Lívia de Souza Vieira

# MÉTRICAS EDITORIAIS NO JORNALISMO ONLINE: ÉTICA E CULTURA PROFISSIONAL NA RELAÇÃO COM AUDIÊNCIAS ATIVAS

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Jornalismo da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Doutora em Jornalismo.
Orientador: Prof. Dr. Rogério Christofoletti

Florianópolis
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Vieira, Lívia de Souza
Métricas editoriais no jornalismo online : ética e cultura profissional na relação com audiências ativas / Lívia de Souza Vieira ; orientador, Rogério Christofoletti, 2018.
393 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-Graduação em Jornalismo, Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Jornalismo. 2. Ética jornalística. 3. Métricas editoriais. 4. Newsmaking. 5. Jornalismo online. I. Christofoletti, Rogério. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Jornalismo. III. Título.

Lívia de Souza Vieira

**MÉTRICAS EDITORIAIS NO JORNALISMO ONLINE: ÉTICA E CULTURA PROFISSIONAL NA RELAÇÃO COM AUDIÊNCIAS ATIVAS**

Esta Tese foi julgada adequada para obtenção do Título de Doutora e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Jornalismo, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 27 de fevereiro de 2018

Prof.ª Raquel Longhi, Dr.ª
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Jornalismo

**Banca Examinadora:**

Prof. Rogério Christofoletti, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.ª Suzana Barbosa, Dr.ª
Universidade Federal da Bahia (Videoconferência)

Prof. Theophilos Rifiotis, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.ª Gislene Silva, Dr.ª
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.ª Raquel Longhi, Dr.ª
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.ª Rita Paulino, Dr.ª
Universidade Federal de Santa Catarina

*"Não entendo. Isso é tão vasto que ultrapassa qualquer entender. Entender é sempre limitado. Mas não entender pode não ter fronteiras. Sinto que sou muito mais completa quando não entendo. Não entender, do modo como falo, é um dom. Não entender, mas não como um simples de espírito. O bom é ser inteligente e não entender. É uma benção estranha, como ter loucura sem ser doida. É um desinteresse manso, é uma doçura de burrice. Só que de vez em quando vem a inquietação: quero entender um pouco. Não demais: mas pelo menos entender que não entendo."*
*(Clarice Lispector, em A Descoberta do Mundo. 1984)*

## AGRADECIMENTOS

*“Viver não cabe no Lattes”.*
*(Frase retirada de uma imagem postada no Facebook)*

Há razão para os clichês: sim, a jornada do doutorado é longa, solitária e por vezes desgastante, mas te transforma de tantas maneiras que é difícil enumerar.

Agradeço a Deus, "que a fé não costuma faiá". Aos meus pais, Calvino e Eliane Vieira, por me mostrarem desde cedo o que realmente importa. Graças a vocês, que me matricularam no curso de inglês quando eu tinha sete anos, fui capaz de fazer trabalho de campo em redações da Inglaterra. Palavra alguma é bastante para o tanto que vocês são para mim. Às minhas irmãs Aline e Lara, pelos ouvidos a postos a qualquer hora do dia ou da noite.

Ao meu orientador, Rogério Christofoletti, por todos os ensinamentos e pela parceria acadêmica que construímos desde o mestrado. Obrigada por confiar em mim, por ajustar a rota sempre que foi preciso e por ser presente. Sou imensamente grata pelo privilégio de ter sido orientada por um pesquisador cuja trajetória admiro tanto.

Ao professor Paul Bradshaw, meu supervisor de doutorado-sanduíche na Birmingham City University, pelas oportunidades, pelas aulas inspiradoras, pelos eventos e pelos cafés. Que honra poder aprender sobre jornalismo de dados com alguém que tem tanta paixão pelo que faz.

À Maria Elisa Máximo, pela leitura atenta desta tese, pela amizade e pela casa e coração sempre abertos. Foram muitas as tardes de conversas no Necom sobre a Teoria Ator-Rede, acompanhando minhas angústias de pesquisadora e compartilhando seus conhecimentos de antropóloga. És uma inspiração para mim.

À Sylvia Moretzsohn e Francisco Karam, meus mestres, em quem me espelho para não me render ao produtivismo acadêmico altamente improdutivo. À Leonardo Foletto e Moreno Osório, pelas ideias e arquivos sobre jornalismo e Teoria Ator-Rede compartilhados ao longo desta jornada. À Alexandra Elbakyan, ativista, hacker e criadora do site Sci-Hub, que me deu acesso gratuito a artigos científicos do mundo todo.

À Amanda Miranda, por ser minha amiga do coração, com quem dividi muitas horas de estrada entre Joinville e Florianópolis durante o doutorado. À Sibele Aquino, Ana Carolina Cabellino, Thadeu Dias, Renata Bomfim, Paula Machado, Lucas Cordeiro e Hassan Farias, por tornarem minha vida muito mais divertida e feliz. Um agradecimento especial aos amigos que o PosJor me deu: Dairan Paul, Hendryo André, Kérley Winques e Isadora Ribeiro.

Sou também imensamente grata ao ObjETHOS, grupo de pesquisa e extensão do qual faço parte desde o mestrado, em 2012. Meu crescimento como pesquisadora certamente tem a colaboração de cada integrante do grupo, cujas discussões e artigos sobre ética e crítica de mídia nos aproximam da realidade factual.

Agradeço às professoras Raquel Longhi e Maria José Baldessar, pelas contribuições na qualificação desta tese. E ao professor e

professoras da banca de defesa, por gentilmente terem aceitado o convite e pela certeza de que farão apontamentos essenciais à pesquisa: Theophilos Rifiotis, Suzana Barbosa, Gislene Silva, Rita Paulino e Raquel Longhi. Estendo também meu agradecimento aos professores suplentes: Eduardo Pellanda, Carlos Eduardo Franciscato, Jeana Santos e Samuel Lima.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Jornalismo da UFSC e à Capes, pelo apoio financeiro e acadêmico. O golpe atingiu em cheio a universidade pública e, nesse contexto sombrio, concluir uma tese é também um ato político. Meu obrigada especial aos professores do PosJor Jorge Ijuim e Daisi Vogel, pelas aulas inspiradoras.

Esta tese certamente não existiria sem os 23 profissionais que entrevistei. Por isso, meu agradecimento especial a eles, dentre os quais destaco os editores Peter Martin, do *The Guardian*; Sarah Shenker da *BBC*; e Camila Marques, da *Folha de S. Paulo*. Obrigada por terem me recebido de forma tão solícita e por entenderem o valor de uma pesquisa acadêmica conectada com a prática profissional.

Por fim, sou grata às "coisas" que tiveram agência na escrita desta tese. As músicas - obrigada Chico Buarque, Jorge Drexler, Amy Winehouse, Jamie Cullum, Anitta e as divas do "feminejo" -, as taças de vinho, meu velho *notebook* e o Trint, *software* de transcrição de áudio para texto, que foi fundamental na decupagem das entrevistas.

## RESUMO

No jornalismo online, área de concentração desta tese, há uma potencialização da capacidade de medir os dados sobre a audiência. Qualquer notícia inserida na *web* pode ser rastreada, monitorada e, consequentemente, mensurada. Com o advento de ferramentas de análise (*analytics*), é possível obter um conjunto de informações que podem servir a diferentes interesses dentro das organizações jornalísticas: do alcance de mais pessoas à venda de publicidade. A partir dessa problemática, a presente pesquisa tem como objeto de estudo as métricas editoriais e suas ações/ associações no processo produtivo do jornalismo online. O percurso compreende uma reflexão teórico-metodológica sobre o *newsmaking* - estudo do processo de produção da notícia – e, a partir da crítica à abordagem explicativa e apriorística dos estudos sociológicos clássicos, teço uma aproximação com o campo da antropologia por meio da Teoria Ator-Rede. Tal aporte teórico norteia a proposta do que chamo de uma etnografia possível para os estudos de *newsmaking*, com detalhamentos metodológicos acerca da entrada do pesquisador na redação, da duração do campo, da observação participante, das entrevistas com jornalistas, do diário de campo e do relato etnográfico. O *corpus* empírico da pesquisa é composto por incursões etnográficas realizadas durante o ano de 2017 nas editorias de audiência online da *British Broadcasting Corporation* (*BBC*), do *The Guardian* (ambos em Londres, na Inglaterra) e da *Folha de S. Paulo*, em São Paulo, no Brasil. Tendo como inspiração a proposta de descrição de Latour (2012), observo as mediações, a simetrização, as controvérsias e as agências distribuídas em rede. Os resultados apontam para um conjunto de técnicas, ferramentas e regras de mensuração da audiência que passam a fazer parte do fluxo produtivo no jornalismo online; para uma mudança de cultura, que se constitui a partir de um viés sociotécnico; para a agência do modelo de negócio, que provoca diferentes ações com relação à concorrência; para a tensão entre a autoridade do jornalista e a autoridade do *software* de métricas; e para a dualidade ética x *clickbait*, cujo argumento se dá no sentido de sua superação.



