas para rentabilizar, para monetizar?” (E1, 2022). Para esses questionamentos que a editora do *Correio* não tem resposta, o *JC* testa soluções à medida que abre o conteúdo e aposta em outras formas de monetização, como, por exemplo, os vídeos no *Youtube*, que, conforme revelado por D2, já trouxeram alguns dividendos ao jornal. Ainda que reconheçamos que essa ação é apenas uma gota num oceano de incertezas, acreditamos ser primordial testar novas formas, como tem tentado fazer o *JC*, já que o modelo atual utilizado pelas organizações já mostrou que não funciona.

Figura 10 — *Correio* tenta atrair assinantes com chamadas em canais oficiais



Fonte: print do site *Correio 24 Horas* em maio de 2022

A Figura 10 mostra um dos anúncios do *Correio* em sua página na internet como tentativa de atrair possíveis assinantes. Ela acredita que uma das dificuldades para encontrar um modelo sustentável que atraia mais assinantes está na falta de tecnologia. Ter o auxílio da tecnologia, em sua visão, ajudaria a mapear o caminho do usuário, a saber os passos do cliente. Para ela, *Facebook*, *Instagram*, *Twitter*, *Amazon* e *Netflix*, por exemplo, dispõem de tecnologia que as organizações de mídia não possuem, o que ajuda essas empresas a avançarem.

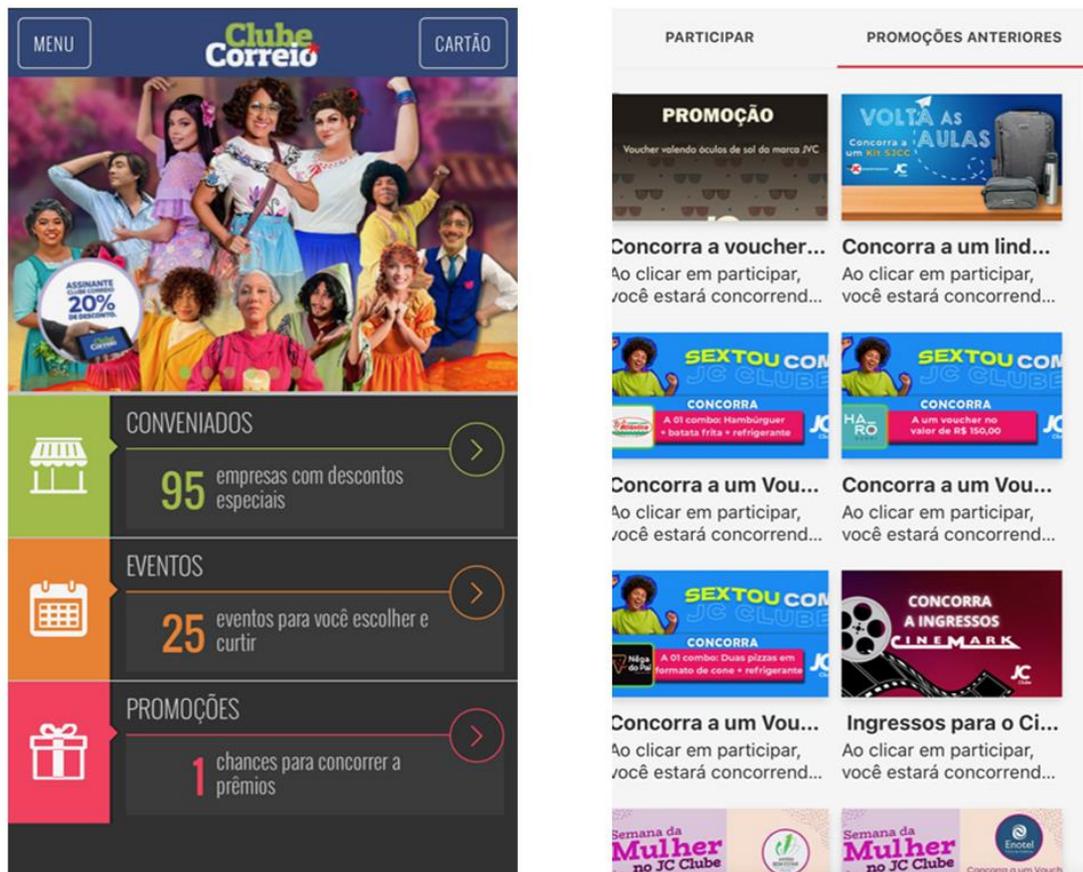
As estratégias usadas por *Correio* e até então pelo *JC* na busca por assinantes não fogem ao que a maioria das organizações de mídia tem feito ao redor do mundo, como estabelecer um limite de matérias gratuitas para subir a barreira do *paywall*, passando a cobrar o acesso ao conteúdo após o consumo desse limite, fechar reportagens e conteúdos especiais apenas para assinantes, oferecer benefícios como *Clube Correio* e *JC Clube* (Figura 11), que traz descontos em diversos estabelecimentos, como farmácias, restaurantes, cinemas, dentre outros, além de promoções exclusivas para os assinantes, como sorteio de vouchers e ingressos. São, como dissemos, estratégias utilizadas pela maioria dessas organizações, mas que têm se mostrado, com raríssimas exceções, infrutíferas para captar e/ou reter esses assinantes. As empresas, no entanto, precisam, conforme alertam Steensen e Westlund (2021) lembrar que suas receitas estão cada vez mais advindas de leitores e não de anunciantes. Para os pesquisadores, utilizar as métricas para entender os gostos do público pode ajudar na estratégia de captação e retenção da audiência.

Com muitos editores de notícias agora recebendo a maior parte de suas receitas de leitores e não de anunciantes, deve haver uma mudança: os dados de métricas não derivam sua principal importância em relação aos anunciantes e alcance, mas ao fornecer insights que jornalistas, editores e outros trabalhadores de notícias podem usar quando fazem julgamentos editoriais, personalizam a distribuição de notícias e assim por diante. (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 34, tradução nossa<sup>74</sup>).

---

<sup>74</sup> Do original: “With many news publishers now getting most of their revenues from readers rather than from advertisers, there must be a shift: metrics data does not derive its main importance in relation to advertisers and reach, but rather in providing insights that journalists, editors, and other news workers can use when they make editorial judgments, personalise news distribution, and so forth” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 34).

Figura 11 — *Clube Correio* e *JC Clube* são parte das estratégias



Fonte: print dos aplicativos *Clube Correio* e *JC Clube* em agosto de 2022

#### 4.6 Qualificações e habilidades da equipe

Para entender a nova realidade dos profissionais que estão no mercado, diante de um contexto de plataformização, inovação, novas ferramentas, algoritmos, dentre outros fatores, buscamos mapear se as organizações de mídia, em nosso caso, especificamente, *JC Online* e *Correio 24 Horas*, investem na qualificação de suas equipes e quais as habilidades exigidas nos processos seletivos para esses jornalistas que, atualmente, compõem as equipes dos dois meios. Com essas duas perguntas, que fizeram parte das entrevistas, almejamos entender o que é exigido pelas organizações para um profissional que esteja em busca de uma vaga, afinal, é sabido que as exigências requeridas de um jornalista na era digital são bem distintas daquelas exigidas anos atrás no auge do jornalismo impresso, bem como das exigidas na fase inicial do jornalismo digital, quando ainda não havia uma dependência das plataformas e dos algoritmos para distribuição de conteúdo, nem a concentração maciça de receitas publicitárias nas mãos dessas plataformas. Ainda nesta linha, partindo do pressuposto que o jornalismo

está em constante mudança por conta da dinâmica do ambiente digital, é que questionamos aos profissionais sobre as qualificações oferecidas pelas duas organizações para que eles se mantenham atualizados.

#### 4.6.1 Habilidades exigidas pela organização

Mais uma vez, trabalhamos com o universo de 18 entrevistados, divididos em dois grupos, sendo sete profissionais do *Correio 24 Horas* e 11 do *JC Online*. Aqui é importante entender que há uma diferença primordial entre as duas equipes. Essa diferença em questão é geracional. Enquanto no *JC* encontramos profissionais que nunca trabalharam em outro lugar, com mais de 20 anos de empresa, alguns até com mais de 30 anos na casa, no *Correio* essa realidade é distinta. A maior parte dos profissionais da organização baiana está na empresa há menos tempo, registrando, inclusive, casos de quem tenha alguns meses no *Correio* e outros de profissionais que já circularam no mercado, alguns estando em sua segunda passagem pelo site de notícias.

Nosso objetivo aqui é entender se as organizações exigem qualificações referentes ao novo momento do jornalismo, que, como citado anteriormente, tem voltado suas atenções para o emprego de novas técnicas, como, por exemplo, vídeos curtos, *SEO*, algoritmos, dentre outros. O olhar geral mostra que dos 18 entrevistados, apenas cinco relataram alguma exigência no processo seletivo para fazer parte da organização de mídia à qual estão vinculados atualmente. O recorte dos grupos traz essa disparidade entre *Correio* e *JC*, já que desses cinco, apenas um é da empresa pernambucana. Isso significa que entre os 11 entrevistados do *JC*, 10 disseram não ter tido nenhum tipo de exigência no momento de contratação. O *Correio* tem um equilíbrio maior com relação a este tema, pois quatro dos sete profissionais informam que tiveram habilidades requeridas para ocupar seus postos de trabalho atuais. Vale ressaltar que embora no caso do *JC*, por conta do longo tempo de empresa da maioria dos profissionais, não haja relatos de muitas exigências, atualmente a organização disponibiliza cursos para que esses profissionais se adequem à nova realidade imposta pelas mudanças no jornalismo.

É interessante notar que embora apenas um entrevistado vinculado ao *JC* tenha respondido sim para essa questão, a exigência informada é tida como básica ao exercício jornalístico, pois, segundo JC6, que está na empresa há 30 anos, naquela época a única exigência era escrever bem. “O critério era basicamente, assim, saber escrever, escrever e ver quem escreve melhor” (JC6, 2022). Embora escrever bem seja um critério primordial a

qualquer jornalista, JC6 pondera que com as mudanças na sua área profissional, passa a ser exigido do jornalista que adquira novas habilidades. “Eu acho que estou aqui até hoje, exatamente porque desenvolvi habilidades inovadoras” (JC6, 2022). Tamanho de texto, tamanho de parágrafos, links cruzados, hiperlinks, uso da fotografia e de vídeos são algumas das habilidades que JC6 precisou aprender e ou adaptar nos últimos anos.

As respostas dos profissionais do *JC* para justificar que não tiveram habilidades requeridas no momento da contratação quase sempre fazem referência ao tempo de empresa. “Não, até porque fui contratada na época das trevas. Trevas que eu digo já tinha computação, mas não tinha isso (técnicas, algoritmos, *SEO*)” (JC8, 2022). Atualmente, JC8 e demais colegas fazem cursos disponibilizados pela empresa para se aprimorar e atender às novas exigências do *JC*, como, por exemplo, atenção a novos formatos, como *web stories*, produção de vídeos curtos, dentre outros. Um dos profissionais mais novos na casa, JC9 garante que nada foi exigido como habilidade para ocupar o posto de repórter, mas pondera ter conhecimento prévio da própria formação acadêmica. “Eu tinha conhecimento de *SEO*, porque, naturalmente, procurei isso durante a faculdade” (JC9, 2022). O tempo na empresa também é justificativa para a resposta de JC3. “Eu estou aqui na empresa há 16 anos [...] A única habilidade que me foi requerida era ser jornalista. Não tinha essa questão de internet” (JC3, 2022). Enquanto profissionais como JC2 seguem a mesma linha de demais colegas de responder que não teve habilidade requerida por ter muito tempo de contratado, novos jornalistas que desejem ingressar no *Jornal do Commercio* terão que se aprimorar em pelo menos um requisito. “Eu estava vendo [...] um anúncio que teve agora para contratar [...]. Tinha conhecimento em *SEO* (como requisito)” (JC2, 2022).

No grupo de profissionais do *Correio*, no qual quatro entre sete, mais da metade, relatam competências específicas no momento da contratação, as habilidades variam de um entrevistado para outro. Para C1, a edição foi o fator crucial solicitado pela empresa. “Como eu sou do digital, entendeu, perguntaram se eu sabia editar vídeos, se eu sabia editar áudios, sabia editar fotos” (C1, 2022). No caso de C3, a exigência teve como foco as mídias sociais. “(Pediram que) ficasse mais na parte do que está rolando nas redes sociais, na mídia, porque acaba gerando até um *buzz* melhor para gente no *SEO*, no *Google*, por aí” (C3, 2022). Já para C6, a exigência nada teve a ver com técnicas de edição ou de distribuição de conteúdo. “Foi exigido de mim que eu fosse ágil nas apurações e na inserção de notícias no online, no site do jornal” (C6, 2022).

Embora a amostra deste estudo, no que se refere à equipe do *JC*, tenha muito mais tempo de empresa que a amostra do *Correio*, também houve quem justificasse o tempo de

casa como fator para não ter habilidades exigidas na contratação pela organização da Bahia. “Eu estava tentando me lembrar porque já tem muito tempo mesmo [...]. Foi uma entrevista que era mais uma coisa de perfil do profissional mesmo, sem habilidades técnicas específicas” (C4, 2022). Ao analisar a resposta de C5, o tempo de empresa é utilizado para justificar exigências básicas para contratação naquele momento. “Eu fui contratado em 2008 [...]. A exigência básica era bom texto e boa apuração [...]. Do ponto de vista tecnológico, conhecimento de programas, sistemas, algo do gênero, não teve nada cobrado” (C5, 2022).

É justamente o tempo de empresa, com grande parte da amostra tendo sido contratada, a princípio, para atuar no jornalismo impresso, que faz com que as habilidades relatadas sejam bem distintas daquelas que atualmente costumam fazer parte do perfil profissional do jornalista digital contemporâneo (BARBOSA *et al.*, 2022). A pesquisa de Barbosa *et al.* (2022) mostra que as exigências das organizações para um profissional que trabalhe com o jornalismo digital são muito mais diversas do que aquelas relatadas pelos profissionais do *Correio e JC*.

Mais recentemente, o jornalista também precisa desenvolver habilidades para uso de bases de dados e algoritmos, os quais, invariavelmente, medeiam novas habilidades digitais para apuração, produção, circulação, domínio de métricas e *analytics*, visualização de dados, gestão de social media, relacionamento com audiências e, até mesmo, de novos modelos de negócio, sem deixar de lado o *ethos* da profissão (BARBOSA *et al.*, 2022, p. 13).

Para essa questão, com base nas respostas dos 18 entrevistados, podemos concluir que a longevidade da equipe do *JC* justifica a falta de exigências requeridas, pois, conforme os próprios entrevistados, naquele momento o jornalismo exigia habilidade na apuração e saber escrever bem, diferente dos tempos atuais em que os profissionais tomam cursos para se qualificar com as novas práticas inerentes à profissão, já citadas anteriormente. Do lado do *Correio*, embora as respostas sejam distintas, há consonância nas exigências por se tratar de habilidades inerentes ao jornalismo digital, afinal C1 teve como requisito saber editar fotos, vídeos e áudios, enquanto C3 teve como competência requerida a familiaridade com mídias sociais. Por outro lado, C5 e C6 tiveram exigências básicas à profissão, como agilidade para escrever, apurar e boa escrita.

#### 4.6.2 Qualificações oferecidas aos profissionais

Com o contexto atual do mercado de jornalismo digital, em que é cada vez mais exigido aos profissionais que estejam antenados às mudanças para responder rapidamente a novas técnicas incorporadas ao fazer jornalístico, como, por exemplo, na distribuição de notícias por mídias sociais, na busca pelo engajamento, pelo clique nas matérias, na tentativa de trazer receitas, dentre outras coisas, buscamos entender se *Jornal do Commercio* e *Correio* capacitam seus profissionais com cursos, mentorias e afins para que estes estejam sempre atualizados com as novas exigências do mercado.

As respostas oferecidas pelos nossos entrevistados mostram que as duas organizações caminham de forma distinta quando o assunto é capacitar e qualificar seus profissionais para que estejam familiarizados com as novidades da área de comunicação jornalística. Para compreender melhor a realidade dos profissionais do *Correio* e do *JC*, elaboramos o Quadro 3 para categorizar os entrevistados em três grupos: os que recebem qualificação, os que não recebem qualificação e aqueles que se qualificam por conta própria.

Quadro 3 — Mapeamento de qualificações recebidas pelos profissionais

	<i>JC Online</i>	<i>Correio 24 Horas</i>
Recebe qualificação da empresa	JC1, JC2, JC3, JC4, JC5, JC6, JC7, JC8, JC9, JC11	C1
Não recebe qualificação da empresa	JC10	C2, C3, C4, C6
Se qualifica por conta própria		C5, C7

Fonte: elaboração própria

A análise geral das informações contidas no Quadro 3 oferece um cenário contrastante entre *Correio* e *JC*. Enquanto 10 de 11 profissionais do *Jornal do Commercio* afirmam receber qualificação, no *Correio* a realidade é distinta, com apenas um profissional informando receber qualificação da empresa. Nota-se ainda que a categoria “se qualifica por conta própria” não se aplica a nenhum dos entrevistados do *JC Online*, afinal, a empresa já oferece os cursos e capacitações para seus profissionais. Essa categoria é escolhida por dois entrevistados do *Correio*, mostrando que na ausência de oferta de capacitações pela empresa

baiana, parte dos seus colaboradores busca se qualificar por iniciativa própria. Já aqueles que não recebem qualificação são a maioria no *Correio*, ou seja, quatro de sete, enquanto no *JC* apenas um profissional se enquadra nesta categoria.

Com a leitura do Quadro 3, passamos a analisar as respostas dos dois grupos de entrevistados na tentativa de entender as principais diferenças nas culturas organizacionais de *JC* e *Correio* quando o assunto é qualificar os seus profissionais.

Há um agravante quando analisadas as respostas dos profissionais do *Correio*, já que C1, único entrevistado que já recebeu algum tipo de qualificação financiada pela empresa, fala do passado, ou seja, de uma qualificação que não ocorre mais há algum tempo. “A empresa financiava alguns cursos, entendeu? Eu já fiz um curso de *SEO*, por exemplo [...]. Mas foi pauta de uma reunião do sindicato que a gente pediu curso e tal para gente se manter atualizado” (C1, 2022). A resposta traz consigo a preocupação dos profissionais com a ausência de cursos de qualificação ao revelar que o assunto é debatido em reunião com o sindicato da categoria. C2, por sua vez, fala da possibilidade de a organização passar a oferecer cursos. “Acho que não consigo me lembrar não de nenhuma qualificação [...]. Tem uma política agora da gente sugerir cursos que a gente quer fazer” (C2, 2022).

A demanda apresentada no sindicato para que a empresa ofereça cursos aos seus profissionais também aparece na resposta de C4, que acredita na mudança de cenário, embora nunca tenha recebido qualificação por parte da empresa. “Até na nossa última reunião de sindicato, uma das solicitações foi isso e, aparentemente, vão ter vários cursos agora para os jornalistas [...] Coisas de *SEO*, de *Google*, esse tipo de coisa vai ser colocado agora” (C4, 2022). Já entre o grupo que busca qualificação por conta própria, C5 lista diversos cursos que pagou do próprio bolso para se aprimorar. C5 afirma ir atrás de cursos e qualificações todas as vezes que se sente defasado. “(Quando) percebo que tem algo caminhando para uma direção que eu não tenho conhecimento, eu vou atrás” (C5, 2022).

No grupo do *JC*, como dito, apenas um respondente disse não receber qualificação. JC10 se limitou a afirmar que não recebe “nenhuma” qualificação. Os outros 11 entrevistados afirmam receber qualificação. Houve até quem reclamasse da alta oferta de cursos e capacitações por falta de tempo. “Eu também não participo de todos, porque a quantidade de treinamento (é muita). Essa é uma preocupação [...]. Não é porque a empresa é boazinha não. É porque tem que ser [...]. Essa é uma empresa que compra muita consultoria” (JC1, 2022). Falta de tempo para tanto curso também é justificativa de JC2. “A gente tem treinamentos com bastante frequência aqui. Às vezes até não dá tempo de fazer, porque são muitos [...]. Eu já fiz curso com o *Facebook*, eu já fiz curso com o *Google*” (JC2, 2022).

As parcerias com plataformas para qualificação de seus profissionais ficam evidenciadas quando analisadas as respostas dos entrevistados, como é o caso de JC3. “A empresa procura fazer parcerias o tempo inteiro com *Facebook (Meta)*, com *Google*, com *Amazon*” (JC3, 2022). Capacitação com a *Meta* para envios atrativos de *newsletter* e para retenção de assinantes são alguns cursos que JC3 informa ter participado nos últimos meses. Entre os cursos recentes listados por repórteres e colunistas do *JC* estão um guia para montar *web stories* e atualização nas técnicas de *SEO*. Como é possível perceber, grande parte dos cursos aos quais estes profissionais têm acesso são oferecidos pelas plataformas. Essa relação com as plataformas é defendida por JC4. “Todas as oficinas que eles oferecem, a gente participa, a gente está por dentro, porque eu acho que é beber diretamente da fonte” (JC4, 2022).

Embora tenham foco no jornalismo digital local, por serem organizações de mídia situadas em mercados regionais como Bahia e Pernambuco, *Jornal do Commercio* e *Correio 24 Horas* estão em direções totalmente opostas quando o tema é a preocupação com a qualificação e atualização de seus profissionais. Entendemos que neste mercado cada vez mais dinâmico, com poucas receitas de publicidade, com uma busca constante de um modelo que funcione e garanta sobrevivência às empresas, estar atualizado constantemente com novas técnicas, oportunidades e possibilidades é um diferencial importante. Neste quesito, não podemos negar que o direcionamento do *JC* deveria ser regra entre as organizações de mídia locais, como o próprio *Correio*. Se uma empresa não qualifica seus profissionais para as tendências atuais, corre-se o risco de ficar para trás, aumentando a defasagem no mercado de comunicação e a precariedade do trabalho, já que profissionais são cada vez mais exigidos, mesmo que, muitas vezes, não disponham do mínimo, como, por exemplo, qualificação e atualização constantes.

#### 4.7 *Digital News Report (DNR)* e distribuição de conteúdo

Por ser o *Digital News Report*, publicado anualmente pelo *Instituto Reuters*, um dos principais documentos no que se refere a dados, caminhos, problemas, tendências e obstáculos no jornalismo digital, incluímos duas questões específicas sobre o relatório, que traz informações sobre 21 países, incluindo o Brasil, como forma de entender se esses achados estão no radar das duas organizações, se de alguma forma isso é mapeado pelas empresas e se esses *insights* são colocados em prática ou disseminados nos ambientes corporativos ao quais estão inseridos *Correio* e *JC*. A primeira questão é simples e tem por objetivo apenas mapear

se os entrevistados conhecem ou já tiveram algum contato com o material produzido pelo *Reuters*. Em seguida, selecionamos um dado importante trazido nos últimos relatórios publicados, que é o fato do usuário se informar cada vez mais pelas mídias sociais e aplicativos como *WhatsApp*, não chegando a acessar o site e/ou página inicial (*home*) das organizações jornalísticas. Com esse contexto, nossa segunda pergunta busca entender, a partir das respostas dos entrevistados, quais as principais estratégias de *Correio* e *JC* para atrair usuários às suas ambiências digitais.

#### 4.7.1 DNR é desconhecido pelos profissionais

Relatórios técnicos parecem não ser uma ferramenta utilizada por *Correio* e *Jornal do Commercio* para manter seus profissionais atualizados com as tendências do mercado digital de notícias. Tanto que entre os 18 entrevistados, os quais, vale lembrar, incluem repórteres, editores executivos, colunistas, fechadores e subeditores, apenas dois afirmaram conhecer e já ter tido acesso ao *Digital News Report*. Outros quatro disseram conhecer, mas nunca ter tido acesso ao relatório. Por fim, 12 entrevistados afirmaram não conhecer nem ter tido acesso ao documento. O Quadro 4 traz essas três classificações separando os profissionais nos dois grupos trabalhados nesta pesquisa.

Quadro 4 — Conhecimento do *Digital News Report* pelos profissionais

	<i>JC Online</i>	<i>Correio 24 Horas</i>
Conhece e já teve acesso ao <i>DNR</i>	JC4, JC9	
Conhece, mas nunca teve acesso ao <i>DNR</i>	JC1, JC8	C3, C5
Não conhece e nunca teve acesso ao <i>DNR</i>	JC2, JC3, JC5, JC6, JC7, JC10, JC11	C1, C2, C4, C6, C7

Fonte: elaboração própria

O Quadro 4 mostra que a ampla maioria dos entrevistados não conhece e nunca teve acesso ao *DNR*, entretanto, chama atenção o fato de que nenhum profissional vinculado ao

*Correio 24 Horas* se enquadra na categoria “Conhece e já teve acesso ao *DNR*”. Os dois profissionais que se enquadram nesta categoria são vinculados ao *JC*, sendo que apenas um traz resultados práticos das informações obtidas pelo *DNR*. Trata-se de *JC4*, que afirma ter conhecimento do relatório e ter ficado assustado com as informações contidas no documento. *JC9* afirma conhecer e ter tido acesso ao *DNR*, entretanto não apresenta consistência na sua afirmação. “Acho que eles já mandaram pela *Newsletter*, porque eu já fiz um curso da *Reuters*, enfim, acaba que eu recebo algumas coisas, mas acho que não pelo jornal” (*JC9*, 2022).

