

Desafios do jornalismo: uma análise acadêmica do relatório de inovação do The New York Times

Marcelo Crispim da Fontoura

Introdução

Este artigo representa um esforço para compreender a relação entre veículos jornalísticos, a disrupção atual na indústria jornalística, e a inovação em diferentes direções.

O jornalismo institucionalizado passa por uma crise (Anderson et al, 2012), que demanda novos direcionamentos (Doctor, 2010). Estes problemas não são de forma alguma novidade para o leitor especializado no campo, e envolvem mais do que demissões em redações e perda de rentabilidade e distribuição do papel: é um amálgama de mudanças culturais, de suporte tecnológico, de gestão, e tantas outras. É uma paisagem de mudanças estruturais no jornalismo e em empresas jornalísticas, embora diversos valores da profissão permaneçam, e seja difícil imaginar um futuro sem empresas profissionais de jornalismo. Ainda assim, placas tectônicas se movem (Anderson et al, 2012).

Para examinar estas mutações, partimos do caso do New York Times (NYTimes) e seu *Innovation Report*, levado ao conhecimento do público em maio de 2014 e disponível em Tanzer (2014). Trata-se de um relatório interno que expunha as falhas do New York Times nos últimos anos em seus esforços digitais. Falhas de plataforma, de processo, de distribuição, entre outras. Para melhor compreender estas trajetórias do jornalismo, o que se busca neste artigo é um resgate das mesmas preocupações demonstradas no relatório, mas expressas anteriormente, através da academia e literatura especializada. Como podemos ver na análise, algumas hipóteses que o New York Times veio a enfrentar eram previstas no início dos anos 2000. Para

tanto, nos baseamos em bibliografias sobre o jornalismo digital, centradas em trazer luz para o cenário incerto do jornalismo. Isto não significa dizer que uma conexão maior entre academia e mercado jornalístico evitaria crises, mas que possivelmente esta produção de conhecimento prepararia melhor os veículos para dificuldades, com arsenais que poderiam levá-los ao caminho das soluções.

Da mesma forma, a questão aqui não é profetizar sobre algo acontecido. Ao contrário, se pretende buscar onde havia evidências de que já se pensava no que o New York Times (e o mercado de jornalismo de forma mais ampla) acabou enfrentando anos depois. Em síntese, pontos que indicavam que a academia e outros especialistas já anteviam que o jornalismo em seu estado corrente tinha defasagens, e que buscar soluções e mudar paradigmas era necessário.

Centra-se esta pesquisa no New York Times pois, por um lado, o *Innovation Report*, claramente não destinado ao público geral, é um raro olhar sincero de dentro de uma grande corporação jornalística. O fato de a equipe estar repensando jornalismo através dele torna-o crucial. Por outro, a posição simbólica e de referência do New York Times quase não encontra igual. Além disto, a discussão do modelo de negócios e da sustentabilidade financeira do jornalismo nunca foi tão premente. Todos observam a empresa como uma âncora: se o New York Times está seguindo por um caminho, deve ser testado. Da mesma forma, o fato de que também ele tem dificuldades ao migrar para o digital é relevante. Daí a importância de se estudar de perto esta instituição, e porque o relatório é tão crucial hoje.

Desafios do jornalismo

O contexto atual do jornalismo é de crise e desestabilização de muitos fatores outrora fortes (Grueskin et al., 2011). Embora haja uma entrada de novos concorrentes à imprensa tradicional (*startups*, redes sociais, ferramentas de busca, novos tipos de redação descentralizadas), e o mercado de jornalismo nunca tenha sido tão diverso (Anderson et al., 2012), os *players* de conteúdo jornalístico enfrentam dificuldade de rentabilização, alcance de público e manutenção de sua relevância em um mundo polifônico.

Durante meados da década de 1990, quando a web se estabeleceu, a indústria de jornais, notadamente a dos Estados Unidos, demonstrava sinais de declínio, em razão de experiências mal sucedidas nos anos 1980. Mas a receita crescia a 7,8% ao ano entre 1994 e 1998. Dois dados já sinalizavam um futuro problemático: uma queda de 27,9% na participação de jornais no bolo publicitário entre 1970 e 1999 e uma fatia declinante de jovens leitores (Boczkowski, 2004).

Träsel (2014: 69) afirma que foi quando as tecnologias digitais tomaram o protagonismo.