**Palavras-chave:** Métricas; Jornalismo Online; Audiência; Ética; *Newsmaking*.

## ABSTRACT

There is a potentialization of the capacity of measuring audience's data on online journalism. Any news on the web can be tracked, monitored and, consequently, measured. With the advent of analytics tools, it is possible to obtain a set of information that can serve different interests within journalistic organizations: from reaching more people to selling advertising. From this problematic, the present research has as object of study the editorial metrics and its actions/ associations in the productive process on online journalism. It includes a theoretical-methodological reflection on newsmaking - a study of the news production process - and, based on the critique of the explanatory and aprioristic understanding of classical sociological studies, I propose an approach with the field of anthropology through the Ator- Network Theory (ANT). Such a theoretical contribution guides the proposal as a possible ethnography for newsmaking studies, with methodological details about the researcher's entry in the field, its length, the participant observation, the interview with journalists, the field diary and the ethnographic reporting. The research empirical corpus is composed of ethnographic forays conducted during the year 2017 in the online audience sections at the British Broadcasting Corporation (BBC), at The Guardian (both in London, England) and at Folha de S. Paulo in São Paulo, in Brazil. Taking inspiration from Latour's (2012) description proposal, I observe mediations, symmetry, controversies, and agencies distributed over a network. The results point to a set of techniques, tools and rules of audience measurement that become part of productive online journalism; to a cultural change, which is based on a sociotechnical bias; to the business model agency, which causes different actions in relation to the competition; to the tension between the authority of the journalist and the authority of the analytics software; and to the duality 'ethics x clickbait', and the argument is given in the sense of its overcoming.



**Keywords:** Metrics; Online Journalism; Audience; Ethics; Newsmaking.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tirinha de André Dahmer. ..... 23

Figura 2 – Captura de tela do Telescope, que destaca três métricas: visualizações de página, engajamento e recirculação. ..... 128

Figura 3 - Captura de tela da *Ophan*, com destaque para *pageviews*, visitantes regulares e média de tempo de atenção. ..... 165

Figura 4 - Capa do jornal *The Guardian* de 15 de junho de 2017. ..... 188

Figura 5 - Captura de tela do *Chartbeat*, com destaque para as matérias mais lidas em tempo real. ..... 199

Figura 6 - Captura de tela do *Stats*, destacando os indicadores de produtividade e as matérias mais lidas. ..... 200

Figura 7 - Captura de tela de um dos *dashboards* criados internamente, utilizando o *Google Data Studio.* ..... 200

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Métodos utilizados em artigos científicos da *Journalism Studies* e *Brazilian Journalism Research*. ..... 71

**SUMÁRIO**

**INTRODUÇÃO** ..... 23

**1 - *NEWSMAKING* E ETNOGRAFIA** ..... 33

1.1 A influência da sociologia nos estudos de *newsmaking* ..... 35

1.2 Visada antropológica para o *newsmaking* a partir da Teoria Ator-Rede ..... 43

1.3 De que redação estamos falando? ..... 55

1.4 Em busca de uma etnografia possível para os estudos de *newsmaking* ..... 64

1.4.1 A entrada do pesquisador na redação ..... 72

1.4.2 A duração do campo ..... 73

1.4.3 A observação participante ..... 77

1.4.4 As entrevistas com jornalistas ..... 80

1.4.5 O diário de campo e o relato etnográfico ..... 82

1.5 Ajustando o conceito de *newsmaking* ..... 85

**2 - ENTRANDO NA REDE DAS MÉTRICAS NO JORNALISMO ONLINE** ..... 89

2.1 Jornalismo e sua audiência: história, tensionamentos e aproximações ..... 90

2.1.1 Medindo a audiência ..... 94

2.2 A "cultura do clique" no jornalismo online ..... 96

2.2.1 Da "cultura do clique" às métricas de impacto ..... 106

2.3 Um panorama sobre a utilização de métricas em veículos jornalísticos ..... 115

2.3.1 *Financial Times* ..... 115

2.3.2 *Huffington Post* ..... 116

2.3.3 *The New York Times* ..... 117

2.3.4 *Folha de S. Paulo* ..... 117
2.3.5 *Zero Hora* ..... 118
2.3.6 *O Estado de S. Paulo* ..... 119
2.3.7 *O Globo* ..... 119

**3 - NO RASTRO DAS EDITORIAS DE AUDIÊNCIA ONLINE DA *BBC, THE GUARDIAN* E *FOLHA DE S. PAULO*** ..... 123
3.1 *BBC*: dos "homens ingleses brancos de meia-idade" à busca por diferentes audiências ..... 125
3.1.1 Primeiro dia na *BBC*: 7/3/2017 ..... 126
3.1.2 Segundo dia na *BBC*: 8/3/2017 ..... 147
3.2 *The Guardian*: *Ophan* e a mudança de cultura na redação ..... 160
3.2.1 Primeiro dia no *The Guardian*: 14/6/2017 ..... 162
3.2.2 Segundo dia no *The Guardian*: 15/6/2017 ..... 188
3.3 *Folha de S. Paulo:* pioneirismo no contexto brasileiro ..... 196
3.3.1 Primeiro dia na *Folha de S. Paulo*: 8/11/2017 ..... 197
3.3.2 Segundo dia na *Folha de S. Paulo*: 9/11/2017 ..... 213

**CONSIDERAÇÕES FINAIS** ..... 223

**GLOSSÁRIO** ..... 237

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS** ..... 243

**APÊNDICES** ..... 259
Apêndice A ..... 261
Anna Vissens, editoria de Engajamento da Audiência da *BBC*

Apêndice B ..... 269
Rob Millard, editoria de Engajamento da Audiência da *BBC*

Apêndice C ..... 275
Shirley Lau, editoria de Engajamento da Audiência da BBC

Apêndice D ..... 277
Roland Hughes e Alix Kroeger, editoria *BBC* World Service da *BBC*

Apêndice E ..... 283
Sarah Shenker, editora de Engajamento da Audiência da *BBC*

Apêndice F ..... 289
Lucy Handscomb, departamento de Audiência e Marketing da *BBC*

Apêndice G ..... 295
Nick Sutton, editor de Mobile e Online da *BBC*

Apêndice H ..... 303
Vanessa Barford, editoria de Engajamento da Audiência da *BBC*

Apêndice I ..... 307
Chris Moran, editor para Projetos Estratégicos do *The Guardian*

Apêndice J ..... 319
Nick Dastoor, editoria de Alcance e Otimização do *The Guardian*

Apêndice K ..... 323
Martin Belam, editor de Mídias Sociais e Novos Formatos do *The Guardian*

Apêndice L ..... 329
Jonathan Casson, diretor de Produção do *The Guardian*

Apêndice M ..... 337
Lindsey Dew, engenheira de *software* do *The Guardian*

Apêndice N ..... 341
James Murray, editoria de Alcance e Otimização do *The Guardian*

Apêndice O ..... 345
Lydia Smears, editoria de Alcance e Otimização do *The Guardian*

Apêndice P ..... 349
Peter Martin, editor de Alcance e Otimização do *The Guardian*

Apêndice Q ..... 355
Celine Bijleveld, editora de Produção em Rede do *The Guardian*

Apêndice R ..... 357
Camila Marques, editora de Audiência e Dados da *Folha de S. Paulo*

Apêndice S ..... 371
Aline Lemos, editoria de Audiência e Dados da *Folha de S. Paulo*

Apêndice T ..... 377
Raphael Hernandes, editoria de Audiência e Dados da *Folha de S. Paulo*

Apêndice U ..... 381
Ygor Salles, editor de Home e Mídias Sociais da *Folha de S. Paulo*

Apêndice V ..... 389
Eduardo Scolese, editor do Núcleo de Cidades da *Folha de S. Paulo*

# INTRODUÇÃO

Fig.1: Tirinha de André Dahmer.