Entre aqueles que dizem conhecer, mas nunca ter tido acesso ao relatório, as respostas variam com afirmações do tipo “já ouvi falar” e “tive contato na época da faculdade”. Esse é o caso de *C3* e *C5*, que nunca tiveram acesso às informações do *DNR*, mas afirmam saber que o relatório existe. Também se encaixam nesta categoria *JC1* e *JC8*, que seguem a mesma linha dos entrevistados do *Correio* e afirmam “já ter ouvido falar, mas nunca ter tido acesso”. “Sei que a *Reuters* tem, mas a gente não recebe” (*JC8*, 2022). Ainda que duas pessoas tenham tido acesso e conheçam o *DNR*, é necessário se atentar ao fato de que nenhuma delas obteve esse conhecimento por incentivo ou intermédio da organização na qual trabalham. A ampla maioria de profissionais que desconhece o *DNR* deve ser vista com preocupação no sentido da ausência de conhecimento técnico das principais tendências da área, o que poderia ajudar na elaboração de estratégias entre aqueles que estão na linha de frente pela conquista do usuário.

#### 4.7.2 Estratégias de distribuição de conteúdo

Com o cenário definido e apresentando ampla maioria por desconhecimento do *DNR*, contextualizamos os entrevistados acerca de uma importante informação trazida pelo relatório e pedimos que eles explicassem o que suas organizações fazem para atrair usuários às suas ambiências digitais, como aplicativos e sites, já que, segundo as edições do *DNR*, dos anos de 2020, as pessoas perderam o hábito de acessar as páginas iniciais de sites de notícias e passaram a se informar maciçamente pelas mídias sociais e aplicativos como *WhatsApp*. Ainda que apresentem desconhecimento do *DNR*, os profissionais entrevistados afirmam ter conhecimento dessa realidade trazida pelo relatório por perceberem no dia a dia a mudança na forma de consumo da notícia pelo usuário. O uso do *WhatsApp* para distribuição de conteúdo é algo que tem sido bastante utilizado pelas organizações em várias partes do mundo, como atestado por García-Avilés *et al.* (2019).

A análise das respostas dos entrevistados permite afirmar que as principais estratégias das duas organizações de mídia para atrair o usuário aos seus sites de notícias estão concentradas na distribuição do conteúdo pelas mídias sociais e pelo próprio *WhatsApp*, além da utilização de técnicas de *SEO* para melhor ranquear as matérias em buscadores como o *Google*. C1 percebe a queda da audiência do site ao longo dos anos. “Isso é algo que a gente sente bastante [...]. A gente tenta cada vez mais fazer conteúdo para o *Google*, usando técnica de *SEO*” (C1, 2022). O uso das mídias sociais e os grupos do *WhatsApp* são formas de distribuição de conteúdo utilizadas pelo *Correio*, segundo C2, C6 e C7. “A gente tem os grupos de *WhatsApp* que distribui as notícias [...]. É uma forma de tentar trazer essa audiência para o site [...]. Eu vejo essas ações de tentar ingressar em outras plataformas, as redes mais tradicionais, outras não, como o *Tik Tok*” (C2, 2022). Já C5 destaca estratégias diferenciadas para cada mídia social. “Para cada rede, na verdade, a gente cria uma série de estratégias [...] justamente para tentar fazer essa conversão do clique [...], mas é um enorme desafio” (C5, 2022).

Steensen e Westlund (2021) chamam atenção para o fato de as organizações de mídia buscarem aumentar a presença nas mídias sociais como forma de melhorar a relação com o usuário e de distribuir conteúdo. Os pesquisadores citam exemplo de outra inovação que, por vezes, atrai o olhar da indústria de notícias e dos representantes do jornalismo, como o lançamento de aplicativos. “Por exemplo, os membros do setor se orgulham de construir sua presença nas mídias sociais, aumentar o envolvimento do público e desenvolver e lançar aplicativos móveis” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 21, tradução nossa<sup>75</sup>).

Entre os profissionais do *JC*, além da presença em mídias sociais e da utilização de técnicas de *SEO*, também são citados investimento em produção de vídeo, uso de *newsletter* e técnicas mais simples e menos custosas, como títulos e chamadas que despertem a curiosidade do usuário, uma técnica mais conhecida como *clickbait* (caça-cliques). Pedro *et al.* (2019) define *clickbait* como uma estratégia, sobretudo nas mídias sociais, para atrair atenção do usuário de forma a estimulá-lo ao clique em determinado link. “Este tipo de conteúdo, que pode explorar o sensacionalismo, um conteúdo provocador, fofocas, escândalos, tragédias, *fake news* e até o sobrenatural” (PEDRO *et al.*, 2019, p. 54).

Os boletins informativos são importantes para *JC7*. “A gente tem boletim do *WhatsApp*, boletim do *Telegram*, está presente em outras redes sociais também, *Facebook*,

---

<sup>75</sup> Do original: “For example, industry members have taken pride in building their social media presence, increasing audience engagement, and developing and launching mobile applications” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 21).

*Instagram*, até as menos conhecidas, mas ainda assim muito utilizadas, tipo *Hello*, *LinkedIn*” (JC7, 2022). JC9 faz uma analogia entre as *homes* de sites de notícias e os jornais impressos. “As *homes* dos sites estão caminhando para ser um novo jornal impresso, que as pessoas não vão acessar [...]. Nesse sentido, vejo investimento em rede social [...] um investimento massivo na produção de vídeos [...], também no *Tik Tok*” (JC9, 2022). Essa constatação de JC9 aparece na tese doutoral de Vieira (2017), que trata da morte da primeira página, da *home page* dos sites, com a migração dos usuários para as mídias sociais. À época, a pesquisadora alertava que mais da metade da população mundial se informava por meio de links encontrados por mecanismos de busca. “Um número cada vez menor de leitores escolhe ir diretamente às *home pages* dos sites jornalísticos para consumir notícias, o que resulta numa queda mundial da importância da primeira página on-line como porta de acesso para as notícias” (VIEIRA, 2017, p. 266-267).

Único profissional entre os dois grupos a mostrar verdadeiro domínio das informações do *DNR*, JC4 acredita que é essencial estar onde as pessoas estão. “A gente não precisa depender só do *Google* para estar junto das pessoas [...]. O fato de a gente ter uma rede social forte, isso é bom, porque ajuda a dispersar esse conteúdo não só pelo site” (JC4, 2022). Acerca de técnicas para despertar a curiosidade do usuário, alguns profissionais do *JC* relatam desconforto por questionamentos dos usuários sobre o que classificam de “título pega besta” e “caça clique”. JC10 acredita que colocar a informação incompleta ou despertar a curiosidade no título, pode, em determinadas ocasiões, ser uma tática sensacionalista. “Cabe muito ao repórter também ir podando isso da edição” (JC10, 2022).

A busca pela audiência para seus sites de notícias tem feito *Correio* e *JC* apostarem, como grande parte das organizações de mídia locais, na distribuição de conteúdo pelas mídias sociais. Ainda assim, observamos que o *JC* se prepara melhor para enfrentar essa realidade, à medida que oferece diversos cursos aos seus profissionais, utiliza constantemente técnicas de *SEO* para melhor ranqueamento de seus conteúdos em buscadores, tem testado abordagens jornalísticas diferenciadas, inclusive com presença em mídias sociais pouco exploradas, como *Hello*, além de ter criado um núcleo específico para trabalhar com as mídias sociais e de apostar na atração da nova geração com investimento em vídeos curtos e presença em mídias mais jovens como o *Tik Tok*. Por outro lado, o *Correio* não possui uma equipe específica para mídias sociais, com todos os profissionais envolvidos em alimentação de conteúdo nessas mídias, além de, ao menos entre os entrevistados, não haver destaque para técnicas de *SEO*, nem de produção de vídeos curtos. Uma estratégia positiva do *Correio* é a formação de

grupos para o *WhatsApp* com usuários e com líderes comunitários para distribuição de conteúdo pertinente a determinadas temáticas e/ou interesses específicos.

#### 4.8 Onde deve estar o foco quando o tema é inovação

Após mapear as principais barreiras para a inovação na visão dos profissionais de *Correio* e *JC*, questionamos qual deve ser o foco da inovação das organizações, de acordo com o que gestores, repórteres, colunistas e editores acreditam que devem estar no topo das prioridades das empresas. Com base nas entrevistas, elaboramos o Quadro 5, abaixo, que traz as principais respostas divididas entre os grupos aqui pesquisados.

Se comparadas às respostas que editores deram ao *Digital News Report do Reuters Institute*, edição de 2022 (REUTERS, 2022b), quando questionados onde deve estar o foco da inovação na empresa, podemos perceber linhas totalmente opostas de pensamento. Os entrevistados pelo *DNR* disseram em sua maioria que o foco deve estar em aprimorar produtos já existentes (67% da amostra) enquanto outros 32% apostam no lançamento de novos produtos. Na amostra pesquisada por este estudo, conforme informações do Quadro 5, não há um respondente sequer que tenha apostado em aprimorar produtos já existentes ou na implantação de novos produtos. Isso, talvez, se deva ao fato da visão que estes profissionais possuem da inovação, conforme trabalhamos no início deste capítulo, como algo genérico e, muitas vezes, ligada à tecnologia. Outra possibilidade se refere à falta de perspectiva pela ausência de investimento da empresa em um contexto de recursos financeiros limitados, o que, ao nosso ver, é uma questão grave e que precisa ser debatida de forma mais ampla dentro dessas organizações, como forma de encontrar soluções para esse contexto, afinal, fazer jornalismo sem recursos traz perdas para todos os envolvidos no processo, entre os quais os próprios jornalistas e os usuários.

Quadro 5 — Foco da inovação na sua organização

<i>JC Online</i>	<i>Correio 24 Horas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Audiência</li> <li>- Acesso</li> <li>- Trabalho em conjunto / Integração de todas as áreas</li> <li>- Nas próximas gerações</li> <li>- Qualidade / Credibilidade</li> <li>- Oferta de serviços / Plataformas diferentes</li> <li>- Formato</li> <li>- Mudança de fluxo</li> <li>- Conteúdo e relevância</li> <li>- Todas as áreas e todos os setores (alinhamento, interligação, integração)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes Sociais</li> <li>- Estímulo a pensar diferente</li> <li>- Produção própria de conteúdo</li> <li>- Contar melhores histórias</li> <li>- Estar à frente da concorrência</li> <li>- Ferramentas para jornalistas</li> <li>- Organização</li> </ul>

Fonte: elaboração própria

Ainda sobre o *DNR*, os editores destacaram a importância de ter atenção especial com vídeos curtos e o desejo de investir mais em *podcasts* e boletins informativos por *e-mail*, dois canais que, segundo o relatório, se mostram eficazes na atração de novos usuários. No que se refere à inovação tecnológica, os editores apostam que a atenção estará voltada para a disseminação de novos dispositivos, como óculos inteligentes e fones de ouvido de realidade virtual (*VR*). No tópico inovação voltada para o público, o *DNR* revela que os editores pretendem concentrar esforços em *podcasts* e demais formatos digitais (80%), na criação e reformulação de boletins informativos (70%) e no desenvolvimento de formatos de vídeo digital (63%). Por fim, os editores dizem prestar cada vez menos atenção em plataformas como *Facebook* e *Twitter* e concentrar seus esforços naquelas populares entre o público mais jovem, como *Instagram*, *Tik Tok* e *YouTube* (REUTERS INSTITUTE, 2022b).

As respostas dos nossos entrevistados, diferente da amostra do *DNR*, voltam a trazer um caráter mais genérico da inovação que parece ser, diversas vezes, confundida com práticas corriqueiras do dia a dia que não necessariamente têm a ver com práticas inovativas na profissão jornalística. Como exemplos dessas respostas, citamos “produção própria de conteúdo” e “contar melhores histórias” no grupo de profissionais do *Correio*. Outro exemplo, só que no grupo do *JC*, é “qualidade e credibilidade”. Por outro lado, os entrevistados do *Correio* citaram duas vezes o tópico “redes sociais”, que, como sabido, tem

concentrado esforços de diversas organizações, e “ferramentas para jornalistas”, com a projeção de que a empresa precisa investir em ferramentas que auxiliem o profissional no exercício de sua profissão.

O envio de boletins informativos e *newsletter*, conforme ilustração na Figura 12, não é citado em nossa amostra, embora apareça em destaque entre os editores entrevistados pelo DNR. A possibilidade de personalizar esses boletins com temas do interesse de cada usuário, além das notificações de *push* enviadas aos dispositivos móveis é destacada por Canavilhas (2021). “Ao permitir que esses aplicativos enviem atualizações sobre determinados temas, o usuário abre seu canal de comunicação pessoal, recebendo atualizações de informações a qualquer momento sem precisar procurá-las” (CANAVILHAS, 2021, p. 9, tradução nossa<sup>76</sup>).

Figura 12 — *Correio* distribui boletins por mídias sociais e newsletter



Fonte: print de comunicação recebida por *e-mail* em abril de 2022

<sup>76</sup> Do original: “Al permitir que estas aplicaciones envíen actualizaciones sobre determinados temas, el usuario abre su canal de comunicación personal, recibiendo actualizaciones de la información en cualquier momento sin tener que buscarla” (CANAVILHAS, 2021, p. 9).

Entre os entrevistados do *JC* e do *Correio* há respostas que fogem da visão simplista da inovação tecnológica e projetam foco em fluxos e processos, por exemplo, trazendo luz para a inovação organizacional. “Integração de todas as áreas” e “mudança de fluxo” são alguns dos exemplos que se encaixam nessa lógica.

Na opinião de C7 (2022), falando especificamente do *Correio*, organizar seria inovar. “Inovar seria agregar no nosso trabalho outras ferramentas, porque, assim, por exemplo, um processo de apuração a gente ainda trabalha muito mecanicamente [...] quando a gente tem hoje [...] uma infinidade de aplicativos”. C7 acredita que o *Correio* deve investir em inovação para auxiliar seus profissionais a aproveitarem as oportunidades que o mercado oferece para melhorar as rotinas jornalísticas desde a sua apuração.

Para C2 e C6, o foco tem que estar nas mídias sociais. “Eu acho que o *Correio* tem que prestar mais atenção nas redes sociais [...]. O *Correio* precisa inovar mais com o público do digital que está nas redes sociais” (C6, 2022). Pensar novas formas de abordagens para com o público das mídias sociais deve ser o foco para C2. “Eu penso que pode ser explorado de uma forma mais ampla, sabe? Usando novas ferramentas de trabalho dentro das próprias redes sociais” (C2, 2022).

Para JC4 é importante que o *Jornal do Commercio* aposte na inovação com foco nas novas gerações. “O *JC* é uma marca muito consolidada para um público 45 mais. A gente precisa atrair novos públicos para que a gente, nas próximas gerações, esteja mais latente como é atualmente” (JC4, 2022). O foco para JC6 deve estar na oferta de serviços. “Eu acho que a inovação, no caso da gente [...], é uma oferta de serviços que possam ser acessados e consumidos de forma diferente [...]. É investir nessa tecnologia que facilite nosso trabalho, a nossa produção” (JC6, 2022).

O conjunto de respostas, aqui apresentado no Quadro 5, atesta uma total descentralização no que pensam os profissionais ao serem questionados do foco principal quando o tema é inovação. Embora tópicos como mídias sociais apareçam em respostas de mais de um entrevistado, no caso do grupo de profissionais do *Correio*, por exemplo, a análise geral mostra que os respondentes não seguiram uma mesma linha de pensamento, com diversas opções diferentes colocadas como o foco a ser seguido pela inovação na empresa. A visão simplista da inovação, com poucas exceções, traz questionamentos sobre como o tema é trabalhado internamente entre os profissionais, já que, embora os diretores garantam introduzir e exemplifiquem práticas de inovação nas duas empresas, o profissional da linha de frente parece estar totalmente alheio ao que acontece em seu ambiente de trabalho no que se refere a esse processo inovativo.

Entre os dirigentes entrevistados, por sua vez, há uma linha de pensamento que coloca o foco da inovação no usuário. Para D1, esse foco no *JC Online* tem que estar no público, na audiência. Ele afirma que o *JC* tem duas pontas atualmente. Uma de um público com faixa etária de 35 a 55 anos, em que a organização precisa melhorar o diálogo, e outra com o público maior de 70 anos, com uma parcela se afastando por conta do fim do jornal impresso. “A minha grande preocupação com inovação hoje é compreender o que quer esse público de 35 a 55 anos. Onde é que eu preciso inovar? Como é que eu preciso chegar nele?” (D1, 2022). Essas indagações do diretor de redação do *JC* mostram preocupação em buscar formas, através da inovação, de compreender uma parte qualificada do seu público na tentativa de atraí-lo para sua base de usuários. As perguntas seguem quando D1 emenda suas preocupações com o público acima de 70 anos. “Eu tenho outra ponta de várias desistências de assinantes na faixa dos 70 anos [...]. Como é que eu inovar para chegar perto?” (D1, 2022).

Embora revele suas preocupações e afirme que o foco deve estar em entender esses públicos para inovar, prioritariamente, para esse segmento, o entrevistado não revela quais estratégias são adotadas no momento ou se pensa em ações futuras. Ele cita apenas parcerias com as principais plataformas, entre as quais *Google* e *Facebook (Meta)*, como um caminho que pode ajudar o *JC* nesse desafio. “Inovar nesse momento é entender que para além desse embate entre as grandes plataformas e as pequenas marcas de mídia, podemos sentar e conversar. O que eles podem nos oferecer? O que eu posso entregar?” (D1, 2022). Na visão do entrevistado, é preciso quebrar o clima de tensão entre as organizações de mídia e as plataformas para trabalhar em conjunto.

A importância que o *Jornal do Commercio* deposita na relação com as grandes plataformas também aparece quando o *SJCC* cria uma diretoria dentro do *JC* para trabalhar diretamente com as plataformas. É o caso da diretoria de Estratégias Digitais, cargo ocupado por D2, que tem como uma das principais funções a busca por oportunidades oferecidas pelas plataformas, através de editais, chamadas e afins. A diretora do *JC*, inclusive, concorda com D1 que o foco precisa estar no usuário, porém acredita que a inovação deve ser pensada, preferencialmente, para as novas gerações. “Eu acho que inovar é oferecer aquilo que as pessoas realmente estão procurando [...]. Eu acho que só com texto não vamos conseguir [...]. A geração que está chegando agora é essencialmente imagética [...]” (D2, 2022). Ela é categórica ao afirmar que novos modelos para esses públicos precisam ser pensados. Para isso, a organização tem buscado projetos que ajudem, por exemplo, a criar um modelo sustentável de funcionamento para o *JC*.

Ao analisar as afirmações dos dois diretores do *JC* acreditamos que o momento atual da organização é de mais dúvidas do que certezas quando o tema é o olhar para o futuro. Isso está claro nas próprias indagações de ambos, que levantam possibilidades, mas sempre com caráter interrogativo, dando a entender que é preciso analisar com muito cuidado todas as saídas possíveis oferecidas pelo mercado para o que consideram o maior problema atual das organizações de mídia, que é fidelizar o usuário. D2 levanta possibilidades que podem dar pistas sobre o caminho a ser seguido. “É investir em mais vídeo? Pode ser que sim. É fazer parceria com área educativa? Pode ser que sim [...]. É oferecer entretenimento, tipo jogos? É oferecer séries especiais? Tem milhões de possibilidades, mas todas elas são caras para você pilotar” (D2, 2022). As indagações da entrevistada levam a outro ponto deste estudo, que são os obstáculos à inovação, já discutidos nesta pesquisa.

Do lado do *Correio 24 Horas*, a editora E1 acredita que o foco, quando o assunto é inovação, precisa estar dividido em duas frentes. “Nós fazemos conteúdo e nosso cliente é o leitor. Não há mistérios. A inovação tem que estar no relacionamento com o leitor e no conteúdo” (E1, 2022). A linha de pensamento é seguida pelo editor do digital e pelo ex-editor de inovação. Ambos acreditam que o foco precisa estar no usuário. “Toda e qualquer mudança, a primeira pergunta que precisamos fazer é como isso vai impactar os leitores [...]. O centro passa a ser os leitores [...]” (E2, 2022). Para ele, quando a organização pensa em qualquer novo produto ou criação, o usuário tem que estar em primeiro lugar. “Agora estamos em um processo de migração de plataforma, infraestrutura e site. Então tudo é pensado como isso vai impactar os leitores [...]. Essa é uma maturidade muito grande que vem com essa definição mais clara das estratégias” (E2, 2022).

As respostas de E1, E2 e E3 mostram que as lideranças do *Correio 24 Horas*, as pessoas que ocupam o cargo de chefia, em geral têm uma linha de pensamento similar quando o assunto é inovação, o que, em nossa visão, revela que o tema está sempre presente neste segmento da organização. Por outro lado, os profissionais de linha de frente (repórteres, colunistas e subeditores) não trouxeram respostas que dialogassem entre si. As diversas possibilidades oferecidas por este grupo de entrevistados parecem caminhar no sentido contrário. Essa falta de aprofundamento pode ser reflexo da ausência de diálogo ou conhecimento, por parte desses profissionais, das estratégias da empresa quando o assunto é inovação. Isso deveria ser visto com preocupação pela chefia, já que com a inovação centrada em suas cabeças, sem a devida comunicação para as respectivas equipes, perde-se uma das principais válvulas motores capazes de fazer a inovação dar certo nas organizações.

#### 4.8.1 Prioridade ao jornalismo local de proximidade

Duas organizações de mídia genuinamente locais, *Correio 24 Horas* e *JC*, se aproximam, nessa nova realidade digital, de um jornalismo cada vez mais local e de proximidade. Com a falta de recursos, como as verbas de publicidade que estão concentradas nas grandes plataformas, somado ao fato de que jornal impresso já não vende mais como antigamente, manter repórteres em sucursais no interior deixou de ser estratégico. Distribuir o jornal nessas praças também se mostrou inviável. Dessa forma, o foco na Bahia e em Pernambuco vai, passo a passo, dando lugar a Salvador e Recife, com as duas organizações falando com aqueles que estão mais próximos às suas sedes físicas, embora não possamos esquecer que após a pandemia o *Correio* segue com o modelo de teletrabalho.

Como destaca Peruzzo (2005), no conceito que adotamos nesta pesquisa para jornalismo local, ele retrata a realidade daquele lugar, com foco regional e local, trabalhando, desta forma a informação de proximidade. Esse conceito serve para definir o jornalismo praticado hoje por *Correio* e *JC*, que priorizam totalmente as notícias das comunidades nos entornos em que estão inseridos. “O meio de comunicação local tem a possibilidade de mostrar melhor do que qualquer outro a vida em determinadas regiões, municípios, cidades, vilas, bairros, zonas rurais etc” (PERUZZO, 2005, p. 77-78). Schulz (2021), por sua vez, cita alguns exemplos da contribuição do jornalismo local para a comunidade, como previsão do tempo, atualizações do tráfego, informações de serviços, horário de funcionamento de lojas, dentre outros.

A importância que o *JC* oferece às notícias locais pode ser exemplificada na fala de D2, que garante que uma das estratégias em mídias digitais da organização é apostar no jornalismo local de proximidade. “O *JC* é isso. Os outros sites são muito nacionais. O *JC* é o Recife, é a disputa local pelo governo, é o novo empreendimento que está chegando, é o emprego que está sendo gerado na esquina” (D2, 2022). A entrevistada compara o *JC* com outros meios do *SJCC*, como os sites da *TV Jornal* e *Rádio Jornal* e o próprio *NE10* para justificar que o *JC* é o mais local dentre esses veículos. “Aposta realmente na proximidade e em falar para essas pessoas que estão aqui na região” (D2, 2022).

No *Correio*, E1 coloca o foco no jornalismo local, mas diferente do *JC* não fala apenas na capital. Ela fala na Bahia. “Sempre fiz jornalismo local e não abro mão, porque eu acho que você é global quando você é regional [...]. Se alguém quer saber sobre a Bahia e se o meu jornal for referência, para mim está maravilhoso” (E1, 2022). A entrevistada pondera que é impossível noticiar tudo. Para ela, embora o *Correio* não deixe de publicar as grandes notícias

do país, quando não for possível noticiar tudo, é preciso fazer uma escolha. “Então eu vou fazer isso como uma escolha pelo regional, evidentemente. [...] e quanto mais eu analisar os fatos locais, eu estou prestando serviço que eu preciso prestar ao leitor” (E1, 2022).

O editor do site *Correio 24 Horas*, E2, afirma que o jornalismo local de proximidade é uma estratégia de conteúdo para a organização de mídia. Ele cita exemplos de como o *Correio* promove o olhar para a notícia local. “Por exemplo, onde moram os artistas baianos, quais são os prédios mais caros de Salvador, que é um conteúdo que não tem grande peso para assinatura [...], mas quando pegamos as métricas, vemos que até o assinante lê esse conteúdo” (E2, 2022). O entrevistado revela estratégias específicas para potencializar a distribuição do conteúdo com foco no jornalismo local de proximidade. “Os conteúdos que sabemos que são muito identificados com alguma região, com alguma cidade [...], entramos em contato com os grupos de lá, com radialistas e tentamos fazer com que esse conteúdo seja espalhado nos maiores grupos de *WhatsApp* do lugar” (E2, 2022). Em um exemplo mais prático, ele afirma que, quando da produção de uma matéria especial sobre a Baía de Todos os Santos, a equipe tentou identificar as lideranças para fazer um espalhamento mais central em grupos de marisqueiros.