A partir dos anos 1990, com o início das operações de webjornalismo, o pensamento tecnológico que vinha insinuando-se na imprensa desde a década de 1970 parece finalmente deslocar o humanismo do centro das rotinas produtivas, em que pese os ideais iluministas manterem-se predominantes nos códigos deontológicos e no discurso dos profissionais. As tecnologias de interação mediada por computador, mídias locativas, análise de bases de dados e narrativa hipertextual assumem o primeiro plano na atividade jornalística. As notícias, cada vez mais, passam a ser produzidas em termos de sua utilidade para a distribuição em smartphones e tablets, transformação em animações e infográficos manipuláveis, ou de incentivo à replicação e disseminação em redes sociais. O inverso também ocorre: acontecimentos nas redes sociais, ou relacionados às mídias locativas e informática, cada vez mais se tornam matéria-prima de notícias.

Ao mesmo tempo, e talvez justamente por esta convergência entre os mundos da tecnologia e do jornalismo, a concorrência dos veículos tradicionais se transmuta, e eles se veem competindo por espaço publicitário com empresas que antes não pareceriam ameaçadoras. “A grande audiência dos competidores da imprensa tradicional lhes destina uma parcela das verbas publicitárias que seriam, normalmente, não apenas investidas pelos anunciantes em jornais, revistas, programas de rádio ou televisão, mas nas versões digitais destes produtos” (Träsel, 2014: 72). Agregadores como *Huffington Post*, redes sociais como Twitter e Snapchat, e principalmente, atores como Google e Facebook com seu modelo de publicidade altamente direcionada a custo baixo, entre outros, tiraram a atenção dos veículos de mídia. Os anunciantes se voltam a outras opções para exibir suas marcas. O efeito disto e do baixo valor da publicidade on-line se vê nos cortes de orçamento das redações (Grueskin et al., 2011).

A realidade premente é a de que veículos devem diversificar suas fontes de receita, o que não remove as incertezas da conjuntura.

Quedas na publicidade – por seis anos e contando – deixaram as redações do país, subsidiadas por esse dinheiro, em um estado lastimável. Dada a contínua diáspora dos anunciantes a plataformas alternativas e a lógica terrível de uma audiência impressa em queda – a renda se comprime mais rápido do que os custos para rodar as prensas – muitas organizações tradicionais terão de operar com uma ideia expandida de onde a receita pode vir: eventos, aplicações para bolsas para coberturas específicas, dólares de assinaturas digitais do 5% de leitores mais comprometidos (Anderson et al., 2012: 113, tradução nossa).

Ao mesmo tempo em que passa por restrições e perda de tamanho, o jornalismo deve conviver com mais vozes. Isto não significa apenas a atuação da mídia

colaborativa, do blogueiro romântico independente agindo do seu quarto, como descrito por Bruns (2009) e Gillmor (2006), mas a de outras empresas, tecnológicas e de conteúdo ou não, que podem inovar de forma mais rápida que as empresas jornalísticas tradicionais. Com a internet, encontram uma plataforma facilitada para repercussão e uso, ainda mais quando associadas a uma desconfiança da cobertura tradicional e uma ideia de opções limitadas de participação e fontes de informação (Bruns, 2009). Bardoel e Deuze, (2001: 105, tradução nossa) afirmam que a figura das pessoas comuns é de destaque nesta era, aquelas “para quem a barreira de entrada para a esfera pública tornou-se mais baixa do que nunca, se é considerado o ‘velho’ estado da mídia em que a iniciativa em termos de acesso e distribuição estava quase exclusivamente nas mãos dos profissionais da comunicação”. Os autores (2001) afirmam que o jornalismo deixou de perceber mudanças importantes na sociedade, relacionadas também à desconfiança das pessoas em instituições tradicionais (a mídia inclusa), e à procura de atores de mídia alternativos.

Estes pontos sinalizam um cenário de mudanças estruturais, de protagonismo, de suporte tecnológico, e de financiamento para o jornalismo. Sabe-se que o jornalismo é fundamental em sociedades democráticas, mas evoluções ao modo de ser das empresas se fazem prementes.

O relatório de inovação do New York Times

No dia 15 de maio de 2014, o *BuzzFeed*, startup de mídia norte-americana com alcance global e, ironicamente, uma empresa descrita como inovadora no mercado jornalístico, publicou uma notícia contendo o relatório sem autorização e descrevendo o cenário de dificuldades que o New York Times enfrentava (Tanzer, 2014). De início, o relatório estava incompleto e com qualidade visual inferior, provavelmente por ter sido obtido de forma secreta. No dia seguinte, foi publicado na íntegra e com qualidade de impressão.

O *report* foi amplamente discutido no mercado jornalístico, com publicações do *Nieman Lab*, da universidade de Harvard (Benton, 2014), e da *Columbia Journalism Review* (Bell, 2014). No entanto, não parece ter gerado muitos esforços de pesquisa no Brasil, à exceção do trabalho de Castro (2014), que o discute juntamente a uma análise do veículo *First Look Media*.