Teclas de computador frenéticas, burburinho de pessoas conversando, reunião de pauta na sala ao lado, som das televisões ligadas em canais de notícia. Não é difícil supor que esta é a descrição do ambiente de uma redação jornalística. No entanto, em meio a artefatos e cenas típicas, surge um novo elemento: uma grande tela que exibe, em tempo real, as métricas registradas pelo *Google Analytics*. Esse *software* do *Google* monitora o percurso dos usuários nos sites cadastrados e sistematiza uma série de registros, tais como: origem dos acessos, páginas mais acessadas, tempo de permanência por página, número de usuários únicos e número de páginas visualizadas por usuário.

Mas o que significa a inclusão dessa grande tela no interior das redações? Foi o que me perguntei durante a etapa de entrevistas para a pesquisa de mestrado, quando senti incômodo ao deparar-me com os dados do *Google Analytics* em letras garrafais nas redações do jornal *Zero Hora* (RS) e do jornal *O Globo* (RJ). O fato foi registrado, de forma breve, nas considerações finais da dissertação:

> Nas entrevistas presenciais, foi muito interessante perceber como se estruturam as redações atualmente. Em *O Globo* e na *Zero Hora*, chamou atenção a imagem do *Google Analytics* projetada nas grandes TVs. Isso quer dizer que todos podem acompanhar, em tempo real, as notícias mais lidas (e as menos lidas também), o número de acessos ao site, entre outras métricas. Trata-se de algo impensável há pouco mais de uma década. Mas o que era para ser uma revolução acaba por causar estranheza: quais são as consequências de uma quase devoção a esses números? Será que eles precisam mesmo ficar projetados, não seria isso uma pressão um pouco cruel? (VIEIRA, 2014, p. 213-214)

Aquele objeto técnico e seu lugar na redação suscitaram perguntas: até que ponto essas métricas pautam, por exemplo, o jornal impresso do dia seguinte? Poderíamos dizer que vivemos a era da "ditadura dos cliques", em que o que realmente passa a importar é a notícia mais acessada? Esse indicador baseado nos cliques que gera, por consequência, o ranking dos jornais mais acessados, pode ser eticamente questionável? Será que as redações passam a produzir notícias que têm um potencial de grande acesso, com base nas próprias métricas?

A hipótese desta pesquisa é que a prática do jornalismo online está sendo impactada por um conjunto de valores cujo foco está nos dados brutos de audiência e visibilidade. Desta forma, as métricas editoriais e suas ações/ associações no processo produtivo do jornalismo online compõem o objeto de estudo.

O objetivo geral da tese é investigar como a análise desses dados sobre a audiência tem agido na cultura profissional dos

jornalistas, observando tensões éticas que contornam essa dinâmica. São objetivos específicos:

- Refletir sobre a especificidade da etnografia como um método para os estudos de *newsmaking*;
- Observar o processo produtivo do jornalismo online em redações de referência;
- Mapear as controvérsias e rastrear as ações de humanos e não-humanos na utilização das métricas sobre a audiência.

O *corpus* da pesquisa empírica compreende observações participantes nas editorias de audiência online da *British Broadcasting Corporation* (*BBC*), do *The Guardian* (ambos em Londres, na Inglaterra) e da *Folha de S. Paulo*, em São Paulo, no Brasil. Além de se destacarem na utilização das métricas em seus processos produtivos, a escolha dos veículos atendeu ao critério de diversidade de modelos de negócio, o que seria um fator enriquecedor para a pesquisa: a *BBC* é uma empresa pública, o *The Guardian* pertence a uma fundação e a *Folha de S. Paulo* tem viéis comercial.

Conceitualmente, mensuração editorial

> é o processo de monitoramento dos hábitos de interação das pessoas com produtos jornalísticos nas redes digitais, realizado por profissionais dentro das redações, para reconhecimento, sistematização e uso das preferências do público para definir formatos e conteúdo. É um condicionador organizacional que engendra rupturas e potencializações nas rotinas de produção ao influenciar a seleção, transformação e disseminação de informações jornalísticas, e estimular a formação de novas competências profissionais para lidar com dados e métricas e criar padrões de análise e

> significação que se relacionem com a cultura jornalística. (TORRES, 2017, p. 33)

De maneira contextual, pode-se afirmar que o monitoramento do comportamento da audiência se traduz em indicativos de sucesso e credibilidade para o veículo. Seguindo esse raciocínio, matérias mais visitadas são mais consumidas e, portanto, mais aceitas como credíveis pelos públicos. A aceitação depende de visibilidade e visibilidade contribui para maior aceitação, gerando um ciclo que pode se sustentar em critérios tecnocráticos, dispensando os aspectos jornalísticos, que deveriam ser subjacentes.

Contabilizar o acesso e o consumo de produtos e serviços é uma tarefa oportuna para a gestão de negócios do jornalismo. É igualmente oportuno que as redações e os produtores de conteúdo tenham noções mais precisas da aceitação de seu trabalho. Bem como tais informações podem auxiliar gestores e jornalistas a corrigirem rotas tanto na condução e sustentabilidade das organizações quanto em coberturas noticiosas.

O comportamento é produto do nosso tempo. Com tantos dados de consumo e audiência, de perfil de usuário e de seus hábitos e interações sendo coletados em tempo real por meio de *softwares*, o jornalismo tem à sua disposição informações quantitativas como nunca antes foi possível. O risco, contudo, não está na influência de dados sobre a prática jornalística, mas possivelmente no interior da cultura organizacional que frequentemente interpreta essas métricas.

Assim, estamos diante de um campo de estudos permeado por questões ainda não respondidas. An Nguyen (2013) narra uma história

fictícia de um repórter, que dura meses e resulta em uma reportagem exclusiva de grande interesse público. No entanto, ao fim do dia, este mesmo repórter recebe um e-mail de seu editor dizendo que a reportagem não estava indo bem. A evidência: o número de páginas visualizadas e de visitantes era muito baixo. Diante desse cenário, o autor afirma:

> Bem-vindo à cultura jornalística emergente do "*click thinking*". Embora totalmente hipotético e talvez um pouco ingênuo, o cenário acima se assemelha a um número crescente de casos reais no jornalismo online, em que métricas web - dados públicos de rastreamento, como hits, *pageviews*, visitantes - estão aumentando em relação à autonomia do jornalista para decidir o que é e o que não é notícia[1]. (NGUYEN, 2013, p. 147)

Neste contexto, o autor insere as métricas na cultura jornalística atual e aponta mudanças, por exemplo, na seleção das notícias. Alguns estudiosos igualmente têm alertado para as transformações no processo de produção da notícia por meio das métricas obtidas a partir da circulação e consumo do produto jornalístico.

Bertocchi (2013, p. 47) elenca as mais relevantes práticas que têm interferido no fluxo narrativo na internet, entre elas "a utilização extensiva dos chamados *Analytics* (constante monitoramento estatístico da audiência dos sites jornalísticos, com alterações em conteúdos e

[1] Tradução livre do original: "Welcome to the emerging journalistic culture of "click thinking". Although totally hypothetical and perhaps a little naïve, the above scenario resembles a growing number of real cases in online journalism, where web metrics – audience-tracking data, such as hits, page views, visitors – are rising to the journalist's autonomy in deciding what is and what is not news". (AN NGUYEN, 2013, p. 147)

formatos decorrentes das métricas apuradas, chamado de business inteligente)".

Além de detectar essas mudanças, Anderson, Bell e Shirky (2013, p. 51) as inserem no contexto do jornalismo pós-industrial. Segundo eles, vivemos um "processo de migração do jornalismo de uma atividade que exigia um maquinário industrial e produzia um produto estático para outra na qual liberdade e recursos individuais crescem e respondem a necessidades de usuários". Entre as diferenças nesse processo, os autores apontam que 1) Transmissão de dados em tempo real e atividade em redes sociais produzem informações em estado bruto. 2) Feedback em tempo real influencia matérias.