A aposta no jornalismo local de proximidade em ambos os casos está muito relacionada ao pertencimento que *Correio 24 Horas* e *JC Online* tentam trabalhar de forma estratégica com a audiência, oferecendo a cobertura do que impacta o dia a dia desse usuário, seguindo a lógica do jornalismo como serviço ao público. Ao falar da vaga de emprego, do acidente na principal avenida da cidade, da lei que foi aprovada pelos vereadores, dentre outros temas locais, as duas organizações buscam atrair e fidelizar o público que tem interesse nas informações locais. Essa é uma linha que pode mostrar resultados se as empresas encontrarem formas de fidelizar o usuário, já que o interesse pelas notícias locais, conforme dados de 2021 e 2022 do *Digital News Report*, do *Instituto Reuters*, tem crescido a cada ano. Os brasileiros que se mostram interessados em notícias locais são 73%, ou seja, quase três quartos da amostra. Em países como Espanha, Alemanha e Estados Unidos, o interesse, segundo o *DNR*, está em 62%, 54% e 48%, respectivamente.

A crise causada pela pandemia de Covid-19 é colocada como uma oportunidade para as mídias locais, já que dados, inclusive do *DNR*, mostram o aumento do interesse por notícias locais. O grande problema é que enquanto o consumo e busca por essas notícias cresceu, o mesmo não se pode dizer das receitas com publicidade e assinantes, afinal, a crise atingiu também o setor econômico, reduzindo ainda mais a verba de publicidade, que já está concentrada nas plataformas (SCHULZ, 2021), e fazendo as famílias cortarem despesas.

Schulz (2021) vê com preocupação o agravamento da crise que tem levado jornais locais a fecharem as portas. A pesquisadora lembra que a mídia de notícias locais e regionais é importante aos sistemas democráticos, além de desempenhar um papel crítico na informação dos cidadãos.

Peruzzo (2005, p. 78) destaca a vantagem que a proximidade da informação oferece ao usuário. “As pessoas acompanham os acontecimentos de forma mais direta, pela vivência ou presença pessoal, o que possibilita o confronto entre os fatos e sua versão midiática de forma mais natural”. Neste cenário, o desafio de organizações de mídia regionais, como *Correio 24 Horas* e *JC Online*, parece estar no sentido de aprimorar as coberturas de notícias locais, dando às suas respectivas audiências os conteúdos de interesse desse público, mas sem esquecer a necessidade de encontrar um formato que ajude a manter a sustentabilidade do negócio. Desafio esse que, atualmente, se aplica a diversas organizações de mídia pelo mundo, não apenas às que se dedicam ao jornalismo local, ainda que, pelo contexto financeiro, saibamos que essas empresas são as que mais sofrem. Embora a busca por soluções para esse desafio seja diária, ainda há, conforme percebemos nas respostas de diretores e editores entrevistados neste estudo, mais perguntas que respostas.

#### 4.8.2 O que é um conteúdo inovador?

Definir o que é um conteúdo inovador não é uma tarefa fácil. Prova disso está nas respostas obtidas nas entrevistas com os profissionais do *Correio* e *JC*. É possível perceber que a maior parte da amostra relaciona um conteúdo inovador com conceitos similares aos já trazidos aqui pelos próprios entrevistados no tópico conceito de inovação. Diferente e novo foram duas palavras-chave utilizadas para definir o que é um conteúdo inovador, da mesma forma como essas palavras também foram listadas por alguns entrevistados em seus conceitos de inovação.

O grupo de profissionais do *Correio* define um conteúdo inovador como algo diferente, que nunca tenha sido apresentado antes, que ninguém ouviu falar, um conteúdo trabalhado de forma que o usuário perceba como aquilo interfere no seu cotidiano. C2 traz sua definição de conteúdo inovador e cita como exemplo o formato de reportagem pelo *stories* do *Instagram*. “Um conteúdo que se apresente de uma forma diferente do que já foi apresentado antes, como, por exemplo, a gente pode fazer uma reportagem hoje usando *stories* do *Instagram*, ao invés de fazer em texto ou usando uma matéria em vídeo” (C2, 2022). Para C6, as matérias especiais que o *Correio* publica na sua versão impressa, que são veiculadas

também no digital, são exemplos de conteúdo inovador. “Quando você fala em conteúdo inovador, eu sempre vou pensar em algo que a gente ainda não tenha feito [...], algo que seja novo ao olhar tanto nosso quanto [...] o do leitor” (C6, 2022).

Para C3, um conteúdo inovador é aquele que ninguém nunca ouviu falar, o que nos remete a um questionamento importante. Estariam os profissionais relacionando, de forma errada, um conteúdo inovador com apenas algo totalmente inédito? Isso foge ao fato de que muitas ideias são replicadas pelas organizações de mídia, se inspirando no que funciona em determinadas organizações para oferecer inovação ao público. Pensar que algo inovador é apenas aquilo que ninguém nunca viu, nunca pensou ou nunca colocou em prática, é reducionista. Um conteúdo inovador criado nos Estados Unidos ou na Europa, por exemplo, pode chegar ao usuário brasileiro e se mostrar inovador da mesma forma, ainda que já tenha sido pensado e testado em outros mercados. A questão é para quem determinado conteúdo é inovador? O que pode não ser mais inovador para um estadunidense, pode, normalmente, se apresentar inovador para um brasileiro, argentino e vice-versa.

No que se refere a conteúdos inovadores, a cultura participativa e a adequação do conteúdo ao interesse do usuário são tidas como importantes por estudiosos da área. “Na cultura participativa são valorizados os conteúdos jornalísticos interativos ou capazes de produzir qualquer forma de participação espontânea através de engajamento”. (SOUZA; SILVEIRA, 2017, p. 147). Os pesquisadores afirmam que as organizações de mídia estão preocupadas com a adequação desse conteúdo ao interesse da audiência, o que ajuda a atrair esse público e a propagação nas redes.

Vejamos um exemplo recente. *O Globo* lançou no segundo turno das eleições presidenciais de 2022 um conteúdo inovador (LULA..., 2022). Trata-se de um infográfico, em formato de *quiz*, para testar se o eleitor combina com as ideias defendidas pelo candidato Luiz Inácio Lula da Silva ou Jair Messias Bolsonaro. Cada pergunta, que se relaciona com temas como desmatamento, maioria penal, sindicatos, reforma trabalhista, privatizações, dentre outros, traz duas opções, cada uma ligada a um dos candidatos. Ao final das respostas, o usuário recebe a informação se suas ideias combinam mais com Lula ou com Bolsonaro. Para se ter noção do impacto deste conteúdo, aqui trazido como inovador, por se apresentar de uma forma diferente, que impacta, entretém e prende o usuário, cabe destacar que o mesmo figurou como o conteúdo mais acessado durante o dia 26 de outubro no site de notícias *globo.com*. Souza e Silveira (2017) falam especificamente das formas como um conteúdo pode se apresentar inovador ao usuário. “O texto – em seu característico formato discursivo – pode dar lugar a infográficos, tabelas, listas e, até mesmo, um quiz”. (SOUZA; SILVEIRA, 2017,

p. 152). Esses são também alguns dos exemplos citados pelos entrevistados, que dizem já ter feito conteúdos especiais, com tabelas, infográficos, dentre outros, mas sempre com o adendo da falta de tempo no contexto atual dos seus respectivos trabalhos. O *quiz* citado por Souza e Silveira (2017) se encaixa fidedignamente com o exemplo que trouxemos de *O Globo*, disposto na Figura 13.

Figura 13 — Infográfico em formato de quiz publicado pelo *O Globo*

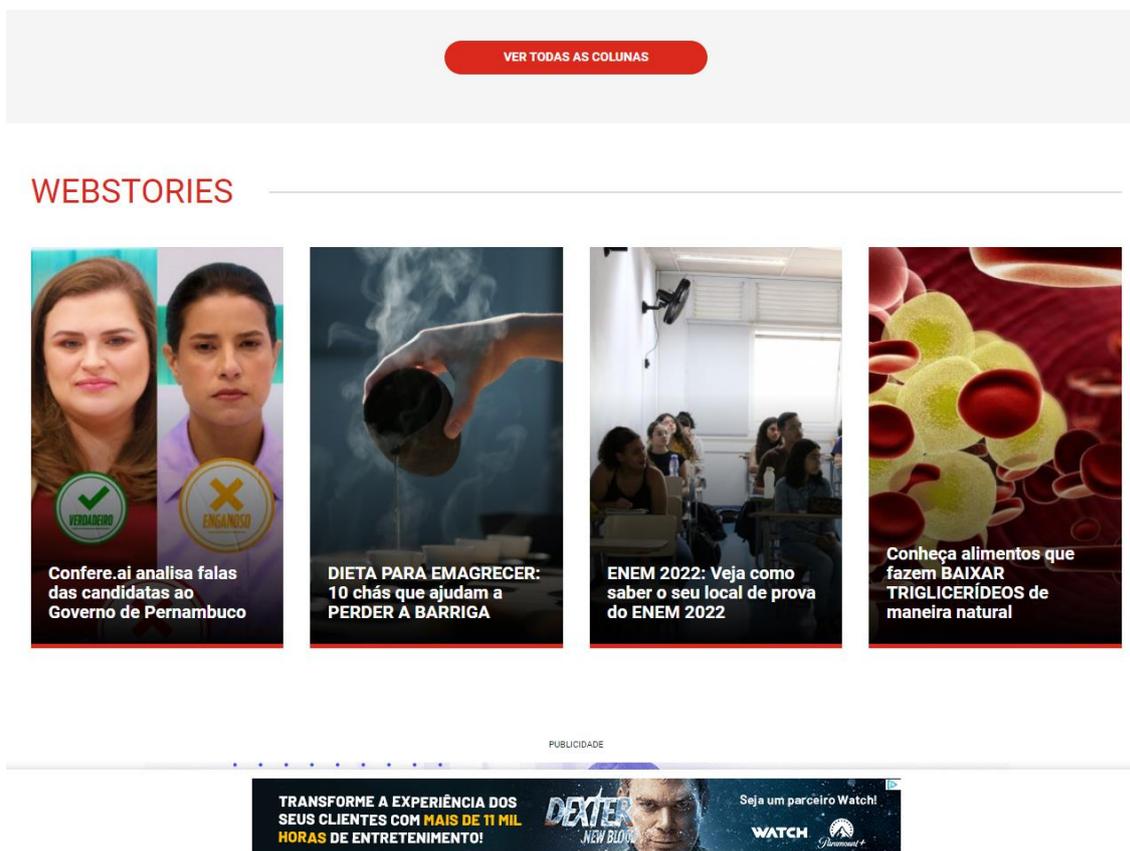


Fonte: print do site *O Globo* em outubro de 2022

Os profissionais do *JC* também acreditam que um conteúdo inovador é diferente, contudo, neste grupo, mais de um entrevistado afirma que um conteúdo inovador é aquele que tem algo a mais. *JC3* aponta para novidades. “Conteúdo inovador é aquele que prende o leitor. É aquele conteúdo que ele não viu ou não costuma ver em lugar nenhum [...], é aquele que traz novidades” (*JC3*, 2022). Por outro lado, *JC6* fala sobre o novo, mas chama atenção para a possibilidade de aprimorar algo que já existe como forma de oferecer inovação. “No caso do jornalismo, ele pode ter uma nuance de algo, uma proposta nova, algo que inove, algo que dê ideias que ainda não tivemos [...] ou alguma função, algum serviço agregado a algo que já existia” (*JC6*, 2022). Em sua resposta, *JC7* prefere exemplificar o que é, na sua visão, um conteúdo inovador. “Uma das coisas mais diferentes que a gente vem fazendo esses dias seria formato de *web stories* [...]. Eu achei uma forma mais interessante de abordar o conteúdo” (*JC7*, 2022). Quem também lista exemplos é *JC9*. “Acho que o *podcast*, por exemplo, é uma inovação [...]. Pode ser um *hotsite*. Pode ser um *newsletter*. Acho que está muito relacionado

a melhor forma” (JC9, 2022). O formato de *web stories* está disponível no site do *JC*, como mostra a Figura 14.

Figura 14 — Site do *JC* tem espaço dedicado a reportagens no formato web stories



Fonte: print do site *JC Online* em setembro de 2022

Analisando as respostas podemos notar semelhanças entre os dois grupos no esforço para definir o que é um conteúdo inovador. Conforme dito, tanto os entrevistados do *JC* quanto os do *Correio* utilizaram palavras-chave como mudança, novo e diferente para defender seus pontos de vista. Similar também é o fato de alguns entrevistados terem voltado o olhar para dentro da própria organização na tentativa de exemplificar um conteúdo inovador. É o caso de C2 e C6 que, respectivamente, falam no formato de reportagens pelos *stories* do *Instagram* e os conteúdos especiais do impresso. Também é o caso de JC7 e JC9 que citam o formato de *web stories*, *newsletter* e *podcast* como alguns exemplos de conteúdos inovadores. Outro adendo importante é que, embora as palavras-chave utilizadas para definir o que é um conteúdo inovador dialoguem com as palavras utilizadas pelos entrevistados no momento de conceituar o que é inovação, a palavra tecnologia, tão explorada na definição de inovação, pouco apareceu quando da oportunidade de definir um conteúdo inovador, o que

nos leva a crer que falte aos profissionais da linha de frente compreender que a tecnologia é, em certas oportunidades, ferramenta para inovar, não sendo, necessariamente, o ponto mais importante sempre que se fala em inovação.

#### 4.8.3 *Correio, JC e os especiais multimídias*

Trabalhar na internet formas de reportagem que envolvam texto, imagem, som e vídeo. O chamado conteúdo multimídia sempre foi uma busca em diversas empresas de comunicação. Quase sempre pioneiro quando o assunto é inovação em jornalismo, o *The New York Times* deu um importante passo, em 2012, para o que ficou conhecido por alguns como *Snowfall*, que, em tradução literal, significa nevasca ou queda de neve. Nesta pesquisa, vamos chamar esse tipo de conteúdo como especiais multimídias (LONGHI, 2014). O nome *Snowfall* foi como o jornal batizou a primeira de uma série de reportagens que envolviam a utilização de diversos recursos multimídia. O *Times* contou de maneira inovadora a história de uma avalanche, no estado de Washington, que matou três dos 16 atletas profissionais, em fevereiro de 2012. Diversos jornais no mundo também apostaram em especiais multimídias. Foram os casos, inclusive, do *Jornal Correio* e do *JC*. Longhi (2010) destaca o caráter multimídia em sua definição para esse tipo de conteúdo.

Grande reportagem constituída de formatos de linguagem multimídia convergentes, integrando gêneros como a entrevista, o documentário, a infografia, a opinião, a crítica, a pesquisa, dentro outros, num único pacote de informação, interativo e multilinear (LONGHI, 2010, p. 153).

A própria Jill Abramson, então editora-chefe do *Times*, disse em uma conferência sobre Negócios a Cabo, realizada na cidade de Nova York, em maio de 2013, que *Snowfall* tinha se tornado muito mais do que um especial sobre os mortos por uma avalanche. “*Snowfall* agora é um verbo. Todo mundo agora quer *snow fall*, todos os dias, por todo o lado” (MALIK, 2013). Castilho (2013), em artigo publicado pelo *Observatório da Imprensa*, vai além do que diz Jill Abramson ao afirmar que “*Snowfall* virou também uma espécie de jargão jornalístico para identificar a combinação ideal de canais de comunicação numa narrativa online”.

Com o crescimento de especiais que envolvem fotos, vídeos, som e texto, Longhi (2014) sinalizou para a consolidação, nos grandes jornais, da exploração desse tipo de conteúdo para matérias especiais. A pesquisadora divide a reportagem multimídia em três

fases distintas: o slide-show noticioso, os especiais multimídia e a grande reportagem multimídia. O primeiro predomina no início dos anos 2000, quando são produzidos os primeiros conteúdos noticiosos multimidiáticos. Já o segundo prevalece entre 2002 e 2011, sendo o jornal espanhol *El Mundo* um dos “[...] primeiros a explorar de forma mais intensa os recursos multimídia (LONGHI, 2014, p. 904)”. A principal característica nesta fase é a exploração de imagens e textos de forma que possam ser acessados por links internos. “O produto apresenta imagens que podem ser ampliadas através do clique do mouse, sendo dispostas em conjunto ou lado a lado (LONGHI, 2014, p. 904)”. A terceira fase, na qual estão classificados os especiais produzidos por *Correio* e *JC*, é a da grande reportagem multimídia. Ela começa em 2012 e segue até os dias atuais. Esse estágio se tornou possível a partir do estabelecimento do *HTML5*<sup>77</sup>, que “[...] proporciona formas inovadoras relativas a *design*, navegação e imersão do usuário. É nesse ponto que o jornalismo também aposta no texto mais longo” (LONGHI, 2014, p. 906). Sobre jornalismo multimídia, Firmino (2013, p. 108) enfatiza o papel das empresas jornalísticas, “[...] com seus produtos, essencialmente com o jornalismo digital onde converge vídeos, áudios, imagens para o incremento das matérias”.

O primeiro especial do gênero grande reportagem multimídia no *Jornal Correio* foi batizado como “*o Silêncio das Inocentes*”. Publicado em 2015, é tido como o ponto exato no qual a empresa entendeu a necessidade de criar uma editoria específica para pensar em inovação em todos os setores do jornal. O “*Silêncio das Inocentes*” (BORGES; LYRIO; PACHECO, 2015) coloca o foco em casos de estupro registrados em Salvador, trazendo histórias de mulheres que sofreram violência sexual. Com recursos multimídia, como vídeos com entrevistas e depoimentos, infográficos com o passo a passo para denunciar um estupro, mapa com todos os casos de estupro e áudios com partes dos depoimentos das vítimas, só que narrado por repórteres do jornal, a reportagem, com a capa disposta na Figura 15, chama atenção para o fato de que a maioria dos casos não chega sequer ao conhecimento das autoridades competentes.

---

<sup>77</sup> Trata-se da quinta evolução do *HTML* (*Hypertext Mark-up Language*), usada para estruturar e apresentar conteúdo na *World Wide Web* [...] O *HTML5* trouxe novas possibilidades técnicas para a convergência de conteúdos multimídia, que compreende o desenho da interface e a imersão narrativa (LONGHI, 2014, p. 899).

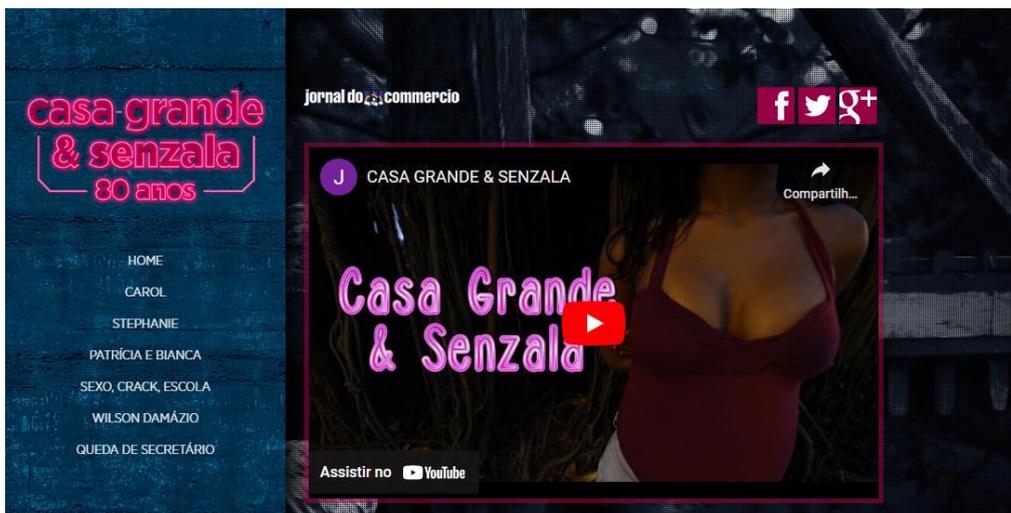
Figura 15 — Interface da série especial “Silêncio das Inocentes”



Fonte: print do site *Correio 24 Horas* em 15 de setembro de 2022

Dois anos antes que o *Correio*, o *Jornal do Commercio* também chamou atenção da comunidade local ao lançar uma grande reportagem multimídia, seguindo o modelo de especiais multimídias, com o tema Casa Grande & Senzala 80 anos (MORAES, 2013). Lançado em 15 de dezembro de 2013, o conteúdo especial homenageia a obra de um dos principais escritores brasileiros, o pernambucano Gilberto Freyre. A ideia era contar, através de um conteúdo multimídia, disponibilizado em um *hotsite* exclusivo, histórias de jovens que, assim como na obra do escritor, desde a infância, viviam em situação análoga à escravidão, sendo submetidas à exploração sexual. A Figura 16 traz a capa do *hotsite* especial produzido para a reportagem do *JC*. Importante citar que o *JC* foi um dos pioneiros por esse tipo de reportagem, tendo sido, inclusive, premiado por algumas dessas iniciativas, como, por exemplo, nos casos dos especiais multimídias “Longe da casinha de boneca” e “A nova engrenagem da indústria”. O primeiro ganhou os prêmios Nuevo Periodismo Cemex+FNPI, Vladimir Herzog de Anistia e Direitos Humanos e Cristina Tavares de Jornalismo, enquanto o segundo recebeu os prêmios Unisys, Senai de Reportagem e Abimaq de Jornalismo.

Figura 16 — Interface da série especial “Casa Grande & Senzala 80 anos”



Fonte: print do Site *JC Online* em 15 de setembro de 2022

O fato de o *Correio* e o *JC* terem replicado um modelo de sucesso inaugurado pelo *The New York Times*, que ganhou destaque no mundo, pode ser entendido pela busca de inovação no mercado, ainda que as empresas não tenham sido pioneiras, mas apenas se apropriado de algo que se consolidava nas grandes organizações. Longhi (2014, p. 898) acredita que com o investimento em grandes reportagens multimídias “[...] constata-se uma aposta no que tem sido definido como jornalismo *long-form* e na narrativa mais verticalizada, o que leva à discussão sobre novos padrões narrativos textuais e a qualidade jornalística desses produtos”. Fonseca e Silva (2015) trazem exemplos de especiais multimídias, nos mesmos moldes explorados pelo *Times*, só que nas redações brasileiras.

O sucesso da nova modalidade de jornalismo digital fez tanto sucesso que ‘Snow Fall’ se tornou um verbo e sinônimo para esse tipo de trabalho multimídia, que deixaram de ser exclusividades do jornalismo estadunidense e ganharam outros mercados entre eles, o brasileiro. Por aqui o Jornal Folha de São Paulo desenvolveu uma reportagem nestes moldes com o tema A Batalha de Belo Monte, que ganhou uma versão traduzida para o inglês; o Jornal do Comércio produziu reportagens como Casa Grande e Senzala, 80 anos; o Jornal Zero Hora, também produziu conteúdos multimídia como as reportagens Os Infiltrados, Por Dentro de... Dunas e Avenida em Farrapos (FONSECA; SILVA, 2015, p. 98).

Malik (2013) também reflete sobre as reportagens multimídias, em artigo publicado pelo *Observatório da Imprensa*, afirmando que esses “[...] produtos são absolutamente novos, um novo estilo de contar histórias e um novo modelo para o jornalismo do século 21”. Em um momento em que jornais do mundo inteiro buscam novas ferramentas e meios de atrair a atenção do usuário, que têm abandonado a leitura do jornal impresso para se informar em

ambientes digitais e gratuitos, o modelo surge como uma oportunidade nas diversas redações. Fonseca e Silva (2015) concordam que as organizações jornalísticas buscam inovações e voltam seus investimentos para ferramentas que auxiliem neste momento de queda de faturamento do jornalismo impresso e transição para mídias digitais.

Os investimentos nessas novas formas de fazer jornalismo são uma busca natural para a sobrevivência das empresas, uma vez que as mídias tradicionais, principalmente o jornalismo impresso, deixaram de ser as principais fontes de informação, perdendo espaço para as mídias digitais (FONSECA; SILVA, 2015, p. 104).

Essa foi e continua sendo uma busca dos jornais impressos em todo o mundo e com *JC* e *Correio* não foi diferente. É neste contexto que aparecem as inovações jornalísticas, como no caso desses especiais e seus recursos multimídias. Castilho (2013) defende que a narrativa multimídia traz o usuário para o papel ativo no jornalismo, de forma que o mesmo sintase parte de um tabuleiro, no qual é possível arrumar as peças e ter seus desejos contemplados ao interagir com os protagonistas por meio de recursos como texto, áudio ou imagens. Fonseca e Silva (2015, p. 104) complementam a fala de Castilho ao defender que “as reportagens multimídia são importantes para promover debates sociais e também como proposta de um jornalismo mais reflexivo e mais próximo de seu novo público, usuários constantes de tecnologias”. As autoras afirmam que conteúdos desse tipo, com variados recursos multimídia, da mesma forma que o *Correio* e o *JC* exploraram em seus respectivos especiais, costumam atrair a atenção do internauta.