O relatório de inovação possui 96 páginas e foi produzido por 12 integrantes do Times, de diferentes origens, a partir de análise de métricas e dezenas de entrevistas com profissionais de dentro e fora do jornal. A pesquisa busca destacar problemas organizacionais do Times, bem como apontar possíveis soluções. “Na maioria dos casos, as questões que exploramos são mais importantes do que as soluções que oferecemos. E pode haver um debate legítimo em torno das melhores soluções para vários destes casos” (The New York Times, 2014: 12, tradução nossa).

O relatório é dividido em duas partes. O primeiro capítulo, “Growing Our Audience”, se dedica a investigar o que os pesquisadores chamam de “Audience Development”, práticas sistematizadas para distribuir melhor o conteúdo pela internet e com isso crescer a audiência.

Mais do que nunca, o trabalho duro de aumentar nossa audiência recai sobre a redação. As realidades de uma Internet confusa e um mundo móvel distraído requerem esforço extra para fazer nosso jornalismo chegar aos leitores. Este trabalho exige criatividade, julgamento editorial e oferece-nos a oportunidade de garantir que nosso jornalismo aterrisse com impacto ainda maior (The New York Times, 2014: 6, tradução nossa).

São apresentadas propostas em três frentes: como empacotar e distribuir o conteúdo para aprimorar sua descoberta pelo público; como promover e chamar a atenção para o jornalismo; e como aprofundar uma relação de duas vias com o público. Aqui fica demonstrado que, com a infinidade de canais disponíveis on-line, cada um com seus desafios e oportunidades, o New York Times acabou tendo dificuldades de expandir o seu alcance – algo necessário por sua relevância mundial, mas difícil para uma empresa ainda muito ligada ao ritual do jornal impresso (o que também se observa na parte seguinte do *report*).

O segundo capítulo, “Strengthening Our Newsroom”, é voltado para esforços internos, relacionados a processos e estratégia, para tornar a redação – e a empresa, de um modo geral – mais preparada para lidar com a disrupção digital. A seção é dividida em três partes: aumentar colaboração entre a redação e áreas de negócio; criar uma equipe de estratégia dentro da redação, para aconselhar a chefia acompanhando projetos, experimentos, competidores, mercado, etc.; e transformar a redação em nativa digital, questionando tradições vindas do impresso.

Mas fizemos muito menos progressos nas áreas que os leitores não podem ver. Estes são os processos e questões coma-seu-espinafre de estrutura que muitas vezes vemos como as que ficam no caminho de nossas tarefas diárias: sistemas de publicação, fluxo de trabalho, estruturas organizacionais, os esforços de recrutamento e estratégia. (...) O desafio para nós é que o novo campo de batalha não é onde nós somos mais fortes – o jornalismo em si – mas nesta segunda arena que é em grande parte fora da vista. Porque os nossos concorrentes digitais se adaptam mais rapidamente à evolução das tecnologias e tendências, seu jornalismo de pior qualidade muitas vezes ganha mais tração do que o nosso jornalismo superior (The New York Times, 2014: 57, tradução nossa).

É relevante notar que de início o relatório deixa claro que a discussão a que se propõe não é sobre o conteúdo ou o tipo de jornalismo que o Times faz, mas outras questões paralelas, relativas ao digital e analógico, que devem ser endereçadas. Assim, ele já deixa claro que o conteúdo jornalístico de qualidade é fundamental, e que passado disto, existem outras discussões. Desta forma, aqui também se reconhece a importância do jornalismo de qualidade, e que, mesmo com todas as mudanças de paradigma e novas distribuições de conteúdo que existem hoje, a relevância do jornalismo e narrativas de qualidade permanecem.

Em junho de 2015, a direção do jornal afirmou em congresso que as recomendações do relatório foram seguidas e que as dificuldades estavam sendo enfrentadas (Nguyen, 2015).

O relatório e a academia

Ao analisar o relatório de inovação, percebe-se que, não obstante a profundidade da crise por que passam o mercado jornalístico e a profissão em si, encontrava-se indícios sobre estas dificuldades e a sinalização da necessidade de mudança na academia e literatura especializada, alguns anos antes da publicação do relatório. Propõe-se que uma relação maior entre academia e mercado, dentro do campo jornalístico, proporcionaria mais ferramentas para que o jornalismo lide com crises e se atualize frente aos desafios contemporâneos.