Para esta pesquisa faz-se importante saber de que forma os jornalistas estão utilizando a imensa quantidade de dados obtidos por meio das métricas, ou seja, como as novas tecnologias têm impactado a prática jornalística. Christofoletti e Giovanaz (2013) contextualizam esse cenário:

> A explosão informativa da internet, o advento das redes sociais na web e o surgimento de sistemas facilitadores de produção e difusão de conteúdos digitais não têm afetado o jornalismo somente no plano técnico. A popularização massiva dos computadores pessoais, a expansão de dispositivos de comunicação móveis e o aumento da oferta de internet em banda larga são fatores que ajudam a manter um conjunto de transformações na sociabilidade e na comunicação humana, que afetam diretamente o jornalismo como atividade profissional, instituição e modelo de produção de

> uma forma específica de conhecimento[2]. (CHRISTOFOLETTI e GIOVANAZ, 2013, p. 28)

Uma das técnicas que surgem de forma proeminente neste contexto é o SEO (*Search Engine Optimization*), um conjunto de procedimentos e regras que têm por objetivo fazer com que o conteúdo seja encontrado pelos buscadores e, consequentemente, pelas pessoas que buscam esses conteúdos. Para Alvarez (2011), chamamos de SEO toda e qualquer ação que esteja relacionada a conquistar posições no ranking dos buscadores e alavancar o número de visitas em websites. "SEO não envolve apenas técnicas de programação e grande parte do sucesso de um resultado num mecanismo de pesquisa stá atrelado a um bom conteúdo, boas descrições e títulos relevantes" (ALVAREZ, 2011, p. 8)

A atenção a técnicas de visibilidade e encontrabilidade ajudam a constituir o jornalismo online contemporâneo, por meio da análise de uma grande quantidade de informações sobre a audiência. Mas Anderson, Bell e Shirky fazem algumas ponderações de ordem ética.

> [...] essas informações podem, embora não necessariamente, levar à manipulação do conteúdo para aumentar o número de *pageviews* ou de visitantes únicos (merece consideração a decisão do site norte-americano *Gawker*, cujo editor, A.J.

[2] Tradução livre do original: "La explosión informativa de internet, el advenimiento de las redes sociales en la web y el surgimiento de sistemas facilitadores de producción y difusión de contenidos digitales no han afectado al Periodismo solo en su plan técnico. La popularización masiva de las computadoras personales, la expansión de dispositivos de comunicación móviles y el aumento de la oferta de internet en banda ancha son factores que ayudan a mantener un conjunto de transformaciones en la sociabilidad y en la comunicabilidad humana, que afectan directamente al Periodismo como actividad profesional, institución y modelo de producción de una forma específica de conocimiento" (CHRISTOFOLETTI e GIOVANAZ, 2013, p. 28)

> Daulerio, fez circular um memorando deixando clara a decisão de botar o pessoal para trabalhar, em esquema de rodízio, em uma tática de geração de tráfego chamada "*traffic whoring*"). Identificar com franqueza alvos e metas, saber distinguir dados relevantes de irrelevantes e reagir ao retorno recebido são parte do jornalismo sustentável – e não sua ruína. O monitoramento de tendências técnicas e de tráfego conduz a práticas mecânicas – coisas como otimização de sites (testar links e títulos distintos para garantir a melhor posição possível para um artigo em resultados de buscas no *Google*) – que não contribuem necessariamente para a imagem do jornalismo. (ANDERSON, BELL e SHIRKY, 2013, p. 50)

Nesse sentido, alguns veículos jornalísticos começam a questionar métricas baseadas somente nos cliques. O jornal britânico *The Guardian* desenvolveu sua própria ferramenta de métricas, a *Ophan*. Ela controla todo o tráfego do *The Guardian* e os disponibiliza aos jornalistas, editores e desenvolvedores com um intervalo de tempo de menos de cinco segundos. O editor Chris Moran, do *The Guardian*, afirmou que "jornalistas e editores agora podem explorar e compreender a atenção do público e agir em conformidade. Se uma notícia não está sendo lida, ela pode ser promovida interna ou externamente. Se há um sucesso inesperado com uma notícia, ela pode ser potencializada"[3].

O site *UpWorthy*, lançado em 2012 e com 87 milhões de visitas por mês, anunciou que está utilizando a métrica "minutos de atenção" como indicador principal de performance. "Gostamos de pensar dessa maneira porque nos recompensa compartilhar conteúdos que as pessoas

[3] Fonte: http://www.fastcolabs.com/3026154/how-the-guardian-uses-attention-analytics-to-track-rising-stories (acesso em 20 dez 2017)

realmente gostam - e não apenas coisas em que elas cliquem. Esta é uma métrica focada na satisfação do usuário real"[4].

Entender os caminhos de um cenário com tantas perguntas contribuirá para o fortalecimento do jornalismo enquanto campo específico do conhecimento. Como enfatizam Anderson, Bell e Shirky (2013, p. 66): "É questão de achar, em meio a todo o ruído, um sinal claro que indique se nosso jornalismo está repercutindo ou não, se está tendo o impacto que acreditamos que deveria ter".

Esta tese está divida em três capítulos. O primeiro é composto por uma reflexão teórico-metodológica sobre o *newsmaking* - estudo do processo de produção da notícia. A partir das contribuições de pesquisas sociológicas clássicas (WOLF, 2012; ALSINA, 2009; TUCHMAN, 1978; SCHUDSON, 1995; GANS, 1979*;* SHOEMAKER e REESE, 2014), faço uma crítica à abordagem explicativa e apriorística que oferecem e teço uma aproximação com o campo da antropologia por meio da Teoria Ator-Rede (LATOUR, 2012; CALLON, 1980; AKRICH, 2006; LAW, 1992, STRATHERN, 2014; VENTURINI, 2010). Uma das principais contribuições desse pensamento, que representa uma virada ontológica na antropologia, é que a produção de fatos científicos não deve partir do sujeito, mas da ação. Trata-se de um deslocamento de interações e de uma proposta de simetrização entre sujeito e objeto. Após problematizar a pertinência da pesquisa em redações jornalísticas, em contraposição a autores como Deuze e

[4] Fonte: http://www.niemanlab.org/2014/02/upworthy-has-a-new-way-of-measuring-engagement/ (acesso em 20 dez 2017)

Witshge (2015; 2016), proponho uma etnografia possível para os estudos de *newsmaking*.

No segundo capítulo, abordo a relação do jornalismo com sua audiência. Para tal, faço um breve resgate sobre a história dos estudos de audiência (RUDIGER, 2001; SILVA, 1985; HALL, 2009; CROTEAU e HOYNES, 1997; MOSCO e KAYE, 2000; ROSEN, 2006) e a forma de mensuração nas diferentes mídias (jornal impresso, rádio, TV e internet). Em seguida, apresento o estado da arte no estudo das métricas no jornalismo online, passando pela "cultura do clique" (ANDERSON, 2011; MEIJER e KORMELINK, 201; MANOVICH, 2012; GRAVES e KELLY, 2010; RODGERS, 2014; BELL, 2014, entre outros) até as discussões sobre a mensuração do impacto das reportagens (CHERUBINI e NIELSEN, 2016; PETRE, 2015).

A etnografia como método tem centralidade nesta tese. Assim, o terceiro capítulo compreende as incursões etnográficas nas redações da *BBC*, do *The Guardian* e da *Folha de S. Paulo*, feitas durante o ano de 2017. Foram 23 entrevistas em profundidade com diversos profissionais desses três veículos jornalísticos, além de participação em reuniões de pauta, observação participante e conversas informais. Tendo como inspiração a proposta de descrição de Latour (2012), o objetivo é descrever as mediações, a simetrização, mapear as controvérsias e as agências distribuídas em rede. Ao fim, estabeleço uma aproximação com o que observei em cada uma das redações, de modo a propor interpretações sobre a ação das métricas editoriais na produção do jornalismo online.