As reportagens multimídia comprovam que o público de internet aprecia ter acesso a conteúdos mais aprofundados e elaborados. É muito comum que as pessoas verifiquem notícias, atualmente, através de sites, deixando de lado o material impresso fisicamente, como jornais e revistas. O jornalismo deixa, gradualmente, de ser apenas tradicionais para atender novos públicos principalmente os jovens, muito acostumados a lidar com tecnologias (FONSECA; SILVA, 2015, p. 96).

Mas, assim como todas as oportunidades, existem prós e contras. É que esse tipo de trabalho requer grande contingente de pessoal e aplicação de vultosas quantias de investimento para não correr o risco de entregar algo sem qualidade. O primeiro especial publicado pelo *Times* durou “seis meses de apurações e entrevistas para a elaboração do material” (FONSECA; SILVA, 2015, p. 98). Embora não revele os custos da produção, é possível afirmar que, com 16 profissionais envolvidos, o *Times* deve ter tido custos bem acima de uma produção normal, algo que nem toda organização de mídia é capaz de dispor. O especial do *Correio* também contou com uma quantidade elevada de profissionais, 17 ao

todo, entre repórteres, fotógrafos, editores, designers, dentre outros. O valor gasto também não foi divulgado. Acreditamos que as limitações de pessoal e recursos sejam o principal entrave para que *Correio* e *JC* produzam mais conteúdos especiais daquilo que Longhi (2014, p. 906) chamou de “[...] herdeiros da grande reportagem do impresso”. Contudo, atualmente, *Correio* e *JC* parecem direcionar suas apostas para o que consideram outras inovações menos custosas e dispendiosas, como explorar o uso das mídias sociais e dos vídeos curtos, por exemplo.

#### 4.8.4 *WhatsApp e o uso inovador pelo Correio*

A busca pela inovação permitiu, por exemplo, que o *Correio* apostasse em ferramentas de interação com o seu público consumidor, como no caso do *WhatsApp*, que foi utilizado, inicialmente, para recepção de conteúdo. A iniciativa não era a primeira no Brasil, mas seguia o modelo do *Jornal Extra*, do Rio de Janeiro, que foi o primeiro do mundo, no ano de 2013, a testar o *WhatsApp* como canal de interação com seus leitores para o recebimento de sugestões, pautas, denúncias, áudios, fotos e vídeos. Em um estudo sobre o uso do aplicativo de troca de mensagens instantâneas pelos meios de comunicação da Espanha, Fares (2018) destaca como a ferramenta tem sido utilizada por diversas empresas jornalísticas ao redor do mundo, inclusive no Brasil, com destaque para o pioneirismo do *Extra*.

A primeira experiência de uma mídia no WhatsApp é encontrada no Brasil, pelas mãos do jornal brasileiro Extra. Foi em março de 2013 que o jornalista Fábio Gusmão, editor online do jornal, começou a observar o grande potencial que o aplicativo poderia ter para o jornalismo. Após três meses de observação, em 24 de junho de 2013 é lançada a primeira experiência de recebimento usando o WhatsApp, ou seja, um canal de comunicação bidirecional com o meio de comunicação utilizando o aplicativo de mensagens para ele. Até o momento, esse novo canal foi uma estratégia inédita na mídia, não só brasileira, mas mundial. (FARES, 2018, p. 81, tradução nossa)<sup>78</sup>

<sup>78</sup> Do original: “La primera experiencia de un medio de comunicación en WhatsApp la encontramos en Brasil, de la mano del periódico brasileño Extra. Fue en marzo de 2013 cuando El periodista Fábio Gusmão, redactor online del periódico, comienza a observar el gran potencial que la aplicación podría tener para el periodismo. Tras tres meses de observación, el 24 de junio de 2013 (EXTRA, 2013) se lanza la primera experiencia receptora utilizando WhatsApp, es decir, una vía de comunicación bidireccional con el medio de comunicación utilizando la aplicación de mensajería para ello. Hasta el momento, este nuevo canal suponía una estrategia totalmente inédita en los medios de comunicación, no sólo brasileños, sino a nivel mundial” (FARES, 2018, p. 81).

A princípio, em janeiro de 2014, o *Correio* lançou um canal direto de comunicação entre os usuários e a redação. Bastava ao usuário ter ou baixar o aplicativo do *WhatsApp*, adicionar o número da redação e enviar sua denúncia, foto, reclamação ou qualquer outro tipo de demanda que pudesse virar notícia. Neste momento, o *Correio* utiliza o *WhatsApp* como uma ferramenta de interação, na qual os usuários conversam diretamente com os jornalistas. Holanda, Muniz e Machado (2016, p. 52) ressaltam que “por meio deste aplicativo, é possível produzir texto, áudio, transmissão de vídeo e foto, o que abre a possibilidade de transformá-lo em um canal de contato eficaz entre o repórter/população e a redação”. Importante destacar que a iniciativa do *Correio* não esteve limitada à distribuição de notícias e informações por parte da redação para os internautas. O *Correio* traz o usuário para o contato direto com os profissionais que fazem o jornal. É essa aproximação do usuário com a construção da notícia que merece destaque. “O fato é que, além de se tornar um útil instrumento, entre a redação e o repórter, ou entre redação e a assessoria de comunicação de diversos órgãos, o *WhatsApp* também tem sido uma forma de aproximar a população da construção da notícia” (HOLANDA; MUNIZ; MACHADO, 2016, p. 53).

Em publicação sobre o lançamento da ferramenta (PINHEIRO, 2014), o *Correio* diz que a mesma vem “somar-se aos sites, às outras redes sociais, como *Twitter*, *Facebook* e *Instagram*, aos próprios comentários nas matérias e nas redes sociais, como mais uma forma de interação com o seu público”. Segundo dados do jornal, quando do lançamento, em apenas 24 horas, o novo canal de comunicação no *WhatsApp* recebeu mais de mil mensagens com denúncias do cotidiano e sugestões para reportagens. A quantidade de mensagens recebidas pode até ser um fator a ser comemorado, mas também é preciso saber se a empresa teria ou tem condições de responder todos os usuários ou se o filtro de algumas mensagens não pode causar insatisfação em sua audiência. Fábio Gusmão, responsável por implantar a ferramenta no *Extra* revelou que não aproveitava “nem sequer 5% do que chega por ser impossível” (FARES, 2018, p. 82).

A utilização do *WhatsApp* como forma de interagir com os usuários ganhou força nos anos seguintes com a criação de grupos temáticos. A iniciativa, neste caso em específico, segundo E3, teria partido da própria editoria de inovação, agora já criada e estabelecida dentro da estrutura organizacional da empresa. A primeira ação do *Correio* com grupos temáticos no *WhatsApp* aconteceu em fevereiro de 2016 (CORREIO..., 2017a), quando torcedores do *Esporte Clube Bahia* foram convocados por matéria publicada no site do jornal para fazerem parte de um grupo de *WhatsApp* com foco no clube de futebol. O projeto-piloto foi batizado de “*Resenha Correio*”. Os primeiros inscritos foram adicionados

ao grupo, que ficou ativo durante toda uma partida do time baiano, com conversas e troca de informações, áudios e imagens, em tempo real. Essa ação fez com que o *Correio* fosse premiado, em maio de 2017, com o *INMA Global Media Awards*, um dos principais prêmios de jornalismo do mundo. O periódico foi eleito destaque mundial na categoria “melhor uso do *mobile*”, justamente pela iniciativa de criação de grupos segmentados no *WhatsApp*. Além desta ação que rendeu destaque ao *Correio*, a empresa investiu em outros grupos temáticos. Fato é que a exploração do *WhatsApp* pelo jornalismo acompanha as transformações pelas quais o mundo tem passado nos últimos anos. Reino e Bueno (2017) concordam que os aplicativos se mostram como uma janela de oportunidades para o jornalismo.

Com mais benefícios ou malefícios, o fato é que os autores concordam que as mudanças sociais estão acontecendo com a popularização do celular e seus aplicativos. Desse modo, o jornalismo, como reflexo da sociedade, não ficou imune ao fenômeno. Até mesmo as empresas de comunicação, em maior ou menor grau, estão incorporando essas transformações e rendendo-se ao mundo dos aplicativos e suas múltiplas funcionalidades (REINO; BUENO, 2017, p. 127).

Outros dois grupos temáticos colocaram os usuários em contato direto com jornalistas especialistas no assunto ao qual o grupo criado se propunha a debater. Foi o caso de um grupo com foco no Carnaval de Salvador (WHATSAPP..., 2019), em fevereiro de 2019, quando o jornalista Osmar Martins, conhecido como Marrom, foi adicionado ao grupo temático sobre a folia baiana, interagindo e compartilhando notícias diárias com os usuários que compunham aquela ação. Nomeado como *Correio Folia*, o grupo tinha como objetivo fornecer aos participantes conteúdo jornalístico em primeira mão sobre a festa, os artistas e até mesmo os bastidores. Os internautas interessados em participar necessitavam apenas preencher um formulário com nome, *e-mail* e número do *WhatsApp*, sendo adicionados, posteriormente, de forma gratuita, segundo o próprio jornal. O outro grupo com dinâmica similar ao do Carnaval foi lançado antes, em outubro de 2017, com foco em corredores e maratonistas (CORREIO..., 2017b). Para fazer parte deste grupo, o usuário precisava estar inscrito na *Maratona Cidade de Salvador*, além de preencher um formulário com os mesmos dados que o do Carnaval. Apresentado como um novo canal de comunicação, o grupo temático estava inserido no projeto “*Eu, Corredor*”, que trouxe diariamente conteúdo exclusivo com fotos, dicas de especialistas, rotina de treinos e demais informações que auxiliassem os inscritos na prova. Se no grupo do Carnaval, o participante trocava informações diretamente com um profissional especialista, no caso o

jornalista Osmar Martins, os usuários maratonistas também contavam com o privilégio, já que a jornalista e corredora Monique Lôbo, autora do blog “*Eu, Corredor*”, estava inserida no grupo para conversar com os demais membros.

O *Correio* se considera a primeira organização jornalística do mundo a criar grupos temáticos no *WhatsApp* para interagir diretamente com os usuários. A prática, exemplificada nos casos do *Esporte Clube Bahia*, *Carnaval* e *Maratona Cidade de Salvador*, tem gerado destaque ao jornal, o que rendeu premiação inédita no primeiro caso, e, que, atualmente, além de servir como ferramenta jornalística, tem feito a empresa apostar em estratégias de monetização com parceiros que tenham similaridade com o tema tratado com um grupo em específico. Outra iniciativa que também merece ser citada foi o caso da criação de grupos temáticos para auxiliar usuários no preparo para o *Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM)* (CORREIO..., 2016). Com vagas limitadas, o *Correio* anunciou em setembro de 2016, a criação de grupos para troca de informações entre candidatos. Cinco grupos foram criados e permitiram que 700 inscritos escolhessem em qual deles desejava estar inserido, afinal, neste caso, os grupos eram divididos pelas disciplinas, como Redação, Matemática, Ciências da Natureza, Ciências Humanas, Linguagens e Códigos.

Ainda que não tenha sido pioneiro na utilização do *WhatsApp* para recebimento de sugestões, reclamações e pautas por parte dos usuários, o *Jornal Correio* replicou, assim como diversos jornais no Brasil e no mundo, a iniciativa do *Jornal Extra*. O periódico com sede em Salvador deu um passo à frente quando lançou os grupos temáticos para difusão de conteúdos específicos e trocas de informações com os usuários. Esse tipo de iniciativa inovadora, segundo afirmam Holanda, Muniz e Machado (2016) mostra a importância do jornalismo estar atento às mudanças do dia a dia.

O jornalismo está posicionado como uma prática social marcada pelo artifício de reinvenção constante. O uso de tecnologias móveis digitais e de conexões online sem fio revolucionou a prática jornalística, transformando todas as etapas de apuração, produção e distribuição de informações. Assim, o jornalismo móvel e digital vem conferindo novo dinamismo nas rotinas produtivas no desenvolvimento da notícia (HOLANDA; MUNIZ; MACHADO, 2016, p. 63).

#### 4.8.5 Vídeos, mídias sociais e novas gerações

Falar com as novas gerações parece ser uma das grandes preocupações das organizações de mídia nos tempos atuais. *Correio* e *JC* não fogem a essa regra. Ao revelar estratégias de futuro e busca por modelos que garantam sustentabilidade aos seus negócios, os

diretores e editores citam a necessidade de se adaptar às novas formas de se consumir conteúdo, principalmente com foco nas novas gerações. Estar onde elas estão é uma das estratégias pensadas. Produzir o que elas consomem é outro ponto citado. A edição de 2022 do *DNR* mostra, inclusive, que editores do mundo inteiro estão prestando menos atenção em plataformas como *Facebook* e *Twitter*, se esforçando mais naquelas que são populares entre os jovens, como *Instagram*, *Tik Tok* e *YouTube*.

No que se refere especificamente à produção de vídeos, *Correio* e *JC* apresentam diferenças significativas. Enquanto o segundo tem investido nessa linha, o *Correio* ainda apresenta dificuldade para se comunicar nessa linguagem, conforme diz sua editora-chefe. “Essa, por exemplo, é uma barreira que eu tenho, me tornar mais e mais digital, porque a gente não tem ainda o investimento substancial para, de fato, fazer o estúdio decente” (E1, 2022). Embora a principal queixa, novamente, seja financeira, ela garante, sem especificar, que a equipe faz algumas coisas nesse sentido de produção de vídeo.

Estar de olho nas tendências e principalmente no comportamento do usuário é primordial para o negócio. Barbosa *et al.* (2022) destacam que faz parte da rotina de produção jornalística atual se informar sobre o comportamento do usuário por meio de métricas, por exemplo. No *JC*, a migração para o digital e a criação de um núcleo voltado para mídias sociais, que monitora algoritmos, técnicas de *SEO*, dentre outras ferramentas, parece ter ajudado a virar a chave de uma linguagem mais formal, de jornalismo impresso, para um conteúdo digital e com foco na imagem. A própria *TV JC*, que proporcionou a instalação de um estúdio para gravação de vídeos no meio da redação, é um dos sinalizadores da mudança de foco na organização pernambucana. “[...] de 2021 para cá é que começamos a incrementar vídeos de curta duração e de produção simples. Foi quando a gente ganhou escala. Hoje, vídeo digital é um item importante na nossa cesta de receita” (D2, 2022). A estratégia de investir em vídeo não está restrita à tentativa de atrair e se comunicar com públicos mais jovens, mas também ao fator financeiro. A entrevistada explica que a diferença de remuneração de um *banner* no site e de um vídeo pode chegar a dez vezes. “Vídeo é uma grande aposta que pode nos dar sustentabilidade, mas não dá para fazer só superprodução. [...] o vídeo que você consegue fazer rápido, o vídeo que você consegue fazer de forma eficiente, ele é muito mais importante para a sustentabilidade do negócio” (D2, 2022).

Apesar de ter dificuldade no contexto atual para trabalhar com vídeo, não só pela questão financeira, mas também pela equipe reduzida, afinal, enquanto o *JC* tem algo em torno de 33 profissionais, o *Correio 24 Horas* conta com apenas nove, a organização baiana tem tentado apostar nas mídias sociais para engajar junto ao público, inclusive entre os mais

jovens. Exemplo disso está na utilização do *Tik Tok* para a realização do “*Afro Fashion Day*”, um desfile com marcas baianas, modelos e empreendedores negros. “Não tínhamos nenhuma estratégia do *Tik Tok*, então foi a forma como lançamos o *Tik Tok*, selecionando os modelos” (E2, 2022). Por conta da pandemia, o *Correio* pensou em formas de viabilizar o evento durante a crise sanitária e, por saber que o *Tik Tok* concentra um público jovem, viu a oportunidade de entrar para a plataforma (até então não se fazia presente no *Tik Tok*) com a estratégia voltada para o desfile, de forma a atrair seguidores e engajamento, fazendo crescer uma conta que não existia naquela mídia social. Hoje, além do *Tik Tok*, o *Correio* está presente no *Twitter*, *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn*, *YouTube* e *WhatsApp*. A organização baiana costuma lançar comunicações aos usuários cadastrados em sua base para que conheçam suas mídias sociais, bem como os grupos temáticos do *WhatsApp*, conforme é possível ver na Figura 17. A diferença para o *JC Online* é que, além das mesmas plataformas em que o *Correio* se faz presente, a organização pernambucana também está no *Hello*, uma rede social criada pelo antigo dono do *Orkut*.

Figura 17 — *Correio* informa sobre presença em mídias sociais e *WhatsApp*

**Programas Especiais**  
Além dos programas fixos, o Correio também realiza programas ao vivo especiais temáticos como a Sabatina eleitoral, Afro Fashion Day, Parada LGBTQIA+ da Bahia e Os Carnavais de Moraes. Só em 2020, os programas alcançaram mais de 7,2 milhões de contas nas redes sociais.

**Entra pro grupo**  
Mais de 10 grupos para leitores com interação, notícias e informações em primeira mão. Um deles exclusivo para assinantes, que além de conteúdo fechado, leva dicas de descontos especiais para quem assina e convite para eventos especiais e exclusivos. Entre para o grupo exclusivo!

Fotos, vídeos e cards sobre assuntos do dia e conteúdos especiais podem ser vistos na nossa página do Instagram que também tem programas ao vivo de segunda a quinta.  
Sempre com comentários abertos para que o leitor possa opinar sobre qualquer assunto. 502 mil seguidores

**TikTok**  
A mais nova integrante da família de redes sociais do Correio é a quendinha dos jovens. Temas diários são abordados lá com conteúdos exclusivos e linguagem dinâmica. 842 seguidores

**Programas Especiais**  
Além dos programas fixos, o Correio também realiza programas ao vivo especiais temáticos como a Sabatina eleitoral, Afro Fashion Day, Parada LGBTQIA+ da Bahia e Os Carnavais de Moraes. Só em 2020, os programas alcançaram mais de 7,2 milhões de contas nas redes

**Correio**  
**O CORREIO PRODUZ CONTEÚDO PARA VOCÊ EM TODAS AS REDES SOCIAIS**

**AO VIVO**  
Acompanhe os programas ao vivo do Correio!  
Toda semana às **segundas**, 19h, Joca Guarnes entrevista personalidades.  
**Saúde & Bem-Estar** é o tema abordado nas terças às 18h.  
Já nas **quartas-feiras**, Flávia Paixão aborda o tema **Empregos & Soluções**.  
Às **quintas**, Donaldson Gomes, colunista do Correio, assume nosso programa falando de **Política & Economia**.  
E, para fechar a semana, nas **sextas** acontece o **Conexões Negras** com Mídia Noelle.

Fonte: print de comunicação recebida por e-mail pelos assinantes em abril de 2022

#### 4.8.6 A inovação na pandemia

No contexto pandêmico ao qual esse estudo está inserido, buscamos entender dos editores e diretores se a crise sanitária causada pelo vírus da Covid-19 prejudicou o processo

de inovação no *Correio* e no *JC*. E3 afirma que a pandemia acelerou o processo de inovação do digital, o que não pode ser dito sobre o impresso. “Não (prejudicou), inclusive eu acho que até acelerou” (E3, 2022). Para ele, o investimento na mudança completa da infraestrutura do site só foi feito por conta da pandemia, já que esse novo cenário mostrou que “[...] o mundo agora precisa ser mesmo digital e não tem mais volta” (E3, 2022). O entrevistado aproveita para falar sobre as inovações adotadas na pandemia, entre as quais o próprio teletrabalho e as mudanças referentes a processos, como a forma de se comunicar com a equipe. São mudanças inovadoras que, segundo E3, todos precisaram se adaptar em questão de horas. “E1 teve que fazer das tripas coração e E2 também e desenhar 300 mil novos processos para esse pessoal trabalhar cada um de sua casa. Hoje em dia, a redação simplesmente não quer voltar presencial” (E3, 2022).

A pandemia serviu para algumas organizações de mídia como gatilho, realmente, para mudanças inevitáveis e que muitas vezes já estavam em curso. É o caso do *JC*, que pôs fim à circulação do impresso, e do *Correio*, que decidiu investir na infraestrutura do digital em uma clara evidência de que sua audiência está cada vez mais online em contraponto com o jornal de papel que, ano a ano, sofre com queda de circulação de exemplares. Quandt e Wahl-Jorgensen (2021) acreditam que as mudanças em curso foram estimuladas pelo contexto pandêmico. “O aumento significativo no consumo de notícias online e os problemas de impressão (física) durante a pandemia podem ter impulsionado decisões a favor de empreendimentos online inovadores e novos” (QUANDT; WAHL-JORGENSEN, 2021, p. 1201, tradução nossa<sup>79</sup>).

O novo formato imposto pela pandemia, para E1, deixou o *Correio* menos inovador. “O jornalismo é muito vivo. Essa coisa de se encontrar, trocar ideias, é muito importante para a profissão. Eu acho que a pandemia nos prejudicou no sentido da troca. Então, eu acho que a gente fica menos inovador” (E1, 2022). A entrevistada pondera que além dos contras, as mudanças causadas pela pandemia também trouxeram ganhos, como a criação de novas soluções proporcionadas pela rápida adaptação ao teletrabalho. “Então, quando você está na guerra e você é resiliente e busca sair da guerra o melhor possível, isso eu acho inovador. [...] É nesse sentido que eu acho que a gente foi inovador, porque conseguimos trabalhar minimamente, razoavelmente” (E1, 2022). As estratégias traçadas por conta da pandemia são exemplos que a editora menciona como inovação no período, entretanto, prefere não citá-las.

---

<sup>79</sup> Do original: “The significant rise in online news consumption and the issues of (physical) print during the pandemic may have propelled decisions in favor of innovative and new online ventures” (QUANDT; WAHL-JORGENSEN, 2021, p. 1201).

“Para chegar à nossa audiência, criamos estratégias incríveis. Bobas, caras, bobas. Sem gravar, eu te digo, mas, assim, a gente criou muita coisa interessante na pandemia para reverberar nossos conteúdos” (E1, 2022).

As principais mudanças são listadas por E2. Ele destaca que a comunicação interna passou a ser feita, essencialmente pelo *WhatsApp* ou *Telegram*, enquanto para as reuniões foram utilizados *Teams* e *Meet*. No que se refere ao fato dos profissionais trabalharem de casa, o entrevistado revela que toda equipe de reportagem foi para casa, sendo que, inclusive a edição do impresso passou a ser feita pelo *VPN*<sup>80</sup>. “O primeiro ano foi mais bagunçado. Estabelecemos algumas mudanças, porque o jornal aderiu à *MP*<sup>81</sup> que reduziu a carga horária e a carga de salário [...], mas, de modo geral, os repórteres continuaram indo para a rua” (E2, 2022). O editor do site lembra que a audiência aumentou exponencialmente durante a pandemia, principalmente nos primeiros meses, com o jornal abrindo todo o conteúdo, inclusive aqueles que eram exclusivos dos assinantes. “[...] Todo o conteúdo estava fora do *paywall* e montamos grupos. Acho que foram oito grupos de conteúdos exclusivos sobre coronavírus” (E2, 2022). Os grupos aos quais o entrevistado se refere foram montados para disseminação de conteúdo referentes à pandemia. Ainda hoje, segundo E2, há 12 grupos, sendo três exclusivos para assinantes.

Pesquisadores dedicados ao estudo das mudanças e inovações ocorridas por conta da pandemia chamam atenção para a forma como a comunicação entre gestores e repórteres se modificou em um curto período de tempo. “As videoconferências online substituíram as reuniões de equipe e os jornalistas usaram plataformas de trabalho empresarial em redes dispersas em vez de cooperação direta na redação” (QUANDT; WAHL-JORGENSEN, 2021, p. 1199-1200, tradução nossa<sup>82</sup>). Não só *Correio* e *JC*, mas redações do mundo todo adotaram medidas similares a essas. As reuniões online e a comunicação entre repórteres e chefia por comunicadores instantâneos foram regras nas duas organizações estudadas. As únicas diferenças estão nos comunicadores escolhidos, como, por exemplo, no caso do

---

<sup>80</sup> *VPN* é a sigla para *Virtual Private Network*. Trata-se de um serviço que possibilita a criação de uma rede privada entre dois pontos de internet, sendo possível navegar de forma anônima, sem rastreamento. Dentre as diversas possibilidades do *VPN*, está a criação de um túnel criptografado, protegendo dados, de forma a evitar a interceptação por terceiros. Como no período da pandemia, a edição do jornal passou a ser feita em esquema de teletrabalho, o uso do *VPN* é justificado pelos entrevistados por conta das questões de segurança.

<sup>81</sup> Entrevistado refere-se à Medida Provisória 927, baixada pelo Governo Federal em 22 de março de 2020 com alternativas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade e da emergência da saúde pública decorrente da pandemia de Covid-19. A íntegra da MP 927 pode ser consultada através do link <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-927-de-22-de-marco-de-2020-249098775>.