O primeiro capítulo centra na importância dos esforços de “Audience Development”, algo que o NYTimes aparenta não estar dominando, tendo em vista os números decrescentes de visualizações de página e acessos à homepage, bem como uso dos aplicativos *mobile*. Esta era uma tendência já descrita por Anderson et al. (2012: 108, tradução nossa), quando mencionavam que o controle na distribuição está mudando: “o modelo antigo, onde a maioria dos usuários visitava uma homepage ou usava uma aplicação móvel vinculada a apenas uma organização, vai continuar a perder chão para a superdistribuição, com usuários encaminhando materiais relevantes uns para os outros”. Especialmente, a lógica de não poder mais confiar em homepages é destacada no *Innovation Report*.

Entre as medidas para aprimorar a descoberta de conteúdo está a de ter uma cultura de experimentação mais ampla, que permita criar novos recursos:

Lançar esforços rapidamente e, em seguida, iterar. Nós muitas vezes seguramos reportagens para publicação, como devemos, porque elas “não chegaram lá ainda”. Fora do nosso jornalismo, porém, podemos adotar o modelo de “produto mínimo viável”, que apela para o lançamento de algo em uma forma mais básica para que possamos começar a receber feedback dos usuários e melhorá-lo ao longo do tempo (The New York Times, 2014: 32, tradução nossa).

O valor da experimentação para o jornalismo também é algo exaltado anteriormente. É através desta experimentação que novos *players* puderam entrar no mercado de notícias (como Google News e Snapchat, por exemplo). Já em 2009, no relatório *The Big Thaw*, Tony Deifell coloca isto entre as quatro recomendações para negócios jornalísticos atualmente:

Organizações jornalísticas devem aumentar sua capacidade de inovar com novas tecnologias, práticas jornalísticas e modelos de negócios. Elas podem fazer isso ao perseguir “inovação de baixo custo e rápida” e conjugar seus esforços experimentais. As experiências vão desde tecnologia móvel (por exemplo, geolocalização) a nova narrativa visual (por exemplo, a visualização de dados), convergência de conteúdo através de múltiplas plataformas, filtragem de informação e novos modelos de geração de receita e redução de custos. Os financiadores devem investir na sustentabilidade a longo prazo da verdade jornalística, investindo em uma maior experimentação entre os *players* novos e existentes (Deifell, 2009a: 5, tradução nossa).

Em um mundo mudando rapidamente, a experimentação rápida é uma arma forte para encontrar ideias que possuem aplicação e descartar aquelas que não possuem valor. Dentro de empresas estabelecidas este processo é mais difícil, pois envolve uma bagagem extensa, mas não por isto menos importante. Como o próprio relatório cita, foi apenas por causa deste tipo de pensamento que foi possível lançar o NYTNow, um aplicativo móvel para consumo de notícias que gerou frutos. No entanto, o estágio em que isto acontece parece não ser o suficiente. A questão da inovação e flexibilidade será abordada novamente mais adiante.

Finalmente, o primeiro capítulo ainda trata das relações entre público e jornal, que, segundo o relatório, deve em síntese, olhar para o público como fonte de conteúdo, e aumentar seu engajamento. Esta talvez seja a tendência do relatório mais descrita pela pesquisa em jornalismo nos últimos anos. Desde meados da década passada, diversos trabalhos destacam como o papel da audiência mudou, e que a colaboração é uma tônica forte na criação e consumo de notícias. Pesquisas como as de Bruns (2009) e Gillmor (2006) são fundamentais para a construção de um novo tipo de jornalismo, baseado em contribuições do público, mesmo que não se considere que estas estruturas sejam uma “redenção” do jornalismo. No entanto, esta mudança não parece ter sido bem representada no NYTimes, que cita concorrentes como Huffington Post e Medium como bem sucedidos. “No entanto, não descobrimos como envolvê-los (os leitores) de uma maneira que enriqueça nosso produto. De todas as tarefas que discutimos neste relatório, o desafio de se conectar com e engajar os leitores – que se estende de comentários on-line a conferências – tem sido o mais difícil” (The New York Times, 2014: 49, tradução nossa).

A importância de saber navegar nestas águas é que isto responde não apenas a inquietações financeiras (pois um público engajado com a marca tende a gastar mais), mas à preocupação de levar o jornalismo mais longe, para mais pessoas, como exposto através das ideias de descoberta e promoção. Doctor (2010) descreve o mundo contemporâneo das notícias como Pro-Am, ou seja, uma mescla entre amadores e profissionais, correntes se inter-relacionando e evoluindo juntas. É algo próximo do que Gillmor (2006) resumiu como a migração do jornalismo de palestra a conversa, ou seminário. É interessante e irônico que uma das propostas do NYTimes para engajar seu público seja justamente a criação de eventos, em torno de conversas. Anderson et al. (2012: 114, tradução nossa), em um exercício de imaginar a mídia em 2020, enxergam na interação eficiente entre público e jornalistas uma peça fundamental: “A habilidade de uma instituição em pedir aos seus próprio usuários para participar na criação, veto e distribuição de notícias, ou em encontrar testemunhas em primeira mão ou *insiders* bem informados para uma reportagem em particular, será uma fonte chave de diferenciação”.