# 1 - *NEWSMAKING* E ETNOGRAFIA

*"Morena de Angola que leva o chocalho amarrado na canela*
*Será que ela mexe o chocalho ou o chocalho é que mexe com ela?"*
*("Morena de Angola", de Chico Buarque, 1980)*

A notícia é uma forma de conhecer aspectos do presente. Por isso, a análise de sua produção lança pistas sobre o mundo que nos cerca (FONTCUBERTA, 1993) e é essencial para a própria compreensão de seu significado (TRAQUINA, 1988; PEREIRA JUNIOR, 2005). Trata-se de uma das fases do processo comunicativo, juntamente com a circulação e o consumo, numa relação não-linear, mas de circuito e de interrelação constantes (HALL, 2009).

Sob o ponto de vista da pesquisa, o processo de produção jornalística tem sido objeto de crescente interesse, mas nem sempre foi assim. Alsina (2009, p. 59) afirma que a produção é o "lado escuro da Lua" e através de um efeito de ocultação, a mídia muitas vezes se apresenta como um simples transmissor de informação. Há uma razão política para isso: Wolf (2012) destaca a histórica contraposição entre a pesquisa "administrativa" e a "crítica" - "isto é, a pesquisa americana, de um lado, marcadamente empírica e caracterizada por finalidades cognitivas internas ao sistema da mídia; e a pesquisa europeia, de outro, teoricamente orientada e atenta às relações gerais entre sistema social e meios de comunicação de massa" (WOLF, 2012, p. XII).

Entre os anos de 1920 e 1970 houve o desenvolvimento de diversas teorias do processo comunicativo. Hohlfeldt (2014, p. 187) as agrupa em alguns blocos, inspirado por Wolf: teoria hipodérmica ou de

manipulação, teorias empíricas de campo e experimentais, teoria funcionalista, teoria estruturalista, teoria crítica - mais conhecida como a Escola de Frankfurt - estudos culturais e teorias comunicativas (matemática, semiótica e linguística).

Diante dessa diversidade de correntes teóricas, muito da evolução da pesquisa sobre a mídia foi possível graças à confluência entre a sociologia do conhecimento e o estudo das comunicações de massa (*mass communication studies*). "A crise pareceu ser resolvida e, desde o final dos anos 70/ início dos anos 80, algumas temáticas gerais e alguns setores específicos de pesquisa coagulam em torno de si interesses, esforços de análise e reflexão teórica" (WOLF, 2012, p. XIV). E é nessa época que ganham força os estudos sobre o processo de produção da notícia - o *newsmaking* -, que Wolf classifica como uma nova tendência de pesquisa.

De forma mais ampla, o *newsmaking* "procura descrever como as exigências organizativas e a organização do trabalho e dos processos produtivos influenciam na construção da notícia" (PEREIRA JÚNIOR, 2005, p. 8). Alsina (2009) afirma que não se pode cair na falácia de considerar a mídia como construtora da realidade sem levar em conta a interação da audiência. "Por isso, precisamos deixar bem claro que a construção social da realidade por parte da mídia é um processo de produção, circulação e reconhecimento" (ALSINA, 2009, p. 47). Critérios de noticiabilidade e valores-notícia, seleção de notícias (*gatekeeping*), rotinas de produção, cultura profissional, constrangimentos organizacionais, ideologias e relação com as fontes de informação constituem interesses desse tipo de investigação.

Wolf associa o *newsmaking* à sociologia das profissões, no caso, o jornalismo. Pena (2008), Sousa (1999) e Traquina (2001) são mais específicos e classificam o *newsmaking* entre as teorias do jornalismo. Acompanho os três autores por considerar fundamental o estudo da produção da notícia de modo a responder perguntas necessárias e úteis ao campo do jornalismo. Esse argumento será mais bem desenvolvido ao longo deste capítulo.

### 1.1 A influência da sociologia nos estudos de *newsmaking*

Nesse sentido, é inegável o predomínio da abordagem sociológica nos estudos de *newsmaking*, que investigam o impacto da mídia na sociedade. Para tal, dedicam-se à estruturação de sistemas, modelos ou grandes categorias de análise, a depender da nomenclatura utilizada por cada autor ou autora. A formulação da teoria se dá, portanto, pela generalização que busca explicar fenômenos sociais. Tem força a metodologia interpretativa, que procura descobrir os significados das ações sociais. "Um acontecimento em si mesmo não é tão importante, o mais importante é o que os agentes sociais interpretam que ele é. (...) Com a metodologia interpretativa, nos deparamos com um processo que busca uma compreensão global dos fenômenos e das situações que estuda" (ALSINA, 2009, p. 27).

Tuchman (1978), em sua "rotinização do inesperado", investigou como os *media* contribuem com a construção social da realidade e como as rotinas de trabalho determinam a produção da notícia. Ela organiza diversas categorizações, como tipos de notícias (duras, leves, súbitas, em desenvolvimento e em sequência), critérios

para avaliação de fontes de informação (autoridade, produtividade e credibilidade), distribuição da rede noticiosa (por área geográfica, por especialização organizacional e temática), ordenação do tempo (expectativa de acontecimentos, agenda, ritmo de trabalho e critérios de noticiabilidade), entre outras (PIMENTEL e TEMER, 2012). Para tal, Tuchman fez uma pesquisa etnográfica no período de 10 anos (1966 a 1976) em um canal de TV, três jornais impressos dos EUA e na redação da prefeitura de Nova York. Seu trabalho foi essencial para o entendimento (pelo menos parcial) dos agentes que constroem a notícia e a fazem ser o que são.

Schudson igualmente desenvolveu, desde o final da década de 1970, importante investigação sobre a notícia como forma cultural e da mídia como uma instituição social. Segundo ele, a ação pessoal, a ação social e a ação cultural, em interrelação, são as três principais explicações para que as notícias sejam como são (SOUSA, 2002). Analisando a atuação da imprensa norte-americana, como no caso Watergate, o autor destaca que "a notícia como tal é um produto cultural, não uma ação política (...). A notícia é uma forma de cultura que vou chamar aqui de "conhecimento público""[5] (SCHUDSON, 1995, p. 3). A tese de doutorado do autor, que resultou no clássico livro "Descobrindo a notícia" (SCHUDSON, 2010 - primeira edição em 1978), tratou da história do ideal da objetividade no Direito e no Jornalismo nos Estados Unidos.

[5] Tradução livre do original: "The news as such is a cultural product, not a political action; what connection it has to the political action of readers or viewers or to further political acts of government officials or other elites is rarely clear. News is a form of culture I will call here "public knowledge" (SCHUDSON, 1995, p. 3).

A análise sociológica de Gans também foi realizada na década de 1970, a chamada era de ouro do jornalismo. Segundo ele, os sociólogos estão mais preocupados com os papeis que as pessoas desempenham e com as posições que elas ocupam na organização do que com personalidades individuais. O autor investigou durante 10 anos quatro grandes redações de TV e revistas dos EUA, estudando valores, padrões profissionais e pressões que moldam o julgamento dos jornalistas (GANS, 1979). Sua ênfase se deu na seleção de notícias, mais do que na produção, e seu foco estava nas regras não escritas.

No prefácio da edição de 2004 de seu livro "Decidindo o que é notícia", Gans faz reflexão sobre as mudanças e permanências do ecossistema midiático nos últimos 40 anos. Segundo ele, provavelmente a mudança mais importante na mídia nacional foi seu crescimento, fragmentação e declínio, além do desenvolvimento de novos formatos.

Sobre as transformações tecnológicas, Gans destaca o surgimento da TV a cabo, da internet e a miniaturização das câmeras, mas afirma que "por enquanto, o computador alterou a vida das organizações de notícias menos do que em outros lugares" (GANS, 2004, p. XV). Segundo ele, o computador não afetou significativamente os processos básicos de edição e a hierarquia dos editores. Além disso, Gans afirma que o julgamento do que é notícia tem sido o mesmo desde a chegada do jornalismo moderno no início do século XX.