<sup>82</sup> Do original: “Online video conferences replaced team meetings, and journalists used business work platforms in dispersed networks instead of direct cooperation in the newsroom” (QUANDT; WAHL-JORGENSEN, 2021, p. 1199-1200).

*Correio* as reuniões passaram a ser pelo *Meet* e *Teams*, enquanto o *JC* houve uma predominância do *WhatsApp*.

O cenário enfrentado pelo *Jornal do Commercio* na pandemia trouxe mudanças maiores que as vividas pelo *Correio*, afinal, além de implantar processos e fluxos como os adotados pela maioria das organizações de mídia ao redor do mundo, como o próprio teletrabalho, o *JC* aproveitou a pandemia para encerrar sua versão impressa, migrando totalmente a operação para o digital. Essa mudança fez com que novas estratégias fossem implementadas. D1 revela que antes da pandemia, quando ainda era impresso, o *JC* contava com algo em torno de 60 profissionais. Com o novo modelo, a equipe foi reduzida para 33 profissionais. Além do corte de pessoal e do fim do impresso, a reestruturação da redação envolveu outras mudanças, como o deslocamento das áreas de *design* e imagem, que já não ficam mais sob responsabilidade da redação. “A gente criou núcleos, porque nós somos rádio, televisão e jornal. Criou núcleos de imagem e de *design*. Toda vez que eu demandar imagem, que eu precisar de fotografia, de vídeo também, a gente vai nesse núcleo e pede e fala da nossa demanda” (D1, 2022). A mudança que o entrevistado se refere serve para todos os veículos do grupo *SJCC*. Hoje, não há mais uma pessoa fazendo várias coisas. Há núcleos com pessoas dedicadas a cada área. Em termos comparativos, enquanto o *JC* tem hoje cerca de 33 profissionais, o *Correio* como um todo conta com 90 colaboradores, entre funcionários e parceiros, entretanto, no que diz respeito ao *Correio 24 Horas*, que é nosso objeto de estudo, são nove profissionais, sendo um editor, dois estagiários e seis jornalistas, que se dividem nas funções de repórter e subeditor.

O fato de ter adotado na pandemia um regime de teletrabalho não era motivo de preocupação, segundo D1. “Até porque a gente fazia entregas que absurdamente nenhum leitor percebeu que estávamos em *home office*” (D1, 2022). As mudanças para permitir que os profissionais desempenhassem suas funções de casa são similares às adotadas pelo *Correio*, com a diferença que o *WhatsApp* foi o principal facilitador desse processo, diferente do *Correio*, que também utilizou *Telegram*, *Teams* e *Meet*. “O *WhatsApp* virou um instrumento fundamental de comunicação. Pelo imediatismo, a gente resolvia todos os fluxos, aliás, boa parte das minhas reuniões aconteciam pelo *WhatsApp*” (D1, 2022).

Diferente do *Correio*, em que os profissionais do site e do impresso seguem na rotina de teletrabalho, a equipe do *JC* voltou presencial após todos tomarem a terceira dose da vacina contra Covid-19. No momento das entrevistas, os diretores revelaram a possibilidade de adotar um modelo que permita que colunistas e repórteres mais experientes voltassem ao teletrabalho, ficando na redação apenas os repórteres mais jovens e que precisam de maior

acompanhamento por parte da chefia. “A gente está pensando em formato híbrido sim, porque o espaço físico é pequeno. A gente está numa operação de vender toda essa área, toda será incorporada a *holding* [...]. Nós vamos para um ambiente menor, onde terá menos espaço físico” (D1, 2022). A nova redação, segundo o diretor do *JC*, já está pronta. O que será feito com o terreno, entretanto, é algo que apenas os acionistas do *Grupo JCPM* têm conhecimento.

De acordo com D2, o início da pandemia foi caótico para o *JC* por conta de que naquele momento a organização estava em processo de mudança do sistema publicador de todos os sites. Atualmente, segundo D2, o *JC* utiliza o *FiveNews*, da empresa *MSX*, que é uma startup do estado do Espírito Santo. “[...] depois que implementamos e os novos sites já vieram numa nova tecnologia, mais redondo, vimos uma reação do ponto de vista da audiência muito positiva. Começamos a ser mais vistos, a ser mais indexados” (D2, 2022). A entrevistada explica a importância do novo publicador no contexto de um grupo que tem vários sites para gerenciar, como o próprio *JC*, o *NE10* e os sites da *Rádio e TV Jornal*. “Porque eram muitos publicadores diferentes, eram muitos *designs* diferentes. Cada página da gente foi feita numa época com um publicador diferente. Resultado: era impossível esses sites conversarem. Hoje não, hoje os sites podem conversar” (D2, 2022).

#### 4.9 Tipos e áreas da inovação no *Correio* e *JC*

Os profissionais entrevistados foram convidados a dar exemplos de inovação implementados por suas respectivas organizações. Estimulamos repórteres, colunistas, editores e fechadores, que compõem a amostra desse estudo, a exemplificar quais tipos de inovação conseguem perceber no *Correio 24 Horas* e no *JC Online*. Da mesma forma, perguntamos aos entrevistados em quais áreas eles identificam que suas empresas investem em inovação. As duas perguntas nos ofereceram vasto material para cumprir mais um dos nossos objetivos específicos, o de analisar o entendimento que os jornalistas possuem dos tipos e áreas da inovação em suas organizações.

##### 4.9.1 Tipos de inovação percebidos pelos entrevistados

Separamos as respostas no Quadro 6 com os tipos (exemplos) de inovação identificados pelos profissionais do *Correio* e do *JC*. Nesta amostra, optamos por não suprimir respostas similares para dar uma abrangência maior ao que foi identificado pelos

profissionais. Essa opção se justifica para oferecer um cenário mais geral, até porque quase todos os entrevistados deram mais de um exemplo de inovação, então, para analisar de forma fidedigna o entendimento desses profissionais acerca dos tipos de inovação, justificamos a necessidade de não excluir a resposta que venha a se repetir entre os entrevistados. Acreditamos que quando um tipo de inovação é citado por vários entrevistados, isso ajuda a entender como cada profissional vê a inovação na empresa.

É importante notar que entre os tipos de inovação mais citados pelos profissionais do *JC Online*, não há “redes sociais”, ainda que alguns dos exemplos citados utilizem das mídias sociais em seus processos, como, por exemplo, a “forma de entregar a notícia”, “captação de audiência”, “formas de distribuição de conteúdo” e “plataformas diferentes para o leitor acompanhar a notícia”. Destacamos a ausência do termo “redes sociais” nos tipos de inovação oferecidos pelos entrevistados do *JC* para comparar com os entrevistados do *Correio*, que, majoritariamente, utilizaram o termo “redes sociais” para exemplificar tipos de inovação no site de notícias da organização baiana. “Conteúdos das redes sociais”, “linguagem das redes sociais”, “entrega nas redes sociais”, “abordagem nas redes sociais” e “expansão das redes sociais” foram tipos de inovação citados por cinco dos sete entrevistados do *Correio*, conforme podemos observar abaixo no Quadro 6. Isso alerta para o fato de que a maioria desses profissionais vê a inovação na sua empresa como algo limitado às práticas exercidas nas mídias sociais. Houve ainda quem citasse o “jornal impresso”, a “edição de final de semana para o jornal impresso” e os “conteúdos especiais para o jornal impresso” como inovação. Isso vai de encontro à afirmação trazida nas entrevistas com diretores e editores, nas quais foi dito que a inovação no *Correio*, atualmente, é exclusiva para o digital, não abrangendo o impresso. Essas respostas colaboram para crer que os profissionais do *Correio 24 Horas* têm dificuldades para distinguir o que é inovação do que é apenas uma prática comum e rotineira de trabalho.

Quadro 6 — Tipos de inovação na organização

<i>JC Online</i>	<i>Correio 24 Horas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmentação das equipes</li> <li>- Forma de entregar a notícia / Captação da audiência</li> <li>- Técnicas para busca da audiência e do clique</li> <li>- Novos softwares implementados e novos publicadores</li> <li>- Ter uma área de inovação</li> <li>- <i>TVJC</i></li> <li>- Plataformas diferentes para o leitor acompanhar a notícia</li> <li>- Metodologia Ágil, mudanças nos processos (núcleos para cada área)</li> <li>- Novos produtos (agregador de pesquisas, jornal digital e clicável), gráficos</li> <li>- Fim do impresso e foco no digital / forma de distribuição do conteúdo</li> <li>- Abordagem, precisão e equipamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conteúdos das redes sociais / Linguagem das redes sociais</li> <li>- Equipes específicas para produção de conteúdos específicos (caderno de final de semana)</li> <li>- Pequenos processos, entregas nas redes sociais, distribuição de conteúdo, <i>paywall</i></li> <li>- Abordagem nas redes sociais / Expansão nas redes sociais</li> <li>- No jornal impresso</li> <li>- Linguagem, conteúdos especiais e expansão no digital</li> <li>- Distribuição de notícias e conteúdos especiais do jornal do final de semana</li> </ul>

Fonte: elaboração própria

Para além das mídias sociais, C2 destaca o pioneirismo do *Correio* para produção de conteúdos especiais, o que é tratado aqui em um tópico específico sobre especiais multimídias. “Somos os pioneiros nisso, de fazer especiais, e acabou estimulando também outros veículos a fazer assim, apesar de não ser tão comum, infelizmente, no jornalismo local” (C2, 2022). Para C1, que também cita os conteúdos especiais como um tipo de inovação, a distribuição das notícias, principalmente nos grupos de *WhatsApp* e com conteúdos exclusivos para o *Instagram*, é o principal tipo de inovação do *Correio*.

Ao tirar o foco das mídias sociais, C5 afirma que o *Correio* inova em processos. Com 15 anos de empresa, C5 cita a mudança de processos, como, por exemplo, quando o repórter em cobertura de rua passou a enviar as informações para que um repórter da redação escrevesse a matéria, oferecendo agilidade ao jornalismo, o que, segundo o entrevistado, antes era feito de forma diferente, esperando o repórter chegar na redação e perdendo muito tempo entre o acontecimento do fato e sua publicação para os usuários. “Eu acho que a cultura da gente é inovar em processos. Sempre foi muito fértil nesse sentido de ver o que está ali travando a vida das pessoas e de possibilidades também, mas que pudesse ser feito de outra forma” (C5, 2022).

Embora tenha citado “redes sociais” como o principal exemplo de inovação, C7 sugere que a empresa, por ser um conglomerado com TV, rádio, jornal e sites, precisa inovar na integração. “O que é que impede também acontecer uma produção mais integrada? Está ali praticamente junto com a TV e um não sabe nada que o outro faz, não dialoga. É caixinha” (C7, 2022).

No grupo de entrevistados do *JC*, com a migração exclusiva para o digital após o fim do impresso, com novas técnicas de distribuição de conteúdo, foco em técnicas de *SEO* e indexação no *Google*, parece haver uma melhor percepção das práticas de inovação, o que pode ser visto no Quadro 6, com os exemplos citados pelos entrevistados, diferente do primeiro grupo, que, conforme mencionamos, se limitou, majoritariamente, às práticas exercidas nas mídias sociais como exemplo de inovação. Nessa linha, JC1 afirma que a mudança na entrega dos produtos ao usuário merece destaque. “Eu acho que inova nas entregas desse produto voltado para ter audiência e monetizar isso” (JC1, 2022). A resposta de JC1 tem similaridades com demais colegas, inclusive com JC2, que também destaca a forma de distribuição atual de conteúdo como exemplo de inovação, sem esquecer dos processos. “A inovação que é mais importante foi sair do papel [...]. A forma mudou, o formato mudou, que deixou de ser impresso, e o processo (mudou). Quando você modifica o processo, às vezes é difícil para as pessoas se acostumarem” (JC2, 2022).

Quando se fala em técnicas de *SEO*, métricas, indexação de conteúdo, algo que se tornou rotina nos últimos tempos aos profissionais do *JC*, mas pouco comentado no grupo de entrevistados do *Correio*, Steensen e Westlund (2021) lembram que essa é uma realidade das redações atuais, com a maioria muito concentrada nas métricas de tráfego e navegação, o que pode afetar negativamente os padrões jornalísticos. Dados analíticos e métricas certamente ganharam destaque em muitas redações contemporâneas e mudaram o trabalho jornalístico e as rotinas de muitos jornalistas (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 33, tradução nossa<sup>83</sup>). Inclusive, as técnicas utilizadas para atrair a atenção do usuário são, em parte, criticadas pelos profissionais, como mostramos no tópico acerca da distribuição de conteúdo. Torres (2017), ao falar sobre métricas, chama atenção para o acúmulo de funções em equipes já reduzidas. Ao citar o próprio *Correio*, o pesquisador destaca a necessidade de que, a partir da obtenção desses dados, haja um profissional analisando e propondo significados. “Como esta não é a

---

<sup>83</sup> Do original: “Analytics and metrics have certainly gained prominence in many contemporary newsrooms and have changed newswork and routines for many journalists” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 33).

realidade de grande parte das organizações jornalísticas, por fim, essa necessidade acaba por provocar o acúmulo de funções para editores e repórteres” (TORRES, 2017, p. 184).

Barbosa *et al.* (2022) também citam métricas ao mapear características importantes ao perfil profissional de um jornalista digital. Na amostra oferecida pelos pesquisadores, os entrevistados acreditam que o uso de tecnologias é responsável pela mudança de rotinas e pelos conhecimentos necessários ao exercício da profissão. “Produção e edição de texto, áudio e vídeo; *analytics* e métricas de audiência; produção e edição de planilhas, código e programação; e visualização de dados foram mencionados como conhecimentos técnicos exigidos na execução do trabalho” (BARBOSA *et al.*, 2022, p. 15).

Publicadores e *softwares* são lembrados por JC8 como tipos de inovação do *Jornal do Commercio* ao citar ainda softwares para monitorar o que as pessoas querem ler, o que elas buscam na internet, como, por exemplo, através do *Google Search Console*. “Acho que primeiro essa quantidade de *softwares* que foi implementada [...]. Acho que a inovação foi isso de cada vez mais publicadores mais ágeis com mais tecnologia” (JC8, 2022). Desde que migrou totalmente para o digital, o *JC* tem oferecido cursos à equipe, comprado publicadores e softwares com foco mais evidenciado em conversão de *pageviews* e cliques. Talvez por isso, JC9 veja a busca pela audiência como o principal tipo de inovação da empresa no contexto atual. “Acho que a inovação principal que eu detecto foi essa mudança de chave para a gente entender como fazer mais audiência, fazer mais clique” (JC9, 2022). Essa busca pela audiência, embora também destacada por JC10, é vista com ressalvas por alguns profissionais, que demonstram preocupação com a forma que isso é feito. “Hoje em dia, a gente tem que dar uma enrolada para manter a pessoa lá dentro” (JC10, 2022).

Uma mudança importante que envolve toda a equipe do *SJCC* é citada por JC4 como principal exemplo de inovação atual da empresa. Trata-se de uma mudança de cultura nas rotinas profissionais e no fluxo de trabalho, que permitiu integrar todo o *SJCC* ao acabar com editorias e criar núcleos voltados para temáticas e atividades específicas, como o núcleo de economia, o núcleo de mídias sociais, o núcleo de *design*, o núcleo de fotografia, dentre outros. Com essa mudança, hoje, por exemplo, o núcleo de *design* ou de fotografia deve ser procurado por qualquer profissional do *SJCC* que necessite de uma foto ou uma arte, independente se o profissional é do *JC Online*, do *NE10*, da *TV Jornal* ou da *Rádio Jornal*. Essa mudança no *JC*, além de visar a integração de todo o sistema, demonstrando uma convergência efetiva, o que não ocorre no *Correio*, embora a organização também pertença a uma rede, busca fazer com que cada equipe esteja voltada para apenas uma demanda, evitando, por exemplo, que um repórter de economia precise se preocupar com alimentação

de mídias sociais, captação de imagens, produção de vídeos, dentre outros. “O repórter editava, captava, publicava o vídeo na rede social, fazia todo o processo. A gente percebeu que quem faz tudo ao mesmo tempo, termina não fazendo um dos processos bem-feito ou nenhum deles bem-feito” (JC4, 2022). Essa mudança, segundo JC4, desobriga que apenas um profissional precise se envolver em todas as etapas do processo, o que pode causar sobrecarga de pessoas. “Hoje, a gente tem uma bancada de edição, uma bancada de publicação, uma bancada de monitoramento [...]. O repórter em si, que vai apurar, vai escrever, mas ele não tem a responsabilidade, vamos dizer, de participar da frente de vídeo” (JC4, 2022).

#### 4.9.2 Áreas em que Correio e JC inovam segundo os entrevistados

O Quadro 7, abaixo, traz as respostas dos entrevistados para a pergunta em que área você acha que *Correio* e *JC* inovam. Vale salientar que muitas das respostas estão interligadas com a seção anterior que fala sobre tipos de inovação. Por exemplo, enquanto a maior parte dos entrevistados ligados ao *Correio* citou tipos de inovação focados nas mídias sociais, com a abordagem, a linguagem e a distribuição de conteúdo, quando a questão envolvia exemplificar áreas que a empresa inova, mais uma vez as “redes sociais” apareceram como o principal foco. Desta vez, mídias sociais também aparecem entre as respostas do grupo de entrevistados do *JC*, com outros destaques como o segmento audiovisual e a produção de vídeos, a tecnologia e processos.

Em nossa análise, notamos que algumas das áreas citadas como inovadoras pelos entrevistados são exatamente as mesmas respostas utilizadas para tipo de inovação, o que direciona a pensar que os entrevistados tiveram dificuldade para diferenciar o que é um tipo de inovação, ou seja, um exemplo de inovação na empresa, de uma área da inovação, a exemplo de setor de tecnologia, de novas mídias etc. Entrega e distribuição de conteúdo, por exemplo, foram citadas pelos profissionais do *JC* como tipos de inovação e como áreas da inovação. No Quadro 7, as opções que foram citadas duas ou mais vezes estão discriminadas com um número alertando a quantidade de vezes em que apareceu nas respostas.

Quadro 7 — Áreas da inovação na organização

<i>JC Online</i>	<i>Correio 24 Horas</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Técnicas de produção</li> <li>- Vídeos (3) e Redes Sociais (2)</li> <li>- Tecnologia (2) e entrega de conteúdo (3)</li> <li>- Formatos</li> <li>- <i>TV JC</i></li> <li>- Ter uma área de inovação</li> <li>- Contato com o leitor e quebra da hierarquização</li> <li>- Velocidade e processos</li> <li>- Monetização da audiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes Sociais (3)</li> <li>- Processos e <i>Paywall</i></li> <li>- Comercial e Jornalismo</li> <li>- Jornal impresso e distribuição de conteúdo no <i>WhatsApp</i></li> </ul>

Fonte: elaboração própria

A análise do Quadro 7 mostra que os entrevistados vinculados ao *JC Online* confundiram tipos de inovação com áreas em que há inovação. As respostas seguem a mesma tendência já apresentada no Quadro 6, quando os profissionais listaram diversos exemplos de tipos de inovação existentes no *JC*. Com relação às áreas em que há inovação, foram poucos os que entenderam a questão, como no caso de JC3 e JC8, que conseguiram categorizar ao trazer a área tecnológica como um dos segmentos em que há inovação na empresa. “A gente tem uma equipe de tecnologia muito forte [...] então a gente está ranqueando melhor. Esse departamento de tecnologia daqui está vendo isso. Não só na questão de ajudar nas publicações, mas também na melhoria da página” (JC8, 2022). A área audiovisual, com foco na produção de vídeos, foi citada por JC4, JC7 e JC10. “[Temos] uma frente muito grande na área de produção de vídeos, então a gente tem uma área específica de estratégia e inovação (para produção de vídeos)”. (JC4, 2022). A concentração de esforços do *JC* na produção de vídeos, principalmente curtos, também é lembrada por JC10. “Eu acho que tem inovado bastante em questão de vídeo, porque era uma área que a gente não tinha muita força” (JC10, 2022).

Entre os profissionais do *Correio 24 Horas*, apesar do foco concentrado em mídias sociais, há quem não saiba citar exemplos de áreas onde há inovação na empresa, que é o caso de C3, mas há também quem cite o departamento comercial como uma área inovadora. “Eu penso que na parte de comercial. Eu consigo ver isso. Vejo também no jornalismo de inovação. Nessas duas áreas” (C2, 2022). O jornal impresso, que não tem atualmente

investimento em inovação, foi citado por C1, o que mostra que ainda há uma cultura muito atrelada ao jornalismo impresso a ponto de ser um exemplo citado por um profissional que trabalha apenas para o site de notícias e não para o impresso do *Correio*. Para C5, há inovação na cobrança de conteúdo. “Aqui no nosso mercado, Nordeste, somos os pioneiros (no *paywall*). Eu acho que isso de fato é uma inovação [...]. Pode ser que funcione, pode ser que não funcione. Só o tempo dirá” (C5, 2022).

As mídias sociais, citadas por três dos cinco entrevistados deste grupo, são destacadas como uma das poucas áreas na qual os profissionais do *Correio* conseguem ver inovação. É interessante que a resposta de C6 vai de encontro ao que disse C1. Enquanto este último, conforme mostramos, acredita que a empresa inova no jornal impresso, C6 pensa o contrário. “Eu acho que talvez seja nessa área do digital e das redes sociais, porque no impresso, apesar de ter pouco contato com o impresso, acredito que não haja inovação hoje” (C6, 2022). Com uma linha mais crítica, C7 coloca em dúvida as possíveis áreas de inovação da empresa. “Ele (*Correio*) deve se comparar consigo mesmo em outros tempos para dizer que inova. Talvez o inovar seja só isso, dizer que quer investir em redes sociais” (C7, 2022).

Mais uma vez, a análise geral das respostas dos entrevistados contribui para perceber uma dificuldade em grande parte de caracterizar a inovação e distinguir questões pertinentes ao tema, como tipos e áreas nas quais a organização inova. Se por um lado, em tipos de inovação, os profissionais do *JC* conseguiram exemplificar com maior diversidade que os entrevistados do *Correio*, quando o questionamento foram as áreas onde há inovação, os dois grupos de entrevistados tiveram dificuldade em citar exemplos, bem como, conforme dito anteriormente, distinguir a diferença entre tipos e áreas da inovação.

#### 4.9.3 Onde *Correio* e *JC* inovam

Como parte do roteiro das entrevistas semiestruturadas e em profundidade, diretores e editores foram convidados a responder onde suas organizações inovam. O diretor de redação do *JC*, D1, desloca o foco da tecnologia. Para isso, o entrevistado ilustra com decisões que ajudam a dinamizar o dia a dia da redação. “Eu acho que inovamos, principalmente, [...] quando reduzimos a hierarquização da redação. Isso é inovação, porque isso significa que nós temos um produto mais ágil, mais rápido, onde as decisões são tomadas de maneira mais eficiente e mais estratégica” (D1, 2022). A relação com as plataformas também é destacada como inovação do *JC*. “Eu acho que inovamos quando a gente se abre para o mundo, como os

casos do *Facebook* e *Google*, dos relacionamentos que temos hoje com essas duas plataformas, que são importantíssimas para a gente” (D1, 2022).

Para o diretor de redação do *Jornal do Commercio*, sua organização inova ainda quando, mesmo sendo uma marca tradicional, busca estar presente onde as pessoas consomem informação. “Inovamos quando entendemos que a gente precisa estar lá onde não estávamos, por exemplo, há cinco anos [...]. O grande desafio da inovação é você criar futuros e dialogar esse futuro com o presente” (D1, 2022). Ele acredita que o negócio jornalismo precisa antecipar as maneiras como as pessoas vão consumir informação no futuro, em um momento que ainda nem chegou, ou seja, projetar cenários, olhar para frente, sem ter medo de abandonar práticas que não funcionam mais. Nessa visão, a tradição, o legado da marca, não é motivo para se prender a uma realidade que não oferece resultados. O importante nesse cenário é acompanhar e seguir as novas tendências e comportamentos do usuário.

Para responder o questionamento “onde o *JC* inova”, D2 frisa o investimento em vídeos. “[...] o *JC* está muito focado em primeiro melhorar e otimizar o máximo os vídeos. Essa é uma ação que já está rodando, que a gente já percebeu alguns frutos importantes dentro do *YouTube* [...], já rendeu até alguns dividendos” (D2, 2022). Steensen e Westlund (2021) ponderam que é preciso ser assertivo na monetização por conta da alta concorrência, inclusive com as plataformas.

Com a produção de vídeos em alta, incluindo entre novos públicos que o *JC* busca conquistar, como as novas gerações, e o retorno inicial conquistado, até mesmo do ponto de vista financeiro, a diretora de estratégias digitais acredita que esse seja um dos caminhos para inovação no jornal. “O *JC* incrementou muito, tanto a produção, quanto a forma como faz seus vídeos. Tenta fazer coisas mais rápidas, mais dinâmicas, mais explicativas. [...] basicamente queremos atingir aquele cara que não tem paciência ou não está preparado para ler um textão” (D2, 2022). Ela afirma que o *JC* inova também ao pensar em modelos de *newsletter* e em um modelo de assinatura ou contribuição. “Então, se fosse elencar três apostas para o *JC*, [...] eu pensaria nessas três de imediato. E do ponto de vista do conteúdo, eu acho que é fazer conteúdo que seja valioso para quem está do outro lado. Dar o que as pessoas estão buscando” (D2, 2022).