No segundo capítulo, o relatório explora questões mais profundas, sobre a redação e seus problemas em concorrer digitalmente. Como vimos antes, não são questões ligadas necessariamente à reportagem em si, mas pontos que orbitam o jornalismo e se fazem cada vez mais importantes. O primeiro ponto é a necessidade de uma maior colaboração entre redação e departamentos de negócio, como *Consumer Insight, Technology, Design, R&D*, etc. “Estamos simplesmente recomendando uma mudança de política que declara explicitamente que os papéis de Reader Experience devem ser tratados como uma extensão da nossa redação digital – permitindo uma maior comunicação, colaboração e planos de carreira inter-departamentais” (The New York Times, 2014: 61, tradução nossa). Tony Deiffel (2009b: 18, tradução nossa), sinaliza com a necessidade de empresas de mídia pensarem tecnologia não simplesmente como ferramenta, mas algo altamente estratégico. Ele cita o pesquisador Ashish Soni:

“Você ouve empresas de mídia falarem sobre a importância da tecnologia, mas preste atenção ao que eles realmente fazem, não ao que dizem. Na minha experiência, eles falam sobre tecnologia, mas não estão dispostos a pagar por isso”. Em uma grande escala, muitas vezes não é suficiente para aumentar o investimento em tecnologia por si só, mas também a equipe para usá-la estrategicamente.

O autor lembra também a importância de mesclar os papéis de jornalismo e tecnologia, principalmente em um cenário global de convergência entre estes dois universos. “Não pense em tecnologia como o fim do processo, mas integrado no processo. Os desenvolvedores devem fazer parte do processo jornalístico” traz Deiffel

(2009b: 18, tradução nossa), citando uma ex-dirigente do NYTimes. O relatório do NYTimes menciona que existem programadores e designers atuando junto à redação, mas que estes papéis não são muito bem investigados, e acabam sendo tratados como “de fora”. A necessidade de integrar os trabalhos de jornalistas e profissionais de negócio também é lembrada por Deifell (2009b). Isto não significa simplesmente derrubar as barreiras entre departamento comercial e redação, mas entender onde existem conexões entre negócios e jornalismo que podem beneficiar a empresa e o público. Grueskin et al. (2001: 121, tradução nossa), aludindo ao exemplo do Huffington Post, afirmam que “Gerenciar propriedades de jornalismo digital muitas vezes significa se afastar de papéis e descrições de trabalho que eram encontrados em operações tradicionais”, lembrando a preocupação com métricas e orçamentos.

Tornar a redação verdadeiramente *digital-first* talvez seja o ponto mais profundo de todo o relatório, e possui antecedentes interessantes na academia. “Os hábitos e tradições construídos ao longo de um século e meio de colocar o jornal na rua são uma força poderosa e conservadora ao migrarmos para o digital – nenhuma maior do que a força gravitacional da primeira página” (The New York Times, 2014: 59, tradução nossa). Embora enfrentando desafios digitais e com um modelo de negócios claramente se distanciando do impresso, as redações vêm demonstrando dificuldades em se adaptar, postergando mudanças e protegendo o impresso. No início da década passada, Boczkowski, (2004: 12-13, tradução nossa) já alertava que as inovações digitais nos jornais eram tidas com o impresso em mente, em um processo limitador.

Jornais americanos têm visto os recentes desenvolvimentos em tecnologia da informação através da lente do impresso e tendem a apropriá-los sob o pressuposto de que o futuro seria uma versão melhorada, mas não radicalmente diferente, do presente. Por exemplo, eles têm muitas vezes tirado vantagens limitadas de fluxos multi-direcionais de informações conferidos pela computação em rede, assim ampliando o modo unidirecional prevalente na indústria, mas principalmente preservando-o. (...) Por um lado, incursões dos impressos para além da tinta no papel muitas vezes resultaram em artefatos não tão inovadores como os de concorrentes menos ligados à mídia tradicional. Por outro lado, o resultado cumulativo tem sido uma das grandes mudanças: no final da década de 1990, jornais online na web eram muito diferentes de seus correspondentes.

Ou seja, houve mudanças com o jornalismo na web, e existe uma série de estudos que assim o comprovam. No entanto, a tentativa de se agarrar a modelos minguentes prejudica a evolução para outras estratégias, enquanto não faz muito para resolver a situação atual. Como descrito por Boczkowski, um resultado disto é que a inovação vai surgir de atores não ligados à mídia tradicional, e até nascidos longe do jornalismo, como se vê hoje.