Shoemaker e Reese, sob a perspectiva da sociologia da mídia, atualizaram, em 2014, o livro "Mediando a mensagem", cuja primeira edição é de 1991 e a segunda, de 1996. Em 1999, foi eleito pela revista *Journalism & Mass Communication Quarterly* um dos mais

significativos livros de jornalismo e comunicação do século XX. Na edição de 2014, o título mudou para "Mediando a mensagem no século XXI" pois, segundo os autores, "forças da tecnologia e da globalização tornaram nosso objeto de estudo mais problemático, incluindo a profissão de notícias, as fronteiras da organização midiática e as relações institucionais entre mídia e sociedade[6]" (SHOEMAKER e REESE, 2014, p. XIII). A questão central dos autores norte-americanos são as forças que moldam o conteúdo da mídia e as mensagens que constituem o ambiente simbólico. Para isso, explicam conceitos, desenvolvem modelos e propõem quadros analíticos - "em resumo, pensamento teórico" (Idem, p. XV).

Os autores fazem ainda uma crítica à proliferação dos estudos do campo da comunicação que descreveram as características do conteúdo da mídia. Segundo eles, esses estudos "eram amplamente desconectados e não possuíam nenhum quadro teórico consistente[7]" (Ibidem, p. 4). A necessidade de explicar como a mídia e suas mensagens sofrem uma variedade de influências se difere do interesse tradicional do campo da comunicação que, segundo Shoemaker e Reese, enfatizam a transmissão dos efeitos da mídia para a audiência. Assim, os autores criam o conhecido modelo de hierarquia de influências, com cinco níveis de análise: sistemas sociais, instituições sociais, organizações de mídia, práticas de rotina e indivíduos. Para eles, "os

[6] Tradução livre do original: "Forces of technology and globalization have made our objects of study themselves newly problematic, including the news profession, the boundaries of the media organization, and the institutional media-society relationships" (SHOEMAKER e REESE, 2014, p. XIII).

[7] Tradução livre do original: "(...) they were largely unconnected and lacked any consistent theoretical framework" (SHOEMAKER e REESE, 2014, p. 4).

modelos analíticos - até mesmo os mais simples - podem ter um efeito poderoso para direcionar nosso pensamento e ajudar a organizar um campo de pesquisa[8]" (SHOEMAKER e REESE, 2014, p. 15).

No prefácio do livro de Shoemaker e Reese, Tuchman faz uma recuperação histórica não só dos estudos em sociologia da mídia, mas também das relações entre seus estudiosos, mostrando que eram grandes suas afinidades intelectuais e influências nos trabalhos uns dos outros.

> Nós éramos todos sociólogos. Com exceção de Gans, todos nós estávamos começando nossas carreiras (Fishman, Gitlin, Schudson e eu começamos nosso trabalho sobre notícias nas nossas pesquisas de dissertação. Molotch havia recentemente sido promovido a titular). Nós nos conhecíamos. Lembro de uma conversa com o professor Gans, enquanto eu ainda estava trabalhando na minha dissertação. Li um rascunho do livro de Schudson, e acho que ele leu um rascunho do meu. Gitlin e eu almoçamos em Nova York, e eu lhe emprestei as páginas sobre "framing" escritas para o primeiro rascunho de "Making news". Ainda enquanto estudante de graduação trabalhando com Harvey Molotch, Fischman leu rascunhos do meu trabalho e eu li capítulos de sua excelente dissertação que depois se tornou o "Manufacturing the news". Molotch e eu tivemos extensas conversas sobre notícias durante o ano em que ele foi professor visitante de Sociologia na State University of New York, Stony Brook. Junto com sua aluna Marilyn Lester, nós ministramos um seminário informal para a graduação sobre sociologia fenomenológica e etnometodologia; isso provavelmente influenciou o clássico artigo deles "News as purposive behavior", publicado na American Sociological Review em

[8] Tradução livre do original: "(...) analytical models - even simple ones - can have a powerful effect on directing our thinking and helping to organize a field of research" (SHOEMAKER e REESE, 2014, p. 15).

> 1974[9] (TUCHMAN, no prefácio do livro de SHOEMAKER e REESE, 2004, p. XI).

Além dessa forte tradição dos estudos de *newsmaking* nos EUA, há na Europa pesquisas importantes sobre a produção de notícias. Alsina, autor espanhol estudioso das teorias da comunicação, defende a utilização da sociossemiótica nas pesquisas do campo, "pois é nela que se concentram as duas correntes fundamentais: a semiótica e a sociologia, embora também precisemos levar em conta as contribuições da psicologia e ainda da antropologia" (ALSINA, 2009, p. 30). Sob a perspectiva da produção da notícia, Alsina investiga o acontecimento e sua determinação pela mídia, as fontes jornalísticas, o trabalho jornalístico, a organização da informação, o profissionalismo, a objetividade e os desafios do jornalismo informativo.

O sociólogo italiano Mauro Wolf, já citado anteriormente, também é referência nos estudos de *newsmaking*, tratando de critérios de noticiabilidade, valores-notícia e rotinas de produção. A respeito dos aspectos metodológicos da pesquisa sobre o *newsmaking*, Wolf (2012)

[9] Tradução livre do original: "We were all sociologists. With the exception of Gans, all of us were at start of our careers (Fishman, Gitlin, Schudson, and I started our work on news as research for our dissertations. Molotch had been recently tenured). We knew one another. I recall a conversation with Professor Gans, while I was still working on my dissertation. I read a draft of Schudson's book, and I think he read a draft of mine. Gitlin and I had lunch in New York, and I lent him the pages about "framing" written for the first draft of Making News. While still a graduate student working with Harvey Molotch, Fishman read drafts of my work, and I read chapters of the excellent dissertation that was to become his Manufacturing the News. Molotch and I had extensive conversations about news during the year that he was a visiting professor of sociology at State University of New York, Stony Brook. Together with his student Marilyn Lester, we taught an informal graduate seminar on phenomenological sociology and ethnomethodology; it probably influenced their classic article "News as Purposive Behavior", published in the American Sociological Review in 1974" (TUCHMAN, on foreword of SHOEMAKER e REESE, 2004, p. XI).

destaca a técnica da observação participante, utilizada por diversos autores (Warner, 1971; Elliot, 1972; Epstein, 1973; Altheide, 1976; Schlesinger, 1978; Tuchman 1978; Gans, 1979; Fishman, 1980). Wolf diz que o importante é que a fase de observação, ou seja, da presença do pesquisador em campo, esteja ligada a hipóteses de pesquisa, "que seja orientada segundo aceitações teóricas precisas, e que não se constitua de maneira indistinguível e casual" (WOLF, 2012, p. 192).

Pesquisadores do jornalismo têm utilizado o *newsmaking* dentro do escopo de teorias específicas deste campo, embora a base teórica tenha forte influência dos estudos sociológicos anteriores. Sousa (2002) afirma que sua teoria da notícia foi estruturada em função dos níveis de influência criados por Schudson (1988) e Shoemaker e Reese (1996), a saber: ação pessoal (notícias resultam parcialmente das pessoas e das suas intenções), ação social (notícias são frutos das dinâmicas e dos constrangimentos do sistema social), ação ideológica (notícias são originadas por forças de interesse), ação cultural (notícias são um produto do sistema cultural em que são produzidas), ação do meio físico e tecnológico (notícias dependem dos dispositivos tecnológicos que são usados no seu processo de produção e do meio físico), e ação histórica (notícias são um produto da história).

Sousa (2002, p. 17) destaca a influência dos estudos do também português Traquina (1988) em sua formulação teórica e lembra que ele foi "um dos pioneiros a trazer alguma cientificidade aos discursos que vêm a ser produzidos sobre jornalismo". Para Sousa (2002), o paradigma explicativo é que "os meios noticiosos conferem notoriedade pública a determinadas ocorrências, ideias e temáticas, que representam

discursivamente, democratizando o acesso às (representações das) mesmas e tornando habitual (ritual?) o seu consumo" (SOUSA, 2002, p. 17). O autor também assume que os meios jornalísticos permitem alguma interatividade ao receptor e podem funcionar, pelo menos em determinadas circunstâncias, como agentes de vigilância e controle dos poderes.

No Brasil, Pereira Junior foi um dos pioneiros no estudo dos caminhos do processo de definição do que é notícia. Sua observação participante na redação do telejornal RJTV, da Rede Globo do Rio de Janeiro, investigou "como as rotinas de produção influenciam os jornalistas no momento de decidir se uma notícia deve ou não entrar em um telejornal e, consequentemente, definir o que as pessoas vão assistir" (PEREIRA JUNIOR, 2005, p. 6). Hohlfeldt (2014) afirma que o convívio com os pesquisados é fundamental, porque leva à familiarização com o grupo e às rotinas ali desenvolvidas, no que ele denomina de etnografia da comunicação.