Inovar no conteúdo nem sempre custa dinheiro e nem envolve recursos tecnológicos. Essa é uma das frentes de trabalho do *Correio*. Segundo E1, um exemplo recente está na *Rota 473*<sup>84</sup>, que é uma série de reportagens em alusão aos 473 anos da cidade de Salvador,

---

<sup>84</sup> As reportagens especiais da Rota 473 podem ser acessadas através do link <https://www.correio24horas.com.br/rotasalvador473/>.

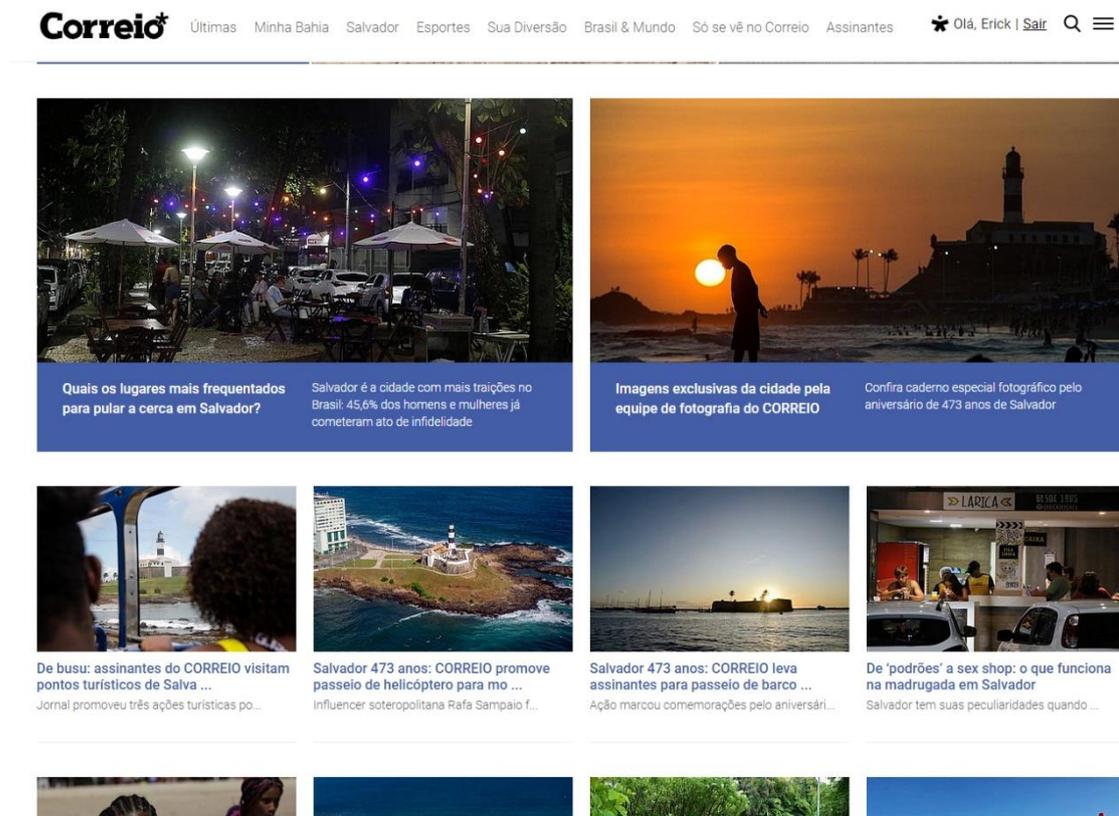
comemorados em 29 de março de 2023. Nesta rota, as matérias especiais, que saíram na edição do jornal, foram replicadas no *Correio 24 Horas*. A ideia visa essencialmente oferecer matérias de serviços à população. Um dos conteúdos trata sobre uma rota de sexo. Há também outras rotas, como mostra a Figura 18, a exemplo da rota de bebidas e de lugares para “pular a cerca”. A rota de sexo, a propósito, colocou a organização de mídia diante de críticas daqueles que E1 considera leitores mais conservadores. “Quem leu o jornal impresso percebeu o conjunto da obra, quem leu as matérias separadas no digital, não entendeu foi nada. E a gente corre esse risco quando inovamos. Eu considero inovação você fazer uma rota de sexo” (E1, 2022). Ela questiona qual o problema de fazer uma rota de sexo. Ela afirma que as pessoas querem esse serviço, o que, na sua visão, ficou provado pelo fato de a matéria ter sido a mais lida do site por alguns dias<sup>85</sup>.

A inovação hoje no *Correio* é, de acordo com E1, apenas para o digital. “A gente só tem pensado no digital. O impresso não tem mais nenhum investimento em inovação [...]. Temos estratégias para o digital e para as redes sociais muito bem definidas [...]. Eu tenho um núcleo que cuida de projetos, redes sociais, conteúdo, audiência” (E1, 2022). A editora-chefe afirma que o *Correio* inova ao implementar novos fluxos e processos. “Se você pensar direitinho, você encontra fluxos maravilhosos, soluções incríveis, sabe? [...]. Sabe qual o problema? A gente não se concentra no humano. Separamos do humano e a gente acha que inovação é tecnologia. Inovadores somos nós” (E1, 2022). A entrevistada, assim como fez D1 no caso do *JC*, desloca a tecnologia da inovação. Para ela, tecnologia é ferramenta para inovar, mas é totalmente possível encontrar inovações, implantar essas inovações sem necessariamente precisar da tecnologia ou de grandes investimentos de recursos, como no caso da Rota 473 e em outros exemplos trazidos anteriormente.

---

<sup>85</sup> Tentamos obter acesso aos números de acesso referentes à matéria citada por E1, mas não tivemos retorno. Solicitamos esses números, sem sucesso, por duas vezes a E2.

Figura 18 — Rota 473 é publicada em alusão ao aniversário de Salvador



Fonte: print do site *Correio 24 Horas* em abril de 2022

#### 4.9.4 Inovações genuínas e replicadas

Mapeamos o perfil das inovações implantadas por *Correio 24 Horas* e *JC Online* ao questionar seus diretores e editores sobre o que aqui classificamos de inovações genuínas ou replicadas. Entendemos por inovações genuínas aquelas nas quais as duas organizações de mídia tenham sido pioneiras na implementação em seus respectivos ambientes. Algo que não tinha sido pensado antes nem mesmo executado por outra organização. As inovações replicadas, como o próprio nome sugere, compreendem aquelas que *Correio* e *JC* importaram de outra organização, ao observar o êxito, e implantaram em suas respectivas unidades.

Apenas os entrevistados do *Correio* elencaram exemplos de inovações genuínas implementadas nos últimos anos. A maioria das inovações, tanto no *Correio* quanto no *JC*, são replicadas, ou seja, adotadas a partir do momento que surgem em outras organizações, são testadas e mostram o aprimoramento de algum processo, produto, fluxo, dentre outros. Um dos exemplos de inovação genuína está no fato do *Correio* ter sido o primeiro jornal a ter um editor de inovação. Para E1, isso mostra que a organização tem a inovação em seu *DNA*. Por outro lado, a editora-chefe garante monitorar o que funciona em outras organizações do setor.

“A gente analisa o tempo todo o que funciona nos outros veículos, mas a gente sempre busca trazer algo novo, mas não é todo dia que você descobre uma galinha dos ovos de ouro. Então, a gente se inspira muito” (E1, 2022).

Embora a maioria das inovações nas duas organizações de mídia pesquisadas sejam replicadas, Küng (2015) aponta as vantagens para os pioneiros, aqueles que saem na frente ao propor inovações genuínas. “Os pioneiros podem se tornar referência entre os demais, adquirir bases de conhecimento mais substanciais, conseguir uma maior permeabilidade no mercado e crescer em sintonia com o aperfeiçoamento dos novos modelos de negócios” (KÜNG, 2015, p. 105).

O então editor de inovação do *Correio*, E3, lista duas inovações genuínas, que nasceram das suas mãos, como as que lhe traz mais orgulho. “A voz [de um narrador] do Silêncio das Inocentes é algo, acho que, totalmente genuíno. Não teve nenhuma referência para mim. E a outra foi o grupo de *WhatsApp*, que eu já estava fora da redação, quando eu cheguei a fazer esse grupo de *WhatsApp*” (E3, 2022). Essas inovações citadas pelo entrevistado estão exemplificadas no tópico que trata sobre o uso inovador do *WhatsApp* pelo *Correio* e na seção especiais multimídias. Com relação às inovações replicadas de outras organizações, E3 revela que fazia parte de sua rotina, enquanto editor de inovação, ir para congressos da área e verificar o que funcionava para implementar no *Correio*. “Painéis de audiência, por exemplo, que ficam na televisãozinha, isso tinha em um monte de lugar e trouxemos para o jornal. Esse próprio negócio do *drive*, que eu falei, eu não inventei isso, eu fui em outras redações e vi que eles estavam trabalhando dessa maneira” (E3, 2022). Quando se refere ao *Google drive*, o entrevistado explica que a comunicação entre a equipe e os editores, foi otimizada, ganhou rapidez e dinâmica, a partir do momento em que passaram a utilizar o *drive* para subir arquivos que ficassem à disposição de todos.

Sem referenciar inovações genuínas, o *JC* tenta estar atento a tudo o que acontece na área de comunicação para adotar práticas inovativas que ajudem o negócio em seus desafios, como, por exemplo, a busca pela audiência e receita. Para justificar a opção por inovações replicadas, a diretora de estratégias digitais traz um exemplo conhecido. “Eu acho muito difícil nesse mundo digital ter alguma coisa 100% criada. Aliás, o criador nem sempre é aquele que melhor executa. Basta dizer que não foi Steve Jobs que inventou o *smartphone*, agora ele fez o *iPhone*” (D2, 2022). Ela revela que há diálogo constante entre o *JC* e outras organizações de mídia. “Estamos sempre muito ligados e trocando muita experiência com gente do país todo [...]. Recentemente, vou lhe dar um exemplo, fizemos uma troca muito legal com o pessoal do *Diário do Nordeste*, especificamente sobre *newsletter*” (D2, 2022).

Como exemplo, ela fala dos projetos em que inscreve o *JC*, alguns em parceria com plataformas como *Google* e *Facebook*. Um projeto que está em curso tem como foco repensar as estratégias de *newsletter*. “Estou fazendo muita fé que essa é uma coisa que irá gerar bons frutos, mas não foi inventada pela gente. Sabemos que já deu certo em vários locais, então vamos tentar copiar e fazer tão bem quanto ou melhor” (D2, 2022). A interface para inscrição no *newsletter* do *JC* está disposta na Figura 19.

Figura 19 — *JC* busca aprimorar *newsletter* para fidelizar leitores

**NEWSLETTERS JC**

Faça o cadastro gratuito e receba o melhor conteúdo no seu e-mail.

**1 Informe o seu e-mail**  
 Digite no campo abaixo o e-mail em que você quer receber as notícias

**2 Como quer ser chamado?**  
 Digite no campo abaixo o seu nome

**3 Preferência de newsletters**  
 Selecione qual conteúdo você quer receber

**Escolha as preferências**  
 Selecione qual conteúdo você quer receber

**Finalize a sua inscrição**  
**Informe o seu e-mail**  
 Digite no campo abaixo o e-mail em que você quer receber as notícias

**Como quer ser chamado?**  
 Digite no campo abaixo o seu nome

Aceito os termos de [Privacidade](#)

**CONCLUIR INSCRIÇÃO**

Fonte: print do site *JC Online* em agosto de 2022

Steensen e Westlund (2021) alertam que esse comportamento de busca por inovações que funcionem em organizações líderes do mercado ou até mesmo na concorrência é comum. “Esses padrões são encontrados em todo o setor de jornalismo, com editores de notícias exibindo comportamentos de manada à medida que se envolvem em aprendizado vicário,

onde seguem os movimentos de colegas, inclusive imitando líderes do setor” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 23, tradução nossa<sup>86</sup>).

#### 4.9.5 Editoria de inovação – do pioneirismo à extinção

Criada oficialmente em janeiro de 2016, embora algumas iniciativas remetam ao ano de 2015, a editoria de inovação do *Correio*, por muito tempo, chamou atenção das organizações de mídia pelo pioneirismo de ser a primeira ação deste tipo no Brasil, embora o conceito estivesse mais para uma coordenação do que uma editoria. Afinal, a função do editor de inovação não era noticiar essa temática, mas sim pensar em práticas de inovação a serem implementadas pela organização. Cerca de seis anos após iniciar suas atividades, a editoria (coordenação) de inovação foi oficialmente encerrada no final do ano de 2021 pelo *Correio*. E3, profissional que durante todo esse período esteve à frente do projeto, foi desligado da empresa.

Segundo E1, a justificativa para o fim da editoria de inovação não foi estratégica, mas sim uma decisão da direção por conta de corte de custos. “[...] ele foi transformado numa pessoa ligada diretamente aos acionistas, então eu não poderia falar em relação a isso. A informação dos acionistas é que ele foi cortado por conta de corte de custo” (E1, 2022). A saída de E3, entretanto, não significa, na visão da entrevistada, que a organização não volte a ter alguém para esta área. Ao lamentar a saída do profissional, a editora-chefe frisa que, juntamente com E3, desenvolveu parcerias fundamentais para o trabalho. Atualmente, sem um ponto focal para liderar a inovação, as funções foram distribuídas entre os demais profissionais da casa.

Com o fim do cargo, nem mesmo E3 sabe o que será feito com a área de inovação do *Correio*. “O que me disseram é que ia acabar o cargo e que minhas funções seriam distribuídas entre os outros gerentes. Não sei te dizer como vai ficar e, assim, o que vai ser feito da inovação, quem vai fazer, como. Aí é com eles” (E3, 2022). Até o momento, segundo o entrevistado, o que se sabe é que a gerente de marketing ficou com algumas das suas funções. E1, por sua vez, garante que a política de inovação da empresa não vai parar. “Não pode parar. É um caminho sem volta” (E1, 2022).

---

<sup>86</sup> Do original: “Such patterns are found across the journalism sector, with news publishers displaying herd behaviours as they engage in vicarious learning where they follow the moves by peers, including imitating industry leaders” (STEENSEN; WESTLUND, 2021, p. 23).

Para entender e situar como fica a área de inovação no *Correio* após a extinção do cargo, é preciso esperar. Tempo é crucial para avaliar quais passos serão seguidos, se os acionistas decidirão colocar uma nova pessoa na função ou se aqueles que absorveram as funções, quando da redistribuição de competências, conseguirão dar conta dos objetivos de pensar e propor inovação na organização baiana. É inegável que a extinção do cargo de coordenador de inovação é preocupante por sinalizar que a organização de mídia, que outrora se colocou como um veículo inovador, renunciou à sua estratégia inicial de ter uma área especialmente focada no tema. O *JC*, por outro lado, nunca teve a figura de um editor de inovação, mas com o fim do impresso e migração para o digital, há hoje pessoas que trabalham e pensam em inovação nos diversos núcleos da organização.

Com os resultados apresentados e analisados neste capítulo, chegamos à conclusão que **H2, hipótese levantada de que, por ter sido o primeiro jornal a ter uma editoria (coordenação) para pensar e propor estratégias de inovação, o *Correio* está mais consolidado no quesito inovação que o *JC Online***, não pode ser confirmada. Para isso, lembramos que, embora o *Correio* tenha sido o primeiro jornal a ter uma coordenação específica para pensar a inovação e propor estratégias inovadoras, a coordenação citada foi extinta no final ano de 2021, além do fato de que algumas ações inovadoras implementadas nos últimos anos sequer tiveram continuidade, como a produção e divulgação de conteúdos especiais, multimídias, seguindo o modelo *snowfall*. Soma-se a isso o fato de que no período da pandemia, as inovações pensadas pelo *Correio* foram as mesmas implantadas por diversas organizações do mundo, de forma emergencial, que dizem respeito a novos desenhos de fluxos e processos para permitir o exercício do fazer jornalístico durante a crise sanitária internacional. Fluxos e processos que, inclusive, também foram adotados pelo *JC*.

Vale destacar que, se no nascimento desta pesquisa, em 2019, diferente do *Correio*, o *JC* não possuía um setor ou uma pessoa encarregada por pensar e propor inovação, com a migração para o digital – que decretou o fim do impresso após mais de 100 anos – a organização pernambucana passou a investir mais em inovação, comprando consultorias, implementando novos publicadores e novos *softwares*, capacitando seus profissionais com novas técnicas e estratégias, como, por exemplo, *SEO*, indexação em buscadores, dentre outros, algo que não pôde ser notado no *Correio*, que, embora garanta, através de seus gestores, só haver investimento em inovação para o digital, ainda tem uma cultura muito vinculada ao jornal impresso, como ficou evidente nas próprias respostas dos profissionais da linha de frente. Acreditamos que a virada de chave do impresso para o digital que ocorreu no *Jornal do Commercio* foi primordial para inviabilizar a confirmação da **H2**. O baixo poder de

investimento do grupo ao qual o *Correio* pertence e a pandemia são dois fatores que podem explicar a aparente pausa da inovação, nos últimos dois anos, no *Correio*. Neste período, há apenas relato de um projeto de mudança de infraestrutura do site, além das modificações já citadas e implantadas para reagir ao contexto pandêmico.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caminho percorrido durante essa pesquisa, com o conteúdo proporcionado pelas entrevistas semiestruturadas e em profundidade, bem como pelas entrevistas com roteiro fechado, permitiu que cumpríssemos nosso objetivo geral, de analisar a percepção dos jornalistas do *Correio 24 Horas* e do *Jornal do Commercio (JC Online)* sobre a inovação jornalística, diante de um cenário de crise no jornalismo, acentuado com a pandemia de Covid-19. Há dificuldade dos jornalistas que trabalham nas condições de repórteres, colunistas e subeditores entenderem a abrangência do fenômeno inovação e as possibilidades oferecidas pela inovação às suas respectivas organizações.

Identificamos que, embora alguns poucos profissionais tenham uma melhor noção do conceito de inovação jornalística, a grande maioria define inovação de forma rasa, sem qualquer aprofundamento do conceito, sendo que, muitas vezes, a inovação é reduzida apenas a algo proporcionado pela tecnologia, quando, na verdade, sabemos que há diversos aspectos da inovação, como as inovações organizacionais e sociais, não apenas às tecnológicas. São poucos aqueles que entendem a tecnologia como ferramenta capaz de proporcionar algumas inovações. A ideia de inovação parece muito ligada à percepção do jornalista sobre produtos, e quase nunca ao dia a dia e a fluxos e processos que podem, por exemplo, facilitar o exercício do fazer jornalístico. Nossa definição operacional de inovação jornalística, inclusive, foi além dos fatores econômicos e tecnológicos, conforme propusemos a partir dos autores que ajudaram a construir o estado da arte acerca do tema.

A descoberta de que entre os dirigentes do *Correio 24 Horas* e do *JC Online*, ou seja, editores e diretores, há um conceito muito mais maduro do que é inovação, nos leva a afirmar que a inovação e seus conceitos práticos estão muito concentrados nas cabeças de poucas pessoas, aqueles em posição de chefia, sem chegar de forma concreta aos profissionais subordinados a eles. Isso pode ser a evidência de que não há uma estratégia efetiva de inovação colocada de forma clara por quem gerencia a redação para chegar ao entendimento dos profissionais jornalistas. Essa percepção e cultura do que é inovação dão a entender que é tudo muito frágil. O próprio fato de o *Correio* ter extinguido sua coordenação de inovação após seis anos, mostra fragilidade para continuidade de um processo iniciado em 2015.

Outro ponto que demonstra a fragilidade em torno do conceito de inovação oferecido pelos jornalistas são os exemplos trazidos quando questionados sobre tipos (exemplos) de inovação trabalhados em suas organizações e áreas em que há inovação dentro das empresas. Apesar de haver alguns exemplos concretos de tipos de inovação tanto no *JC* quanto no

*Correio*, como no caso de novos processos, fim da hierarquização, estratégias de distribuição de conteúdo em mídias sociais, dentre outros, houve quem citasse exemplos sem conexão com a realidade e até mesmo quem preferisse citar um produto onde se inova, no caso o jornal impresso, ao invés de exemplificar o tipo de inovação. Ao passar para o quesito áreas da inovação, o desentendimento acerca da diferença entre tipos e áreas se agrava, já que foram poucos os casos citados que realmente correspondem a áreas, como o departamento comercial e os setores de audiovisual e de tecnologia. No momento de citar áreas em que há inovação na organização, os profissionais trouxeram exemplos de tipos de inovação, como novos formatos, processos, técnicas de produção, dentre outros. As respostas evidenciam a falta de entendimento para as questões propostas, trazendo à luz, mais uma vez, a percepção de fragilidade da cultura organizacional acerca da inovação.

Identificamos fatores que, segundo os jornalistas, impedem a inovação no *Correio* e no *JC*. Surpreendentemente, a falta de recursos financeiros nem sempre foi tida como o principal entrave à inovação. Entre os jornalistas, que em sua maioria se disseram à vontade para inovar, há um discurso uniforme de que falta tempo para propor ideias e colocá-las em prática. A maior barreira à inovação neste caso se concentrou em aspectos laborais, como a falta de pessoal e o tempo escasso, dentre outros. Por outro lado, entre os dirigentes, onde se esperava o acúmulo de queixas sobre a falta de investimento para inovar, a citação ao fator financeiro ocorre quase sempre quando provocados acerca do tema. A maioria não coloca a questão financeira como principal entrave à inovação. Neste grupo, a cultura organizacional, a hierarquia das empresas e demais questões, muitas vezes relacionada à falta de comunicação entre departamentos e até mesmo à falta de autonomia para executar algo novo sem precisar consultar diversos setores, é tida como a principal barreira na hora de inovar.

Quando se fala em recursos financeiros, é bom lembrar a relação das plataformas com essas organizações jornalísticas, tema tratado neste estudo, que segue em voga. O mais recente relatório divulgado pelo *Instituto Reuters*, em junho de 2023, momento de conclusão desta pesquisa, traz informações adicionais sobre a relação das plataformas com o jornalismo, como o fato de a *Meta* não estar mais tão interessada no investimento em jornalismo (REUTERS INSTITUTE, 2023). Essa mudança de postura pode afetar, principalmente, as organizações de mídia locais, como é o caso do *Correio* e do *JC*, sendo que este último, como ficou claro nesta dissertação, tem de fato uma expectativa alta na parceria com as plataformas, de que a partir delas também seja possível obter inovação, fato comprovado na decisão da empresa de criar uma diretoria específica para buscar oportunidades de financiamento e parceria com as grandes plataformas.

No quesito onde inovamos, as respostas distintas entre os grupos pertencentes ao *Correio 24 Horas* e ao *Jornal do Commercio* aparecem de forma marcante. Com o fim do impresso, os dirigentes do *JC* enfatizam tópicos como a relação com as plataformas, a busca de financiamento em editais disponibilizados por essas plataformas, o investimento em audiovisual, com foco em vídeos curtos e monetização desse conteúdo para o *YouTube*, além da criação de núcleos e fim da hierarquização. No *Correio*, criação de novos fluxos e processos, em um claro foco na inovação organizacional, são destacados pelos dirigentes, que, por outro lado, revelam dificuldade em se tornar mais digitais, como, por exemplo, em concentrar esforços na produção de vídeos. Um adendo que não deve ser esquecido é o fato de os dirigentes e profissionais do *JC* destacarem a compra de novos *softwares*, publicadores e consultorias, bem como a disponibilização de cursos para atualização e capacitação dos jornalistas com as novas tendências da linguagem jornalística digital. Como vimos, embora os dirigentes do *Correio*, durante essa pesquisa, citem investimento na infraestrutura do site, a atualização parece ficar restrita a essa parte mais funcional do *Correio 24 Horas*, com os jornalistas garantindo haver um vácuo quando o tema é capacitação e atualização através de cursos.

Ao compararmos os conceitos que dirigentes e jornalistas do *Correio* e do *JC* têm da inovação, confirmamos **H1**, nossa primeira hipótese proposta, que afirma que há disparidade entre os conceitos de inovação elaborados pelos dirigentes e pelos jornalistas do *Correio* e do *JC Online*. Por outro lado, as fragilidades em torno da percepção da inovação pelos jornalistas do *Correio* e o clima aparente de falta de ideias e propostas inovadoras nos últimos três anos foi essencial para a não confirmação da segunda hipótese, já que **H2** afirma que por ter sido o primeiro jornal a ter uma editoria (coordenação) para pensar e propor estratégias de inovação, o *Correio* está mais consolidado no quesito inovação que o *JC Online*.

Os achados desta dissertação se desdobram em indagações que podem guiar estudos futuros. Por que os jornalistas não têm o mesmo grau de maturidade acerca do conceito de inovação que os seus gestores? Há falta de interesse ou falta de tempo por parte dos profissionais subordinados? Os gestores não se preocupam em difundir e exemplificar a inovação entre seus coordenados?