Conectada a isto está a revisão dos processos dentro da redação. Mesmo com a importância do digital, jornalistas acabam se preocupando mais com a capa do jornal do que com novas estratégias. O uso de indicadores digitais como métricas para avaliações dos jornalistas, uma medida citada no relatório, já era preconizado por Grueskin et al. (2011). Já Anderson et al. (2012: 60, tradução nossa) descreviam a necessidade da evolução de processos:

Uma falha em repensar o fluxo de trabalho sob a condição da digitalização muitas vezes pode levar as organizações de notícias a sofrer toda a desvantagem dos processos digitais, mas não alcançar nenhum dos benefícios. Alguns comentaristas têm se referido a este cenário pessimista como a “roda de hamster” – um aumento da exigência sobre o tempo dos jornalistas e perda de autonomia.

Culpar a tecnologia por este cenário não é razoável, o problema estando nas empresas que se prendem a processos antigos. “Em outras palavras, as exigências tecnológicas da internet devem ser geridas de forma a evitar a roda de hamster. Exemplos de como gerenciar a internet podem incluir um foco em links inteligentes ao invés de agregação constante e republicação de notícias já existentes” (Anderson et al., 2012: 60, tradução nossa). Ainda antes disto, Deuze (2008), com base em extensa etnografia, havia identificado que o trabalho em redações digitais começou de forma destacada das operações principais, e decididamente com menor importância, seja pelos salários menores ou por uma visão dos jornalistas mais experientes que não os considerava membros como eles. Pode-se expandir esta versão pelo tempo para identificarmos como este *status* diferente veio a trazer um jornalismo on-line que nunca pode aproveitar todo seu potencial.

Muito conectado com Anderson et al. (2012) e Boczkowski (2004), Deuze (2008) ressalta que iniciativas de jornalismo digital nas redações costumam acontecer de forma reativa à concorrência. Ou seja, não procuram novos resultados e não aplicam a tecnologia estrategicamente.

Parte da motivação das empresas de notícias para ter uma divisão de notícias on-line, de qualquer modo (...), é se preparar ou combater o aumento da concorrência no mercado jornalístico. Esta é uma lógica negativa: os investimentos on-line são geralmente contingenciais e baseados em ameaças percebidas, em vez de uma distinta visão ou ideia (ou ideal) sobre novas ou inovadoras formas de jornalismo (Deuze, 2008: 207-208, tradução nossa).

Cumulativamente, estas orientações nas redações criam um atraso e subaproveitamento de recursos digitais, em ambientes que se prendem ao que sabem

fazer de melhor: o impresso. Träsel (2014) relembra também que no século XX o jornalismo passa a ter um caráter mais mercantil, com seu lado romântico e político não mais tão presente, e contraposto à figura do jornalista trabalhando em frente ao computador. Esta percepção ajuda a minar os investimentos em inovação e jornalismo on-line, em uma tentativa de retorno às origens, colaborando para o atraso.

Fica claro que um dos caminhos que o jornalismo deve buscar, principalmente em empresas estabelecidas, é o da inovação, buscando novas soluções, de forma ágil e flexível. Esta preocupação é expressa no *Innovation Report*: “Construa a redação de Legos, não tijolos. A estrutura certa para hoje não será a estrutura certa para amanhã. Nossas necessidades vão mudar rapidamente e nossas habilidades se tornarão desatualizadas” (The New York Times, 2014: 95, tradução nossa). Conectado a isto, Anderson et al. (2012: 62, tradução nossa) já diziam expressamente que organizações devem ser capazes de passar por cima dos seus sistemas de publicação, de modo que eles não se tornem obstáculos à evolução da cobertura: “Ao permitir que os jornalistas superem seus próprios processos, conforme necessário e com avaliação, as organizações de notícias podem evitar que seu desejo de fluxo de trabalho previsível destrua a oportunidade de novidades e iniciativas por parte do seu pessoal”. Da mesma forma, os autores também ressaltam que muitas organizações tendem a organizar a si e seus fluxos em termos de um produto a ser consumido do início ao fim. Este modelo não faz mais sentido com o tipo de consumo de notícias da internet. Organizações devem ser flexíveis: “em vez disso, o foco deve ser sobre a criação de conteúdo infinitamente iterável através de um sistema de gestão de conteúdo altamente hackeável” (Anderson et al., 2012: 72, tradução nossa).