Nos últimos 10 anos, estudos brasileiros e estrangeiros têm enfatizado as transformações pelas quais passa o processo de produção da notícia, especialmente no jornalismo online. Barsotti (2012) destaca que nenhuma das funções tradicionalmente exercidas pelo jornalista desaparece, embora algumas delas estejam mais elásticas, como o *gatekeeping*. Segundo a autora, não cabe mais exclusivamente ao jornalista decidir o que será notícia - esta se torna apenas uma das múltiplas funções do jornalista online. "Enquanto apura e seleciona notícias pela tradicional rotina, ele também observa outros sites na internet e redireciona conteúdos que porventura julga de interesse de seu

público. Ao fazê-lo, está exercendo simultaneamente o papel de *gatewatcher*" (BARSOTTI, 2012, p. 203). Assim, ela sustenta que o jornalista online está firmando sua identidade em um novo alicerce: o de mobilizador da audiência, atuando para engajar seu público.

A relação do jornalista com sua audiência, sob o ponto de vista da agência das métricas na produção da notícia, é questão central nesta tese, e será desenvolvida nos capítulos 2 e 3. A seguir, argumento porque não seguirei a tradição sociológica dos estudos de *newsmaking* e proponho uma aproximação com o campo da antropologia por meio da Teoria Ator-Rede.

## 1.2 Visada antropológica para o *newsmaking* a partir da Teoria Ator-Rede

Como visto, a forte tradição da sociologia americana nos estudos de *newsmaking* contribuiu para a construção de um pensamento teórico relativamente sólido e coeso. Em resumo, graças a esses trabalhos, hoje entendemos melhor como forças internas e externas atuam na produção da notícia. Mesmo tendo como principal finalidade a análise do impacto da mídia na sociedade, tais investigações acabaram por produzir conhecimentos importantes sobre o jornalismo.

Contudo, nesta tese seguirei um caminho diferente de pesquisa, visando uma aproximação com o campo da antropologia - através da Teoria Ator-Rede - para responder questões que são pertinentes ao campo do jornalismo. Desta forma, ao invés de utilizar a etnografia como um meio para chegar a uma generalização teórica, como fizeram os estudos sociológicos clássicos, proponho um caminho de pesquisa

cujo resultado é a própria descrição, o próprio relato etnográfico, aqui entendido menos como resultado e mais como ação.

A Teoria Ator-Rede (TAR) tem origem nos estudos de ciência e tecnologia e tem sido pensada ao longo dos últimos 30 anos por pesquisadores como os franceses Bruno Latour (1986, 1997, 2001, 2005, 2006, 2012) e Michel Callon (1980), a francesa Madeleine Akrich (2006), o inglês John Law (1992, 2004), a inglesa Marilyn Strathern (2014), o italiano Tommaso Venturini (2010), entre outros.

Uma das principais contribuições desse pensamento, que representa uma virada ontológica na antropologia, é que a produção de fatos científicos não deve partir do sujeito, mas da ação. Trata-se de um detalhe que desloca as interações e propõe uma simetrização entre sujeito e objeto. É no movimento, no curso das ações em rede que se dá o trabalho e o registro científico.

Assim, segundo Latour (2012, p. 17 e 18), "o social não pode ser construído como uma espécie de material ou domínio e assumir a tarefa de fornecer uma "explicação social" de algum outro estado de coisas". Os estudiosos da Teoria Ator-Rede estão interessados, portanto, não numa Sociologia do Social, mas numa Sociologia das Associações. O social está sempre imerso na ação, ele é evento e não ato. Isso quer dizer que a sociedade é consequência das associações e, por isso, ela não é dada de antemão.

Embora não veja a TAR como uma teoria e faça críticas também ao termo "Ator-Rede", Latour gosta especialmente da analogia da sigla em inglês (ANT) com as formigas. "[É] perfeitamente adequado para um viajante cego, míope, viciado em trabalho, farejador e gregário.

Uma formiga (ant) escrevendo para outras formigas, eis o que condiz muito bem com meu projeto!" (LATOUR, 2012, p. 28). É de novo utilizando a metáfora da formiga que o autor trata da diferença entre uma sociologia que se pretende explicativa e a que mapeia as associações.

> Vocês, cientistas sociais, sempre me desconcertam. Se você estudasse formigas, esperaria que elas aprendessem alguma coisa sobre seu estudo? Claro que não. Elas sabem, você não. Elas são professoras, você aprende com elas. Você explica o que elas fazem para você mesmo, para o seu próprio benefício ou para o dos outros entomólogos, não para elas, que não dão a mínima. O que o faz pensar que um estudo sempre supõe ensinar coisas às pessoas estudadas?. (LATOUR, 2006, p. 347)

Entendo que não estabelecer papeis fixos *a priori* é um avanço epistemológico para os estudos de *newsmaking*. Imagine, por exemplo, um pesquisador que, munido do Modelo de Hierarquia de Influências (SHOEMAKER e REESE, 2014), inicie a observação participante numa redação jornalística. Ele tenderá a olhar aquela realidade a partir das categorias previamente criadas, direcionando seus questionamentos de modo a confirmá-las ou refutá-las. Minimamente, ele já acredita que há hierarquias e há influências, o que pode ser verdadeiro, mas não um pressuposto para análise. Assim, me afasto da compreensão de Shoemaker e Reese de que os modelos analíticos direcionam o pensamento e organizam o campo de pesquisa, pois eles podem ofuscar a observação de controvérsias não esperadas pelo pesquisador, em nome de uma organização que é, por si só, uma performance. Entendo que os

níveis não estão hierarquicamente organizados em cadeias de causação ou determinação.

> Eles estão em uma rede achatada não hierárquica, mas revelam na sua constituição a influência de processos de distribuição dos efeitos locais e correspondentes localizações de características globais, caracterizando conectores entre os diversos âmbitos de uma mesma rede sem saltar de um ponto a outro (HOLANDA, 2014, p. 146).

Domingo, Massip e Meijer (2014) propõem o rastreamento da rede de notícias a partir de controvérsias ou de inovações. "As percepções que podemos alcançar ao desnaturalizar os conceitos sociológicos clássicos nos estudos de jornalismo pacientemente seguindo os actantes (...) podem nos ajudar a reavaliar o papel do jornalismo em nossas sociedades contemporâneas e tornar visível sua diversidade"[10] (DOMINGO, MASSIP e MEIJER, 2014, p. 63).

A aparente estabilização sugerida pelos estudos sociológicos clássicos acaba por impedir a abertura de caixas-pretas, ou seja, ficam trancadas por serem consideradas uma controvérsia já resolvida. No entendimento da TAR, caixa-preta é aquela rede de actantes que passamos a ver como uma "coisa" que faz algo (HOLANDA, 2014, p. 58). Assim, "abrir as caixas pretas como objeto de uma investigação científica é uma noção que aponta a atenção para o processo de

[10] Tradução livre do original: "The insights we can achieve by denaturalising the sociological concepts we take for granted in journalism studies and patiently following the actants to reconstruct how news is produced, circulated and used in a specific context can help us reassess the role of journalism in our contemporary societies and render visible its diversity" (DOMINGO, MASSIP e MEIJER, 2014, p. 63).

construção mais do que para o produto já finalizado, o movimento em vez das estabilizações" (FOLETTO, 2017, p. 51).

Além disso, as influências, para utilizar o termo de Shoemaker e Reese, podem se dar não somente entre sujeitos, mas entre humanos e não-humanos. "As perguntas etnográficas configuram-se em torno de como narrar uma ação e mostrar as conexões e rastros que ela deixa?" (LATOUR, 2005, p. 99). O estudo das associações, de acordo a TAR, não considera *a priori* a ação do sujeito e nem sua superioridade em relação aos objetos não-humanos. Eles também agem. "A mediação com não-humanos é parte constitutiva do humano, mas a "Constituição" da modernidade tentou nos fazer esquecer isso, insistindo na separação e na purificação dos híbridos em "sujeitos" e "objetos" (LEMOS, 2013, p. 21).