Essas perguntas, ainda sem respostas, podem servir de bússola para, futuramente, entender melhor a difusão da cultura de inovação nessas organizações, fazendo, inclusive um parâmetro com a Teoria da Difusão da Inovação elaborada por Rogers (2003), que classifica a adoção da inovação com relação ao tempo em *innovators*, *early adopters*, *early majority*, *late majority* e *laggards*. Rogers (2003) indica que a adoção se inicia com os inovadores

(*innovators*) e os primeiros adotantes (*early adopters*). Em seguida aparecem a maioria inicial (*early majority*) e a maioria tardia (*late majority*). Esse é um caminho que estudos futuros podem utilizar para classificar o amadurecimento do conceito de inovação entre os profissionais citados, porque, conforme mostramos ao longo da pesquisa, há disparidade na percepção de gestores (editores e diretores) e jornalistas (repórteres, subeditores, colunistas) no que se refere ao tema, havendo ainda um grupo menor entre os jornalistas que consegue melhor definir inovação, com a maioria absoluta definindo inovação de forma genérica.

Destacamos que nosso trabalho tem limitações inerentes a um estudo de caso, já que os resultados estão circunscritos aos dois meios investigados, *Correio 24 Horas* e *JC Online*, mas que, certamente, situação semelhante pode ocorrer em outras empresas com esse mesmo perfil, já que nossa pesquisa alcança meios regionais, com foco no jornalismo local e quase sempre com pouco poder de investimento, uma realidade comum para boa parte das empresas jornalísticas locais. Ainda acerca das limitações, não podemos esquecer que essa pesquisa foi realizada no período da pandemia de Covid-19, o que nos impediu, por exemplo, de visitar a redação do *Correio*, pois, conforme dito anteriormente, a empresa optou por continuar no esquema de teletrabalho mesmo com o avanço da vacinação e com o fim da emergência sanitária, conforme anunciado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em maio de 2023. Tínhamos a expectativa de visitar as duas redações, principalmente a do *Correio*, pela proximidade de ter sede em Salvador, mas, pelos fatores citados, isso não ocorreu. Em contraponto, conseguimos agendar visitas e realizar as entrevistas na redação do *JC Online*, em viagem ao Recife, o que foi primordial ao trabalho de pesquisa proposto. As visitas oportunizaram conversas diretas, sem a necessidade de mediação da tecnologia, oferecendo produtivo e vasto material ao estudo. A manutenção do regime de teletrabalho pelo *Correio* pode, ao nosso ver, prejudicar ainda mais o já frágil processo de difusão da inovação dentro da organização. A falta de diálogos presenciais, da troca de ideias, fatores tão caros ao jornalismo, conforme citado pela própria editora-chefe do *Correio*, E1, parece ter deixado a organização menos inovadora.

Por fim, vimos com preocupação as ausências de citações e ou exemplos de temas tão importantes e atuais à inovação jornalística, como realidades aumentada e virtual e até mesmo a inteligência artificial. Ao se falar em inovação no jornalismo em tempos atuais, a falta de qualquer menção aos temas citados, que seguem em experimentação em organizações mundo afora, é um ponto crítico. Também não houve menção a *docugames*, *newsgames* e conteúdos gamificados, tidos por Lopezosa *et al.* (2021) como gêneros importantes na discussão futura sobre inovação no jornalismo, muito menos ao jornalismo audiovisual em 360°, tema

pesquisado por Lima (2022). Ressaltamos ainda a forma tímida como o jornalismo de dados e seu uso apareceu durante as entrevistas, o que é mais um motivo de preocupação e alerta, afinal, o uso de dados é ferramenta primordial para a inovação nas organizações.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, Rosental C. Jornalismo digital: dez anos de web... e a revolução continua. **Comunicação & sociedade**, São Paulo, v. 9, n. 10, p. 93-102, 2012. Disponível em: <https://revistacomsoct.pt/index.php/revistacomsoct/article/view/1217/1199>. Acesso em: 25 jun. 2021.
- ANDRÉ, Isabel; ABREU, Alexandre. Dimensões e espaços da inovação social. **Finisterra**, Lisboa, v. 41, n. 81, p. 121-142, 2012. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/finisterra/article/view/1465>. Acesso em: 13 jan. 2022.
- ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.
- ARAÚJO, Lucas V. D. **Inovação em Comunicação no Brasil**: contexto, desafios e oportunidades. 2018. 248 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) — Universidade Metodista, São Paulo, 2018.
- 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 Contemporâneas) — Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2002.
- BARBOSA, Suzana. Os conteúdos locais no jornalismo digital. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26., 2003, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: Intercom, 2003.
- BARBOSA, Suzana. **Jornalismo digital em base de dados (JDBD)**: um paradigma para produtos digitais dinâmicos. 331 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporâneas) — Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2007.
- BARBOSA, Suzana. Jornalismo convergente e continuum multimídia na quinta geração do jornalismo nas redes digitais. ORGANIZADOR. **Notícias e Mobilidade**: o Jornalismo na Era dos Dispositivos Móveis. Covilhã: Livros LabCOM, 2013. p. 33-54.
- BARBOSA, Suzana. Agentes de inovação, renovação e de reconfiguração para o jornalismo em tempos de convergência. **Revista Cibercomunicación**, Santiago de Compostela, v. 1, n. 1, p. 1-8, 2014. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/38996221/5-42-1-PB.pdf>. Acesso em: 15 maio 2022.
- BARBOSA, Suzana. **Entre a espada e a parede**: jornalismo digital no contexto da plataformização. Projeto de pós-doutorado. Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.
- BARBOSA, Suzana; ALBAN, Renato. Convergência jornalística e uso de bases de dados no trabalho jornalístico. Estudo do caso Correio. **Estudos em Comunicação**, [s. l.], n. 13, p. 87-106, 2013. Disponível em: <http://ec.ubi.pt/ec/13/pdf/EC13-2013Junho-03.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2022.
- BARBOSA, Suzana Oliveira *et al.*. Professional profile of the contemporary digital journalist. In: VÁZQUEZ-HERRERO, Jorge; SILVA-RODRÍGUEZ, Alba; NEGREIRA-REY, María-

Cruz; TOURAL-BRAN, Carlos; LÓPEZ-GARCÍA, Xosé. (ed.). **Total Journalism: models, techniques and challenges**. [S. l.]: Springer Cham, 2022. p. 185-219. (Series Studies in Big Data).

BARNHURST, Kevin G. “‘Trust me, I’m an innovative journalist,’ and other fictions”. In: BROERSMA, Marcel; PETERS, Chris (ed.). **Rethinking journalism: trust and participation in a transforming media landscape**. London: Routledge, 2021. p. 210-220.

BARROS, Rosário de Pompéia Macêdo. **Das relações políticas à racionalização das indústrias culturais: a trajetória do Sistema Jornal do Comercio de Comunicação**. 2009. 112 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) — Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

BOCZKOWSKI, Pablo J. **Digitizing the News: innovation in online newspapers**. Cambridge: The MIT Press, 2004.

BORGES, Thais; LYRIO, Alexandre; PACHECO, Clarissa. O Silêncio das Inocentes. **Correio 24 Horas**, Salvador, dez. 2015. Disponível em: <http://blogs.correio24horas.com.br/silenciodasinocentes/>. Acesso em: 25 jul. 2022.

BRASIL. Senado Federal. Projeto de lei nº 2.630 de 2020. Institui a Lei Brasileira de Liberdade, Responsabilidade e Transparência na Internet. Brasília: Senado Federal, 2020. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/141944>. Acesso em: 15 maio 2023.

CADENA, Nelson Váron. **CORREIO: 40 anos de inovação**. Salvador: Edição Empresa Baiana de Jornalismo, 2019.

CAMPANELLA, Francesco *et al.* Quadruple Helix and firms’ performance: an empirical verification in Europe. **The Journal of Technology Transfer**, [s. l.], v. 42, n. 2, p. 267-284, 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10961-016-9500-9>. Acesso em: 24 abr. 2022.

CAMPONEZ, Carlos *et al.* **Estudo sobre os Efeitos do Estado de Emergência no Jornalismo no Contexto da Pandemia Covid-19**. Relatório. Lisboa: Sopcom, 2020.

CANAVILHAS, João. A reportagem paralaxe como marca de diferenciação da Web. In: REY, Paula Requeijo; PISONERO, Carmen Gaona (ed.). **Contenidos innovadores en la universidad actual**. Espanha: McGraw-Hill Education, 2014. p. 119-129.

CANAVILHAS, João. Epistemology of mobile journalism. A review. **Profesional de la Información**, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 1–21, 2021. Disponível em: <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/86337/62901>. Acesso em: 31 maio 2021.

CARAYANNIS, Elias G.; CAMPBELL, David F. J. Triple Helix, Quadruple Helix and Quintuple Helix and how do knowledge, innovation and the environment relate to each other? **International Journal of Social Ecology and Sustainable Development**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 41-69, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4018/jsesd.2010010105>. Acesso em: 24 abr. 2022.

CARVAJAL, Miguel *et al.*. **Ranking de innovación periodística 2014**. Espanha: Universidad Miguel Hernández, 2015.

CASTILHO, Carlos. Jornalismo hiperlocal: luz no fim do túnel. **Observatório da Imprensa**, [s. l.], 31 mar. 2012. Disponível em: <https://www.observatoriodaimprensa.com.br/codigo-aberto/jornalismo-hiperlocal-luz-no-fim-do-tunel/>. Acesso: 25 jun. 2022.

CASTILHO, Carlos. Efeito ‘snowfall’ abre oportunidades para o jornalismo multimídia. **Observatório da Imprensa**, [s. l.], 7 maio 2013. Disponível em: <http://observatoriodaimprensa.com.br/codigo-aberto/o-efeito-ldquo-snowfall-rdquo-abre-nova-oportunidade-para-o-jornalismo-multimidia/>. Acesso em: 20 jul. 2022.

CAJAZEIRA, Paulo Eduardo Silva Lins; SOUZA, José Jullian Gomes de. Telejornalismo, Trabalho e Saúde na cobertura da pandemia da Covid-19. **Dispositiva**, Belo Horizonte, v. 9, n. 16, p. 68-86, 2020. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/dispositiva/article/view/23906>. Acesso em: 24 set. 2021.

CHRISTENSEN, Clayton M. **The Innovator’s Dilemma**: when new technologies cause great firms to fail. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

CHRISTENSEN, Clayton M. *et al.* Disruptive innovation: an intellectual history and directions for future research. **Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 55, n. 7, p. 1043-1078, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/joms.12349>. Acesso em: 18 maio 2022.

CHUA, Sherwin; WESTLUND, Oscar. Platform configuration: a longitudinal study and conceptualization of a legacy news publisher’s platform-related innovation practices. **Online Media and Global Communication**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 60-89, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1515/omgc-2022-0003>. Acesso em: 20 maio 2022.

COLUSSI, Juliana; REIS, Thays. Mapeamento dos procedimentos metodológicos na pesquisa sobre mídias on-line: um estudo dos trabalhos do Simpósio Internacional de Ciberjornalismo. **Questões Transversais - Revista de Epistemologias da Comunicação**, São Leopoldo, v. 5, n. 10, p. 91-97, jul.-dez. 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/358667817\\_Mapeamento\\_dos\\_procedimentos\\_metodologicos\\_na\\_pesquisa\\_sobre\\_midias\\_on-line\\_um\\_estudo\\_dos\\_trabalhos\\_do\\_Simpósio\\_Internacional\\_de\\_Ciberjornalismo](https://www.researchgate.net/publication/358667817_Mapeamento_dos_procedimentos_metodologicos_na_pesquisa_sobre_midias_on-line_um_estudo_dos_trabalhos_do_Simpósio_Internacional_de_Ciberjornalismo). Acesso em: 27 maio 2022.

COMISSÃO EUROPEIA. Uma Europa preparada para a era digital: novas regras para as plataformas em linha. **Comissão Europeia**, [s. l.], 2023. Disponível em: [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act-ensuring-safe-and-accountable-online-environment/europe-fit-digital-age-new-online-rules-platforms\\_pt](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/digital-services-act-ensuring-safe-and-accountable-online-environment/europe-fit-digital-age-new-online-rules-platforms_pt). Acesso em: 11 jun. 2023.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. Resolução n.º 510, de 7 abr. 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na

vida cotidiana, na forma definida nesta Resolução. Brasília: Conselho Nacional de Saúde, 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2023.

CORREIO cria grupo de estudos para o Enem no WhatsApp. **Correio 24 Horas**, Salvador, 21 set. 2016. Disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/correio-cria-grupo-de-estudos-para-o-enem-no-whatsapp/>. Acesso em: 28 jul. 2022.

CORREIO é campeão mundial no WhatsApp. **Correio 24 Horas**, Salvador, 23 maio 2017a. Disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/correio-e-campeao-mundial-no-whatsapp/?fbclid=IwAR3ydoCZKfIurmoEJ9M7MPwpPYGbt7UDVtPRmBgrhvlLPb0xkz5JOiUpfM>. Acesso em: 27 jul. 2022.

CORREIO cria grupo de WhatsApp sobre corrida de rua; quer entrar? **Correio 24 Horas**, Salvador, 4 out. 2017b. Disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/correio-cria-grupo-de-whatsapp-sobre-corrida-de-rua-quer-entrar/>. Acesso em: 27 jul. 2022.

DEUZE, Mark. Considering a possible future for Digital Journalism. **Revista Mediterránea de Comunicación**, Alicante, v. 8, n. 1, p. 9–18, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5776066.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2022.

DODGSON, Mark; GANN, David. **Inovação**. Porto Alegre: L&PM, 2014.

DOGRUEL, Leyla. O que há de tão especial nas inovações midiáticas? Uma caracterização de campo. **Contemporanea | Comunicação e Cultura**, Salvador, v. 15, n. 1, p. 7-29, jan.-abr. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/view/22167/14947>. Acesso em: 26 jun. 2021.

DOGRUEL, Leyla. Innovation research in media management and economics: an integrative framework. **Journal of media business studies**, [s. l.], v. 12, n. 3, p. 153-167, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/view/22167/14947>. Acesso em: 11 abr. 2022.

DOMÍNGUEZ, David Caldevilla; BARBOSA, Mariona Visa. El periodisme digital de proximitat. Història i usos actuals. Estudi de VilaWeb local i del portal Madridiario. **Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura**, [s. l.], n. 49, p. 29-42, 2013. Disponível em: <https://raco.cat/index.php/Analisi/article/view/n49-caldevilla-visa/394652>. Acesso em: 29 jul. 2022.

DUARTE, Rosália. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 115, p. 139-154, mar. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/PmPzwqMxQsvQwH5bkrhrDKm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 8 fev. 2022.

ECHEVERRÍA, Javier. **El arte de innovar. Naturalezas, lenguajes, sociedades**. Madrid: Plaza e Valdés Editores, 2017.

EL PAÍS. Aos nossos leitores. **El País**, São Paulo, 14 dez. 2021. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2021-12-14/aos-nossos-leitores.html>. Acesso em: 2 jul. 2022.

ETZKOWITZ, Henry; LEYDESDORFF, Loet. The Triple Helix -- University-Industry-Government relations: a laboratory for knowledge based economic development. **EASST Review**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 14-19, 1995. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2480085](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2480085). Acesso em: 9 maio 2022.

FARES, Fatima. WhatsApp y Periodismo. Análisis del uso de WhatsApp en los medios de información españoles. **Hipertext. Net.**, Barcelona, n. 16, p. 78-92, 2018. Disponível em: <https://raco.cat/index.php/Hipertext/article/view/10.31009-hipertext.net.2018.i16.12/428629>. Acesso em: 15 jul. 2022.

FENAJ. Oito pautas prioritárias das e dos jornalistas brasileiros. **Fenaj**, [s. l.], 2022. Disponível em: <https://fenaj.org.br/wp-content/uploads/2022/09/Oito-Propostas-dos-Jornalistas-Brasileiros.pdf>. Acesso em: 26 maio 2023.

FISCHER, Sean; JAIDKA, Kokil; LELKES, Yphtach. Auditing local news presence on Google News. **Nature Human Behaviour**, [s. l.], v. 4, n. 12, p. 1236-1244, 2020. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41562-020-00954-0>. Acesso em: 14 ago. 2022.

FIGARO, Roseli. A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação no mundo do trabalho. **Revista Fronteiras – estudos midiáticos**, São Leopoldo, v. 16, n. 2, p. 124-131, maio-ago. 2014. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/fem.2014.162.06/4196>. Acesso em: 17 mar. 2022.

FIGARO, Roseli *et al.* Como trabalham os comunicadores na pandemia do Covid-19?. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, Campinas, v. 3, p. 1-39, 2020. Disponível em: <http://revistatdh.org/index.php/Revista-TDH/article/view/76>. Acesso em: 17 ago. 2021.

FIM DA EDIÇÃO impressa do Diário do Nordeste amplia deserto de notícias na região. **Portal Imprensa**, São Paulo, 18 fev. 2021. Disponível em: [https://portalimprensa.com.br/noticias/ultimas\\_noticias/84245/fim+da+edicao+impressa+do+diario+do+nordeste+amplia+deserto+de+noticias+na+regiao](https://portalimprensa.com.br/noticias/ultimas_noticias/84245/fim+da+edicao+impressa+do+diario+do+nordeste+amplia+deserto+de+noticias+na+regiao). Acesso em: 10 jun. 2023.

FIRMINO, Fernando. **Jornalismo Móvel Digital**: uso das tecnologias móveis digitais e a reconfiguração das rotinas de produção da reportagem de campo. 2013. 408 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporâneas) — Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

FLETCHER, Richard. How do people think about the financing of the commercial news media? *In*: REUTERS Institute for the Study of Journalism. **Digital News Report 2021**. University of Oxford: Oxford, 2021. p. 48-51. Disponível em: [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-06/Digital\\_News\\_Report\\_2021\\_FINAL.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-06/Digital_News_Report_2021_FINAL.pdf). Acesso em: 25 fev. 2022.

FONSECA, Adalton. **A imersão como categoria estruturante e indutora de inovações no jornalismo em redes digitais**. 471 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporâneas) — Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020.

FONSECA, Belisa; SILVA, Robson. **Tendências do jornalismo digital. Reportagens multimídias**. Unisantia Law and Social Science, Santos, v. 4, n. 1, p. 94-106, 2015. Disponível em: <https://periodicos.unisantia.br/index.php/lss/article/view/344/376>. Acesso em: 13 maio 2023.

FRANCISCATO, Carlos Eduardo. A inovação metodológica como problema na pesquisa em jornalismo digital. **Contemporanea | Comunicação e Cultura**, Salvador, v. 15, n. 1, p. 25-46, jan.-abr. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/view/21513/14432>. Acesso em: 6 ago. 2021.

FRANCISCATO, Carlos; GONÇALVES, Ana Laura Farias. A inovação aberta no desenvolvimento das agências de fact-checking durante a pandemia. **Comunicação & Inovação**, [s. l.], v. 22, n. 50, p. 63–79, 2021. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/view/8074/3547](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/8074/3547) . Acesso em: 11 maio 2022.

GARCÍA-AVILÉS, José Alberto. Resultados de la innovación en los laboratorios de medios: el caso de El confidencial.LAB. **El profesional de la información**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 359-366, 2018. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2018.mar.14>. Disponível em: <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2018.mar.14>. Acesso em: 12 jan. 2022.

GARCÍA-AVILÉS, José Alberto. Lecciones sobre la cobertura periodística de la COVID-19. **Cuadernos de periodistas**: revista de la Asociación de la Prensa de Madrid, [s. l.], n. 41, p. 7-18, 2020. Disponível em: [https://www.cuadernosdeperiodistas.com/wp-content/uploads/sites/2/2021/03/7\\_20Jose-Alberto-Garci%E2%95%A0ua-Avile%E2%95%A0us.pdf](https://www.cuadernosdeperiodistas.com/wp-content/uploads/sites/2/2021/03/7_20Jose-Alberto-Garci%E2%95%A0ua-Avile%E2%95%A0us.pdf). Acesso em: 21 ago. 2021.

GARCÍA-AVILÉS, José Alberto. Artículo de revisión: Investigación sobre innovación en periodismo, un campo diverso y pujante (2000-2020). **El Profesional de La Información**, [s. l.], v. 30, n. 1, p. 1-33, 2021a. Disponível em: [https://www.profesionaldelainformacion.com/contenidos/2021/ene/garcia\\_es.pdf](https://www.profesionaldelainformacion.com/contenidos/2021/ene/garcia_es.pdf) . Acesso em: 21 jun. 2022.

GARCÍA-AVILÉS, Jose A. Journalism as usual? Managing disruption in virtual newsrooms during the COVID-19 crisis. **Digital journalism**, [s. l.], v. 9, n. 9, p. 1239-1260, 2021b. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1942112>. Acesso em: 7 jan. 2022.

GARCÍA-AVILÉS, José Alberto; PRIETO, Miguel Carvajal; ROBLES, Félix Arias. Implantación de la innovación en los cybermedios españoles: análisis de las percepciones de los periodistas. **Revista latina de comunicación social**, [s. l.], n. 73, p. 369-384, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6308232>. Acesso em: 10 jan. 2022.

GARCÍA-AVILÉS, José Alberto *et al.* How journalists innovate in the newsroom. Proposing a model of the diffusion of innovations in media outlets. **The Journal of Media Innovations**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 1-16, 2019. Disponível em: <https://journals.uio.no/TJMI/article/view/3968/5980>. Acesso em: 17 dez. 2021.

GARCÍA MÁRQUEZ, Gabriel. A melhor profissão do mundo. **Observatório da Imprensa**, [s. l.], 20 out. 1996. Disponível em: [https://www.observatoriodaimprensa.com.br/primeiras-edicoes/\\_ed8\\_a\\_melhor\\_profissao\\_do\\_mundo/](https://www.observatoriodaimprensa.com.br/primeiras-edicoes/_ed8_a_melhor_profissao_do_mundo/). Acesso em: 29 maio 2023.

GOOGLE diz ao STF que pagou R\$ 2,1 mi em anúncios contra PL das Fake News. **UOL**, Brasília e São Paulo, 31 maio 2023. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/ultimas-noticias/2023/05/31/google-diz-ao-stf-ter-pago-anuncios-contra-pl-das-fake-news.htm>. Acesso em: 18 jun. 2023.

GRUPO ABRIL extingue publicações e corta funcionários. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 6 ago. 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2018/08/abril-inicia-cortes-de-revistas-e-pessoal.shtml>. Acesso em: 20 mar. 2022.

GYNNILD, Astrid. Journalism innovation leads to innovation journalism: the impact of computational exploration on changing mindsets. **Journalism**, [s. l.], v. 15, n. 6, p. 713-730, 2014. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1464884913486393>. Acesso em: 30 maio 2022.

HISTÓRIA do Jornal do Commercio. **NE10**, Recife, mar. 2020. Disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br/institucional/2020/03/420604-historia-do-jornal-do-commercio.html>. Acesso em: 15 jul. 2022.

HOLANDA, André; MUNIZ, Débora; MACHADO, Patrícia. Whatsapp no jornalismo móvel: um recorte da realidade de quatro veículos alagoanos. **Revista Latino-americana de Jornalismo**, João Pessoa, v. 3, n. 2, p. 50-67, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ancora/article/view/30837/16243>. Acesso em: 11 fev. 2022.

ISSA, Erick; FONSECA, Adalton; BOCHICCHIO, Regina. Uma análise das soluções organizacionais no jornalismo digital em tempos de pandemia. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM JORNALISMO*, 19., 2021, Brasília. **Anais [...]**. Campinas: Galoá, 2021. Disponível em: <https://proceedings.science/sbpjor-2021/papers/uma-analise-das-solucoes-organizacionais-no-jornalismo-digital-em-tempos-de-pandemia>. Acesso em: 30 maio 2022.

IZADI, Elahe. Newspapers keep eliminating print days. They say it's for the best. **The Washington Post**, Washington D.C., 12 abr. 2022. Disponível em: <https://www.washingtonpost.com/media/2022/04/12/gannett-newspaper-print-days/>. Acesso em: 12 jun. 2022.

JORNAL DO BRASIL deixará de circular e terá apenas versão na internet. **O Globo**, Rio de Janeiro, 12 jul. 2010. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/jornal-do-brasil-deixara-de-circular-tera-apenas-versao-na-internet-2979918>. Acesso em: 30 out. 2018.

JURNO, Amanda Chevtchouk; D'ANDRÉA, Carlos. Entre parcerias, infraestruturas e produtos. Facebook Journalism Project e a plataforma do jornalismo. **Brazilian Journalism Review**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 502-525, 2020. Disponível em: <https://bjr.sbpjor.org.br/bjr/article/view/1306>. Acesso em: 14 fev. 2022.

KOCH, Ingedore G. Villaça. Hipertexto e construção do sentido. **ALFA: Revista de Linguística**, [s. l.], v. 51, n. 1, p. 23-38, 2007. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/alfa/article/download/1425/1126>. Acesso em: 19 abr. 2022.

KÜNG, Lucy. **Innovators in Digital News**. London, New York: I.B.Tauris & Co. Ltd: Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford, 2015.

LIMA, Maria Érica de Oliveira. Jornalismo oligárquico: o perfil do Correio da Bahia. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 25.*, 2002, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: Intercom, 2002.

LIMA, Luciellen Souza. **A experiência do usuário com conteúdos de jornalismo audiovisual em 360° e a centralidade da sensação de presença**. 2022. 400 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporâneas) — Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2022.