Como preconizavam Grueskin et al. (2011: 12, tradução nossa), a inovação rápida é uma tônica forte do consumo e produção de notícias on-line. “O digital fornece um meio para inovar rapidamente, determinar o tamanho da audiência de forma rápida e desacelerar os negócios malsucedidos com a despesa mínima”. Esta tem sido a grande ferramentas das *startups*, mas a tática também pode ser empregada por empresas tradicionais, em uma mudança de cultura interna nas redações. O próprio New York Times destaca a necessidade de ser mais ágil e temer menos a falha, uma preocupação importante ao gerar novas iniciativas.

Conclusão

A partir da revisão da literatura em jornalismo dos últimos anos, colocando o *Innovation Report* do New York Times à sua luz, verifica-se que grande parte das inquietações ali dispostas já eram trabalhadas pelo meio acadêmico da mídia e do jornalismo. Em alguns casos, inclusive, eram estudadas algumas recomendações para veículos. As tendências de que a audiência estava se posicionando de outra forma e a visão de que os jornais deveriam se portar de uma forma mais em rede (Bardoel e Deuze, 2001), em um mundo com mais atores de mídia, profissionais ou não, já haviam sido descritas.

Da mesma forma, o resgate de como o jornalismo digital é pensado nas redações é muito frutífero: é algo planejado apenas de forma responsiva, sem iniciativas voltadas à inovação. O jornalismo on-line, em sua história de desenvolvimento, passou por muito tempo como uma reflexão tardia. O investimento em mídia digital parece, por vezes, algo paliativo, enquanto se continua a realizar tudo do jeito impresso.

De um modo em geral, o mercado acabou seguindo seu caminho, e o cenário da desestruturação sobre o jornalismo imperou. Seguir estas recomendações não teria evitado as disrupções no campo nas últimas duas décadas, algo totalmente fora do seu alcance, mas talvez ele estivesse melhor preparado para pensar a inovação de forma frontal.

Principalmente a partir da segunda metade do século XX, se percebe que, cada vez mais, o jornalismo também é um negócio (Träsel, 2014), o que parece uma tendência irreversível. O departamento administrativo do jornal sempre soube disto, mas a redação parece ter se afastado desta noção, em uma tentativa de manter a chamada divisão entre “igreja e estado”. Ela de certa forma se imiscui de todo o lado empresarial econômico inerente ao jornalismo como atividade na sociedade capitalista, como se dissesse: “somos apenas jornalistas, precisamos saber o que acontece com os negócios”. A intenção subjacente de proteger o bom jornalismo do interesse publicitário é importante, mas não pode gerar uma alienação. As consequências disto podem ser perigosas em longo prazo, em um cenário de mudanças de plataforma, hábitos dos leitores, financiamento, concorrência, etc. (Grueskin et al., 2011, Anderson et al., 2012, Bardoel e Deuze, 2001). Como diz o ex-repórter do NYTimes Randall Rothenberg a Grueskin (2011: 129, tradução nossa): “Eis o problema: jornalistas simplesmente não entendem seu próprio negócio”.

Como verificado, a literatura acadêmica pode contribuir para o enfrentamento das crises jornalísticas. Um possível caminho para a reinvenção do jornalismo nas redações são as parcerias com universidades, algo parecido com o pensado por Downie Jr. e Schudson (2009). Estas instituições pensam sobre o que acontece no jornalismo digital e como se adaptar ao porvir. O meio acadêmico é rico em pesquisas que podem ser aplicadas de forma que faça sentido às empresas, assim como de mentes que podem ser direcionadas para repensar desafios que elas encontram. Estes centros de pesquisa e desenvolvimento, hoje espalhados pelo mundo, são recursos que instituições jornalísticas não podem se dar ao luxo de ignorar.

O jornalismo profissional possui diversas deficiências, especialmente em veículos tradicionais. As soluções para estas dificuldades demandam pensar diferente, desatrelado das práticas impressas, ainda que não ignorem valores jornalísticos básicos, associando inovação digital, experimentação rápida, e a perda do medo de errar.

Marcelo Crispim da Fontoura

Professor da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)
marcelocfontoura@gmail.com

Recebido em agosto de 2015.

Aceito em setembro de 2015.

Referências

- ANDERSON, C. W.; BELL, Emily e SHIRKY, Clay. *Post-Industrial Journalism: Adapting to the Present*. Nova York: Tow Center for Digital Journalism, 2012.
- BARDOEL, Jo e DEUZE, Mark. Network Journalism: Converging Competences of Media Professionals and Professionalism. *Australian Journalism Review*, Adelaide, v. 23, n. 2, p. 91-103, 2001. Disponível em: <<http://jclass.umd.edu/classes/jour698m/BardoelDeuze+NetworkJournalism+2001.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2015.
- BELL, Emily. For the Times' innovation report to stick, its journalists need to be on board. *Columbia Journalism Review*, Nova York, 22 mai. 2014. Disponível em: <http://www.cjr.org/behind_the_news/nyt_innovation_report.php>. Acesso em: 19 jun. 2015.
- BENTON, Joshua. The leaked New York Times innovation report is one of the key documents of this media age. *Nieman Lab*, Nova York, 15 mai. 2014. Disponível em: <<http://www.niemanlab.org/2014/05/the-leaked-new-york-times-innovation-report-is-one-of-the-key-documents-of-this-media-age/>>. Acesso em: 19 jun. 2015.
- BOCZKOWSKI, Pablo. *Digitizing the News: Innovation in Online Newspapers*. Cambridge: MIT Press, 2004.
- BRUNS, Axel. *Gatewatching: collaborative online news production*. Nova York: Peter Lang, 2009.
- CASTRO, A. C. S. Jornalismo e inovação digital: The New York Times e The First Look. *Leituras do Jornalismo*, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 43-53, jul./dez., 2014. Disponível em: <<http://www2.faac.unesp.br/ojs/index.php/leiturasdojornalismo/article/view/29>>. Acesso em: 19 jun. 2015.
- DEIFELL, Tony. *The Big Thaw v. 1*. Nova York: The Media Consortium. 2009a. Disponível em: <<http://www.themediaconsortium.org/thebigthaw/download/>>. Acesso em: 22 jun. 2015.
- _____. *The Big Thaw v. 2*. Nova York: The Media Consortium. 2009b. Disponível em: <<http://www.themediaconsortium.org/thebigthaw/download/>>. Acesso em: 22 jun. 2015.
- DEUZE, Mark. Toward a Sociology of Online News. In: PATERSON, Chris e DOMINGO, David (Orgs.). *Making Online News*. Nova York: Peter Lang, 2008. p. 199-228.
- DOCTOR, Ken. *Newsonomics: Twelve New Trends That Will Shape the News You Get*. Nova York: St. Martin's Press, 2010.
- DOWNIE JR., Leonard e SCHUDSON, Michael. The Reconstruction of American Journalism. *Columbia Journalism Review*, Nova York, nov. 2009. Disponível em: <http://www.cjr.org/reconstruction/the_reconstruction_of_american.php>. Acesso em: 26 jun. 2015.
- GRUESKIN, Bill; SEAVE, Ava e GRAVES, Lucas. *The Story So Far: What We Know About the Business of Digital Journalism*. Nova York: Tow Center for Digital Journalism. 2011.
- GILLMOR, Dan. *We the Media: grassroots journalism by the people, for the people*. Beijing: O'Reilly, 2006.
- NGUYEN, Ashley. How The New York Times has changed since the innovation report. *IJNet*, Washington, 02 jun. 2015. Disponível em: <<https://ijn.net.org/en/blog/how-new-york-times-has-changed-innovation-report>>. Acesso em: 24 jun. 2015.
- TANZER, Myles. Exclusive: New York Times Internal Report Painted Dire Digital Picture. *BuzzFeed*, Nova York, 15 mai. 2014. Disponível em: <<http://www.buzzfeed.com/mylestan->

zer/exclusive-times-internal-report-painted-dire-digital-picture#.wnB3OXWjj>. Acesso em: 19 jun. 2015.

THE NEW YORK TIMES. *The Innovation Report*. Nova York: The New York Times. 2014. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/224608514/The-Full-New-York-Times-Innovation-Report>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

TRÄSEL, Marcelo. *Entrevistando planilhas: estudo das crenças e do ethos de um grupo de profissionais de jornalismo guiado por dados no Brasil*, 2014. 311 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

Resumo

O presente artigo analisa o Relatório de Inovação do New York Times, documento interno que relata os desafios digitais do jornal norte-americano. Com base em uma bibliografia sobre estado e história do jornalismo digital, se trabalha com a hipótese de que adversidades relatadas pelo jornal já eram descritas anteriormente pela academia, através de pesquisas. Desta forma, busca-se encontrar os antecedentes históricos da crise no jornalismo, contrapondo-os à sua situação atual e ao relatório. Sugere-se mais parcerias com universidades para avançar a inovação em jornalismo.

Palavras-chave

Jornalismo digital. The New York Times. Inovação.

Abstract

This article analyzes the New York Times Innovation Report, an internal document reporting the digital challenges of the US newspaper. Based on literature on the state and history of digital journalism, we work with the hypothesis that some adversities reported by the newspaper were already described by academia through research. In this way, we seek to find the historical background of the crisis in journalism, comparing them to its current situation and the report. More partnerships with universities are suggested in order to advance innovation in journalism.

Keywords

Digital journalism. The New York Times. Innovation.