LONGHI, Raquel. Os nomes das coisas: em busca do especial multimídia. **Estudos em Comunicação**, Florianópolis, v. 2, n. 7, p. 149-161, 2010. Disponível em: <http://www.ec.ubi.pt/ec/07/vol2/longhi.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2022.

LONGHI, Raquel. O turning point da grande reportagem multimídia. **FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**. Porto Alegre, v. 21, n. 3, p. 897-917, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4955/495551017007.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2022.

LONGHI, Raquel R.; LENZI, Alexandre. Práticas ciberjornalísticas em Realidade Virtual: inovação e impacto nos processos de produção. **Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia**, Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 1-18, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4955/495553932003.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2022.

LONGO, Ivan. Do impresso ao digital, Fórum proporciona uma nova experiência de se ler revistas. **Revista Fórum**, [s. l.], 5 jul. 2015. Disponível em: <https://www.revistaforum.com.br/do-impresso-ao-digital-forum-proporciona-uma-nova-experiencia-de-se-ler-revistas/>. Acesso em: 30 out. 2018.

LÓPEZ-GARCÍA, Xosé; VIZOSO, Ángel. Periodismo de alta tecnología: signo de los tiempos digitales del tercer milenio. **Profesional de la información**, [s. l.], v. 30, n. 3, p. 1-12, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3145/epi.2021.may.01>. Disponível em: <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/86483/62960>. Acesso em: 11 maio 2022.

LOPEZOSA, Carlos *et al.* Journalistic innovation: how new formats of digital journalism are perceived in the academic literature. **Journalism**, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 1-17, 2021. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/14648849211033434>. Acesso em: 18 maio 2022.

LULA ou Bolsonaro. Qual candidato tem mais a ver com você. **O Globo**, Rio de Janeiro, 26 out. 2022. Disponível em: [https://infograficos.oglobo.globo.com/politica/eleicoes-2022-teste-lula-ou-bolsonaro.html?utm\\_source=globo.com&utm\\_medium=oglobal](https://infograficos.oglobo.globo.com/politica/eleicoes-2022-teste-lula-ou-bolsonaro.html?utm_source=globo.com&utm_medium=oglobal). Acesso em: 27 out. 2022.

MACHADO, Elias. Creatividad e innovación en el periodismo digital. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DE CIBERPERIODISMO Y WEB 2.0, 2., 2010, Bilbao. **Anais [...]**. Bilbao: Universidad del País Vasco, 2010.

MALIK, Om. O projeto “SnowFall” e o futuro do jornalismo. **Observatório da Imprensa**, [s. l.], edição 746, 14 maio 2013. Disponível em: <http://observatoriodaimprensa.com.br/monitor-da-imprensa/ed746-o-projeto-snow-fall-e-a-o-futuro-do-jornalismo/>. Acesso em: 20 jul. 2019.

MARTINS, Elaide. Modos e sentidos da inovação no jornalismo. **Comunicação e Inovação**, São Caetano do Sul, v. 19, n. 39, p. 35-49, jan.-abr. 2018. Disponível em: [https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/view/4955/2393](https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/4955/2393). Acesso em: 26 abr. 2022.

MEIRELLES, Fernando. **Uso da TI — Tecnologia de Informação nas Empresas**. Pesquisa Anual do Centro de Tecnologia de Informação Aplicada (FGVcia). 32. ed. São Paulo: FGV EAESP, Centro de Tecnologia da Informação Aplicada, 2021. Disponível em: <https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u68/fgvcia2021pesti-relatorio.pdf>. Acesso em: 18 out. 2022.

MELO, Rostand de Albuquerque; MENEZES, Antônio Simões. Realidade Virtual em 360° e Inovação: Potencialidades e ausências nos portais Correio 24 horas e NE10. **Revista Mídia e Cotidiano**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 219–242, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/midiaecotidiano/article/view/38738/26181>. Acesso em: 12 jan. 2022.

MIELNICZUK, Luciana. **Jornalismo na Web: uma contribuição para o estudo do formato da notícia na escrita hipertextual**. 2003. 246 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Cultura Contemporânea) — Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

MINEIRO, Andréa Aparecida da Costa; CASTRO, Cleber Carvalho de. A Hélice Quádrupla e sua relação com a visão de futuro dos Parques Científicos e Tecnológicos consolidados no Brasil. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 71-89, 2020. Disponível em: <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/422/113>. Acesso em: 29 abr. 2022.

MENDONÇA, João Carlos Paes. JC agora é 100% digital. **JC Online**, Recife, 30 mar. 2021. Disponível em: <https://jc.ne10.uol.com.br/pernambuco/2021/03/12045852-jc-agora-e-100-digital.html>. Acesso em: 30 jun. 2022.

MORAES, Fabiana. Casa Grande & Senzala 80 anos. **Jornal do Commercio**, Recife, dezembro 2013. Disponível em: <https://especiais.jconline.ne10.uol.com.br/casagrandeesenzala/index.php>. Acesso em: 26 jul. 2022.

MULGAN, Geoff *et al.* **Social innovation**: what it is, why it matters and how it can be accelerated. Londres: The Young Foundation, 2007.

NETFLIX demite mais 300 funcionários; total em 2022 é de 450. **Istoé Dinheiro**, São Paulo, 23 jun. 2022. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/netflix-demite-mais-300-funcionarios-total-em-2022-e-de-450-2/>. Acesso em: 10 jun. 2023.

OLSEN, Ragnhild Kristine. The value of local news in the digital realm—introducing the integrated value creation model. **Digital Journalism**, [s. l.], v. 9, n. 6, p. 810-834, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/21670811.2021.1912623?needAccess=true&role=button>. Acesso em: 5 maio 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**. Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. [S. l.]: FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 2006.

OTTOVORDEMGENTSCHENFELDE, Svenja. Reconfiguring practices, identities and ideologies: towards understanding professionalism in an age of post-industrial journalism. *In*: DEUTSCHE NATIONALBIBLIOGRAPHIE. Media Practice and Everyday Agency in Europe. Bremen: Lumière, 2014. p. 163-173.

PALACIOS, Marcos *et al.* Aplicativos jornalísticos vespertinos para tablets. Cartografia do fenômeno ante o desafio de uma produção original e inovadora. **Sur le journalisme About journalism Sobre jornalismo**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 40-55, 2014. Disponível em: <https://revue.surlejournalisme.com/sljournalisme/article/view/182/242>. Acesso em: 6 jun. 2022.

PALACIOS, Marcos; *et al.*. Jornalismo móvel e inovações induzidas por affordances em narrativas para aplicativos em tablets e smartphones. *In*: CANAVILHAS, João; SATUF, Ivan. (Org.). **Jornalismo para Dispositivos Móveis**: produção, distribuição e consumo. Covilhã: Livros LabCom, 2015. p. 7-42.

PAVLIK, John. The impact of technology on journalism. **Journalism studies**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 229-237, 2000. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14616700050028226>. Acesso em: 13 jun. 2022.

PAVLIK, John. V. Innovation and the future of journalism. **Digital Journalism**, [s. l.], v. 1, n. 2, p. 181–193, 2013. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/21670811.2012.756666>. Acesso em: 13 jun. 2022.

PEDRO, Margarete Vieira *et al.* O clickbait no ciberjornalismo português e brasileiro: o caso brasileiro. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CIBERJORNALISMO, 6., 2019, Porto. **Anais [...]**. Porto: Obciber, 2019.

PERUZZO, Cicilia N. Krohling. Mídia regional e local: aspectos conceituais e tendências. **Comunicação & Sociedade**, São Paulo, v. 26, n. 43, p. 67-84, 2005. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/CSO/article/view/8637/6170>. Acesso em: 15 ago. 2022.

PINHEIRO, Wladimir. Correio lança Whatsapp e cria uma nova ligação com leitores; saiba como interagir. **Correio 24 horas**, Salvador, 21 jan. 2014. Disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/correio-lanca-whatsapp-e-cria-uma-nova-ligacao-com-leitores-saiba-como-interagir/>. Acesso em: 25 jul. 2022.

POELL, Thomas; NIEBORG, David; VAN DIJCK, José. Plataformização. **Fronteiras - estudos midiáticos**, São Leopoldo, v. 22, n. 1, p. 2-10, 2020. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/fem.2020.221.01>. Acesso em: 11 ago. 2022.

PROJOR. **Atlas da notícia 2020**. [S. l.]: Projor, 2021.

POSETTI, Julie. **Time to step away from the ‘bright, shiny things’?** Towards a sustainable model of journalism innovation in an era of perpetual change. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism, 2018. Disponível em: [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-11/Posetti\\_Towards\\_a\\_Sustainable\\_model\\_of\\_Journalism\\_FINAL.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-11/Posetti_Towards_a_Sustainable_model_of_Journalism_FINAL.pdf). Acesso em: 5 ago. 2022.

QUANDT, Thorsten; WAHL-JORGENSEN, Karin. The Coronavirus pandemic as a critical moment for digital journalism: introduction to special issue: covering Covid-19: the coronavirus pandemic as a critical moment for Digital Journalism. **Digital Journalism**, [s. l.], v. 9, n. 9, p. 1199-1207, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/21670811.2021.1996253>. Acesso em: 14 dez. 2021.

RASHIDIAN, Nushin; CIVERIS, George; BROWN, Pete. Platforms and publishers: the end of an era. **Tow Center for Digital Journalism at Columbia's Graduate School of Journalism**, [s. l.], 22 nov. 2019. Disponível em: [https://www.cjr.org/tow\\_center\\_reports/platforms-and-publishers-end-of-an-era.php](https://www.cjr.org/tow_center_reports/platforms-and-publishers-end-of-an-era.php). Acesso em: 21 dez. 2021.

REDE COVIDA. **Como cobrir a pandemia da Covid-19 no Brasil?** Orientações e glossário para jornalistas. Salvador: Rede CoVida, ciência, informação e solidariedade, 2020.

REINO, Lucas; BUENO, Thaísa. Ciberjornalismo em dispositivos móveis: uma análise da conjuntura brasileira. **Questões Transversais – Revista de Epistemologias da Comunicação**, Imperatriz, v. 5, n. 10, p. 125-132, jul.-dez. 2017. Disponível em: <https://mediaticom.org/anais/index.php/seminario-midiaticacao-artigos/article/view/91/77>. Acesso em: 21 dez. 2021.

REUTERS Institute for the Study of Journalism. **Digital News Report 2021**. University of Oxford: Oxford, 2021. Disponível em: [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-06/Digital\\_News\\_Report\\_2021\\_FINAL.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-06/Digital_News_Report_2021_FINAL.pdf). Acesso em: 25 fev. 2022.

REUTERS Institute for the Study of Journalism. **Digital News Report 2022**. Oxford: University of Oxford, 2022a. Disponível em:

[https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-06/Digital\\_News-Report\\_2022.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-06/Digital_News-Report_2022.pdf). Acesso em: 2 jul. 2022.

REUTERS Institute for the Study of Journalism. Digital News Project: **Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions 2022**. Oxford: University of Oxford, 2022b. Disponível em: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/journalism-media-and-technology-trends-and-predictions-2022>. Acesso em: 26 fev. 2022.

REUTERS Institute for the Study of Journalism. **Digital News Report 2023**. Oxford: University of Oxford, 2023. Disponível em: <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2023>. Acesso em: 25 jun. 2023.

REVISTA ÉPOCA deixa de circular e fará parte do jornal O Globo. **UOL**, São Paulo, 6 maio 2021. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2021/05/06/epoca-deixa-de-circular-o-globo.htm>. Acesso em: 30 jun. 2022.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations theory**. New York: Free Press, 2003.

SAAD CORRÊA, Elizabeth. Sociedade digitalizada: “plataformização” das relações e uma privacidade “zerada”. **Jornal da USP**, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/sociedade-digitalizada-plataformizacao-das-relacoes-e-uma-privacidade-zerada/>. Acesso em: 17 jun. 2022.

SAAD CORRÊA, Elizabeth. A plataformização das relações sociais: reflexões sobre a ressignificação da atividade comunicativa. In: FARIAS, Luiz Alberto de; LEMOS, Else; REBECHI, Claudia Nociolini (org.). **Opinião pública, comunicação e organizações: convergências e perspectivas contemporâneas**. São Paulo: Abrapcorp, 2020. p. 152-163. Disponível em: [http://portal.abrapcorp2.org.br/livros-abrapcorp/Livro\\_Opiniao-Publica.pdf](http://portal.abrapcorp2.org.br/livros-abrapcorp/Livro_Opiniao-Publica.pdf). Acesso em: 17 jun. 2022.

SALAVERRÍA, Ramón. Veinticinco años de evolución del ecosistema periodístico digital en España. **Medios nativos digitales en España. Caracterización y tendencias. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones**, [s. l.], p. 21-31, 2021. Disponível em: <https://dadun.unav.edu/handle/10171/63670>. Acesso em: 13 ago. 2022.

SÁNCHEZ, Diego Alonso Sánchez. El periodismo digital. Una nueva etapa del periodismo moderno. **Revista Lasallista de investigación**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 67-73, 2007. Disponível em: <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/63670/1/pdf.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2022.

SÁNCHEZ, Juan Luis Manfredi; RUIZ, María José Ufarte; DE LA CASA, José María Herranz. Innovación periodística y sociedad digital: una adaptación de los estudios de Periodismo. **Revista Latina de Comunicación Social**, [s. l.], n. 74, p. 1633-1654, 2019. Disponível em: <https://nuevaepoca.revistalatinacs.org/index.php/revista/article/view/245>. Acesso em: 19 ago. 2022.

SCHELLER, Fernando. Editora Abril vai encerrar títulos e demitir cerca de 800 funcionários. **Estadão**, São Paulo, 6 ago. 2018. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,editora-abril-anuncia-fechamento-de-titulos-e-demissoes,70002434015>. Acesso em: 25 out. 2018.

SCHMITZ-WEISS, Amy; DOMINGO, Davi. Processos de inovação em redações online como atores-redes e comunidades de prática. **Novas mídias e sociedade**, [s. l.], v. 12, n. 7, pág. 1156-1171, 2010. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1461444809360400>. Acesso em: 24 maio 2022.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.

SCHULZ, Anne. Local news unbundled: where audience value still lies. *In*: REUTERS Institute for the Study of Journalism. **Digital News Report 2021**. University of Oxford: Oxford, 2021. p. 43-47. Disponível em: [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-06/Digital\\_News\\_Report\\_2021\\_FINAL.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-06/Digital_News_Report_2021_FINAL.pdf). Acesso em: 25 fev. 2022.

SCOTT, Ben. A contemporary history of digital journalism. **Television & new media**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 89-126, 2005. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1527476403255824>. Acesso em: 26 ago. 2022.

SIMO, Fidji. Introducing: The Facebook Journalism Project. **Meta for Media**. [s. l.], 11 jan. 2017. Disponível em: [www.facebook.com/journalismproject/introducing-facebook-journalism-project](http://www.facebook.com/journalismproject/introducing-facebook-journalism-project). Acesso em: 13 ago. 2022.

SOLON, Marina *et al.* O trabalho de mulheres jornalistas durante a pandemia da Covid-19: um estudo de caso dos reordenamentos produtivos no Ceará. **Revista Inter-Legere**, [s. l.], v. 3, n. 28, p. c20842-c20842, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/interlegere/article/view/20842/13162>. Acesso em: 27 set. 2021.

SOUZA, Pedro Carlos Ferreira de; SILVEIRA, Letícia Lopes da. Experiências de Inovação no Jornalismo Digital: um estudo de caso do Jornal Nexo. **Parágrafo**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 146–157, 2017. Disponível em: <https://revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/view/504/524>. Acesso em: 25 maio 2022.

SPINELLI, Egle; CORRÊA, Elizabeth. Reinventar, valorar e fortalecer: estratégias de inovações em modelos de negócio nas organizações jornalísticas. **Comunicação e Inovação**, São Caetano do Sul, v. 18, n. 36, p. 73-88, jan.-abr. 2017. Disponível em: [https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/view/4057/2155](https://www.seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/4057/2155). Acesso em: 15 jun. 2022.

STEENSEN, Steen; WESTLUND, Oscar. **What is digital journalism studies?** Cidade: Taylor & Francis, 2021.

TELEGRAM envia mensagem aos usuários contra PL das Fake News; governistas rebatem. **Correio Braziliense**, Brasília, 9 maio 2023. Disponível em: <https://www.correio braziliense.com.br/politica/2023/05/5093257-telegram-envia-mensagem-aos-usuarios-contra-pl-das-fake-news-governistas-rebatem.html>. Acesso em: x.

TORRES, Vitor. **Mensuração Editorial. O uso de métricas e dados sobre o público na produção de informação jornalística**. 2017. 241 f. Tese (Doutorado) — Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

UM PANORAMA sobre a crise da mídia impressa no Brasil. **Associação Brasileira de Imprensa**, Rio de Janeiro, 8 fev. 2022. Disponível em: <http://www.abi.org.br/um-panorama-sobre-a-crise-da-midia-impressa-no-brasil/>. Acesso em: 12 jun. 2023.

VAN DJICK, Jose. A Sociedade da Plataforma: entrevista com José van Dijck. **Site DigiLabour**, [s. l.], 2019. Disponível em: <https://digilabour.com.br/2019/03/06/a-sociedade-da-plataforma-entrevista-com-jose-van-dijck/>. Acesso em: 16 ago. 2022.

VICENTE, Guilherme Henrique; CARVALHO, Juliano Maurício; MIRANDA, Giovani Vieira. Conceituação e Análise de um Jornalismo Hiperlocal na Era Digital. *In*: CONFERÊNCIA BRASILEIRA DE MÍDIA CIDADÃ/CONFERÊNCIA SUL-AMERICANA DE MÍDIA CIDADÃ, 10./5., 2015, Bauru. **Anais** [...]. Bauru: Unesp, 2015.

VIEIRA, Adriana Barsotti. **Primeira página**: do grito no papel ao silêncio no jornalismo em rede. 2017. 330 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) — Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

WHATSAPP: Correio lança grupo com novidades do Carnaval;cadastre-se. **Correio 24 Horas**, Salvador, 14 fev. 2019. Disponível em: <https://www.correio24horas.com.br/noticia/nid/whatsapp-correio-lanca-grupo-com-novidades-do-carnaval-cadastre-se/>. Acesso em: 27 jul. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIPPERER, Ricardo. Gazeta investe em plataformas digitais e encerra edição impressa diária. **Gazeta do Povo**, Curitiba, 30 maio 2017. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/gazeta-investe-em-plataformas-digitais-e-encerra-edicao-impressa-diaria-3gk21exw7d2vrl9bi7ygez19/>. Acesso em: 10 jun. 2023.

**APÊNDICE A — ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS E EM PROFUNDIDADE COM DIRETORES E EDITORES DO *CORREIO 24 HORAS E JC ONLINE***

- 1 — Como surgiu o *Correio 24 Horas/JC Online*? Trace uma linha do tempo com a trajetória do site desde a fundação.
- 2 — O foco hoje da sua organização é o jornalismo local de proximidade? É o que traz retorno?
- 3 — O *Correio* se prepara para um futuro digital com encerramento do impresso?
- 4 — Qual é o diferencial para reter os assinantes? Por que uma pessoa deve assinar o *Correio/JC*?
- 5 — Como você entende a inovação? O que é a inovação para você?
- 6 — O fim da coordenação de inovação prejudica esse processo no *Correio*? Como é que fica a inovação na empresa?
- 7 — Quando você pensa em inovação, onde você acha que deve estar o foco da organização?
- 8 — Você identifica alguma barreira que impede a inovação dentro na empresa?
- 9 — Dinheiro é um problema na hora de inovar?
- 10 — *Correio/JC* possuiu estratégias para as mídias sociais? Como funciona o fluxo de atualização dessas mídias?
- 11 — As inovações implantadas na sua organização são genuínas ou replicadas?
- 12 — As inovações na sua empresa se dividem como? São inovações tecnológicas, de processo, de fluxo, de conteúdo?
- 13 — A pandemia prejudicou o processo de inovação na empresa?
- 14 — Em quais mídias sociais sua organização está presente?
- 15 — Em questão de audiovisual, como, por exemplo, vídeos curtos, como está a empresa?
- 16 — O investimento em inovação na sua empresa se divide entre impresso e digital?
- 17 — Qual o tamanho da equipe? Quantas pessoas trabalham no *Correio/JC*?

18 — Como está a audiência do *Correio 24 Horas/JC Online*?

19 — Como está a política de inovação da empresa?

20 — Fala um pouco sobre esse novo momento do *JC* com o fim do impresso.

21 — Quais as mudanças implementadas por conta da pandemia?

22 — Onde *Correio* e *JC* inovam?

### **Entrevistas na íntegra**

Editora-chefe *Jornal Correio*. Parte 1. Entrevista I. [abr. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Salvador, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(25 min.\)](#). Entrevista.

Editora-chefe *Jornal Correio*. Parte2. Entrevista II. [abr. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Salvador, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(29 min.\)](#). Entrevista.

Editor *Correio 24 Horas*. Entrevista III. [abr. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Salvador, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(54 min.\)](#). Entrevista.

Ex-coordenador de Inovação do *Jornal Correio*. Entrevista IV. [abr. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Salvador, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(82 min.\)](#). Entrevista.

Diretor de Redação do *Jornal do Commercio*. Parte 1. Entrevista V. [abr. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Salvador, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(67 min.\)](#). Entrevista.

Diretor de Redação do *Jornal do Commercio*. Parte 2. Entrevista VI. [abr. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Salvador, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(6 min.\)](#). Entrevista.

Diretora de Estratégias Digitais do *Jornal do Commercio*. Entrevista VII. [abr. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Salvador, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(64 min.\)](#). Entrevista.

## APÊNDICE B — ROTEIRO FECHADO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTAS COM JORNALISTAS DO *CORREIO 24 HORAS E JC ONLINE*

- 1 — Como você definiria a inovação?
- 2 — Se você pudesse relacionar a inovação com apenas uma palavra/área, qual seria?
- 3 — O que é um conteúdo inovador para você?
- 4 — Quando o tema é inovação, onde você acha que deve estar o foco da sua organização?
- 5 — Quais as dificuldades/barreiras que você identifica na sua organização na hora de inovar?
- 6 — Você se sente à vontade para inovar na sua prática de trabalho? Justifique sua resposta.
- 7 — Quais os tipos de inovação que você consegue perceber na sua organização?
- 8 — O *Correio/JC* se coloca como meio que inova, em que áreas você acha que sua organização inova?
- 9 — Que tipo de qualificação você recebe da empresa para se manter atualizado?
- 10 — Quando você foi contratado, alguma habilidade específica foi requerida?
- 11 — Você conhece ou teve acesso ao relatório Reuters de notícias digital?
- 12 — O relatório do *Instituto Reuters* mostra, atualmente, um público que consome conteúdo jornalístico e notícias por redes sociais e aplicativos como *WhatsApp*. Esse mesmo relatório atesta que as pessoas não chegam ao site de notícias. De que maneira sua organização está se movimentando para fazer frente a essa realidade?

### Entrevistas na íntegra

Sujeito C1, Entrevista I. [set. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Salvador, 2022.  
1 [arquivo .mp3 \(14 min.\)](#). Entrevista.

Sujeito C2, Entrevista II. [set. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Salvador, 2022.  
1 [arquivo .mp3 \(10 min.\)](#). Entrevista.

Sujeito C3, Entrevista III. [set. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Salvador, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(12 min.\)](#). Entrevista.

Sujeito C4, Entrevista IV. [set. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Salvador, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(13 min.\)](#). Entrevista.

Sujeito C5, Entrevista V. [set. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Salvador, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(14 min.\)](#). Entrevista.

Sujeito C6, Entrevista VI. [set. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Salvador, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(14 min.\)](#). Entrevista.

Sujeito C7, Entrevista VII. [set. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Salvador, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(16 min.\)](#). Entrevista.

Sujeito JC1, Entrevista VIII. [ago. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Recife, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(38 min.\)](#). Entrevista.

Sujeito JC2, Entrevista IX. [ago. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Recife, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(26 min.\)](#). Entrevista.

Sujeito JC3, Entrevista X. [ago. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Recife, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(25 min.\)](#). Entrevista.

Sujeito JC4, Entrevista XI. [ago. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Recife, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(15 min.\)](#). Entrevista.

Sujeito JC5, Entrevista XII. [ago. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Recife, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(9 min.\)](#). Entrevista.

Sujeito JC6, Entrevista XIII. [ago. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Recife, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(20 min.\)](#). Entrevista.

Sujeito JC7, Entrevista XIV. [ago. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Recife, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(12 min.\)](#). Entrevista.

Sujeito JC8, Entrevista XV. [ago. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Recife, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(16 min.\)](#). Entrevista.

Sujeito JC9, Entrevista XVI. [ago. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Recife, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(17 min.\)](#). Entrevista.

Sujeito JC10, Entrevista XVII. [ago. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Recife, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(8 min.\)](#). Entrevista.

Sujeito JC11, Entrevista XVIII. [ago. 2022]. Entrevistador: Erick Patrik Aragão Issa. Recife, 2022. 1 [arquivo .mp3 \(16 min.\)](#). Entrevista.