Quando consideramos os não-humanos, o número de atores em jogo é aumentado, pois os objetos acrescentam multiplicidade. Assim, uma descrição etnográfica à luz da TAR está em busca das diferentes entidades que atuam e é sempre um lugar de experimentação.

> Se, para Latour (2005, p. 83), qualquer "ente" pode ter agência desde que produza algo em outro "ente" (seja humano ou não humano) e as agências não estão previamente determinadas, cabe à etnografia descrever o que faz fazer, identificar se um agente incide de algum modo no curso da ação de outro agente. (MÁXIMO, RIFIOTIS, SEGATA e CRUZ, 2012, p. 313)

Em uma redação jornalística, podem ser múltiplos os humanos e não-humanos em agência: jornalistas, programadores, designers, *software*s diversos, manuais, documentos, textos, fotos, vídeos,

celulares, computadores, valores institucionais, chats de comunicação entre jornalistas e o próprio espaço físico da redação. Eles podem ser ora intermediários (elementos de uma rede que apenas transportam efeitos ou informação sem interferência), ora mediadores (elementos que modificam o curso da ação, provocando deslocamentos). Venturini (2010) aponta alguns caminhos para uma cartografia de controvérsias: "Você deve observar a partir de tantos pontos de vista quanto possíveis; você deve ouvir as vozes dos atores mais do que suas próprias presunções[11]" (VENTURINI, 2010, p. 260).

Por exemplo, Foletto (2017) seguiu o processo de tradução do *TwitCasting*, *software* de transmissão ao vivo utilizado pela Mídia Ninja em 2013. Em uma das transmissões, ele identificou como atores um integrante da Mídia Ninja, um iPhone 4, o *TwitCasting*, a rede 3G de 1 Mbps, um chip de sinal 3G e a página na web do *TwitCasting* (FOLETTO, 2017, pp. 139-140). Holanda (2014) mapeou os elementos atuantes na adaptação de veículos jornalísticos aos tablets, compreendendo de maneira integrada atores humanos e não-humanos, instituições, projetos de pesquisa e formas de financiamento. E Hemmingway, em seu livro "*Into the newsroom*" (2008), explorou como jornalistas e as tecnologias digitais com as quais eles estão emaranhados constroem notícias televisivas no nível micro de prática, com destaque para a agência do caminhão de satélite para transmissões ao vivo na rede de TV *BBC*.

[11] Tradução livre do original: "You shall observe from as many viewpoints as possible; you shall listen to actors' voices more than to your own presumptions" (VENTURINI, 2010, p. 260).

Investigar a prática jornalística (no caso do *newsmaking*, por meio de seu processo de produção), observando atores humanos e não-humanos, confere multiplicidade aos estudos em jornalismo que, de acordo com Lewis e Westlund (2014, p. 20), tradicionalmente dão ênfase às considerações centradas no humano - "como concepção de papeis individuais, constrangimentos organizacionais, normas profissionais, cultura nacional ou ideológica, e outros fatores sócio-culturais - sem suficientemente conhecer os distintos papeis da tecnologia e a tensão inerente entre humanos e máquinas[12]". De acordo com os autores, para o estudo da produção da notícia, há uma necessidade acadêmica de pensar teoricamente e considerar as interconexões entre atores humanos (jornalistas, especialistas em tecnologia e pessoas de negócio), actantes tecnológicos (algoritmos, redes e sistemas de publicação de conteúdo) e audiências (conjuntos de públicos distintos em certas plataformas, dispositivos ou aplicações). Dessa forma, eles propõem os "Quatro As" - atores, actantes, audiências e atividades - introduzindo uma matriz de visualização de suas relações e propondo uma agenda de pesquisa para estudá-los de forma mais holística.

Outra contribuição que a TAR fornece aos estudos de *newsmaking* é acerca do ato de descrever. Latour define o bom relato etnográfico como aquele que tece uma rede, onde cada participante é um mediador completo. O autor chama atenção para a perspectiva da

[12] Tradução livre do original: "such as individual role conceptions, organizational constraints, professional norms, national culture or ideology, and other socio-cultural factors - without sufficiently acknowledging the distinct role of technology and the inherent tension between human and machine approaches (Lewis and Westlund, 2014, p. 20)

própria pesquisa científica, que deve ser menos purificadora e mais híbrida, pois seu relato será sempre resultado de muitas conexões e tensões. O bom texto tece redes de atores quando permite ao escritor estabelecer relações que ultrapassam a simples causalidade. Portanto, "rede é conceito, não coisa. É uma ferramenta que nos ajuda a descrever algo, não algo que esteja sendo descrito" (LATOUR, 2012, p. 192).

Em sua obra "Reagregando o social" (2012), Latour cria um diálogo entre um professor e um aluno, que é bastante elucidador das angústias vividas por quem deseja 'aplicar' a TAR. De todo o diálogo, algumas afirmações são importantes para o entendimento do que foi tratado até aqui. Vou abordá-las livremente, na intenção de fazer uma pequena síntese[13]:

- A TAR é um método que enfatiza o trabalho, o movimento, o fluxo e as mudanças;
- Contente-se com descrever o estado de coisas que tem diante dos olhos, por isso um quadro contextual para dar sentido aos dados não é necessário;
- Os objetos acrescentam multiplicidade, têm agência;
- Redigir textos tem tudo a ver com método;
- Não existem ferramentas ou meios, apenas mediadores;
- Não pense que seu estudo deve ensinar coisas às pessoas estudadas;
- O ator faz diferença. Um ator é justamente aquilo que não se pode substituir.

[13] Esta síntese e outros pensamentos desta seção foram retirados das anotações que fiz nas aulas de Antropologia da Ciência e Tecnologia, disciplina que cursei no primeiro semestre de 2015 com o professor Theophilos Rifiotis no PPGAS-UFSC.

Se há elementos suficientes para reconhecermos a pertinência de um estudo de *newsmaking* à luz da Teoria Ator-Rede, por outro lado ela não está imune a críticas. A primeira delas seria o risco de a TAR cair no chamado determinismo tecnológico. Por isso, não se pode imaginar que existem duas totalidades (humano e não-humano) em uma relação de dependência, o que realmente poderia levar à aferição de uma supremacia, em algum momento, do não-humano pelo humano. Segundo Latour, a TAR não quer estabelecer uma simetria entre humanos e não-humanos. "Ser simétrico, para nós, é não impor *a priori* uma assimetria espúria entre a ação humana intencional e um mundo material de relações causais" (LATOUR, 2012, p. 113). Assim, Akrich propõe tanto o abandono do determinismo tecnológico, que ignora associações heterogêneas, quanto do construtivismo social, que nega aos dispositivos sua agência (AKRICH, CALLON e LATOUR, 2006, p. 160).

Hemmingway também se afasta do determinismo tecnológico quando interroga sujeitos e objetos e obtém deles respostas distintas, a depender de suas agências em curso. "Uma câmera não age de forma isolada. Um jornalista nunca trabalha sozinho. Um caminhão de satélite não pode produzir notícias independentemente. Mas como esses três atores, a câmera, o humano e o caminhão, se juntam?[14]" (HEMMINGWAY, 2008, p. 8).

[14] Tradução livre do original: "A camera does not act in isolation. A journalist never works alone. A satellite truck cannot produce news independently. Yet how do these three actors, the camera, the human and the truck, come together?" (HEMMINGWAY, 2008, p. 8).

Outra crítica à Teoria Ator-Rede é a de que ela ignora as relações de poder, principalmente as que se dão entre sujeitos. Couldry (2006) argumenta que a TAR professa um desinteresse na agência humana.

> Diferenças de poder entre atores humanos importam de uma maneira que "diferenças de poder" (se esse é o termo correto) entre não-humanos não importa: elas têm consequências sociais que estão relacionadas a como essas diferenças são interpretadas e como elas afetam a capacidade de vários agentes de ter interpretações sobre o mundo. A TAR tem muito a contribuir para entender o "como" de tais assimetrias, mas é estranhamente silenciosa quando se trata de avaliar se e por que elas importam[15]. (COULDRY, 2006, p. 112)

De fato, Latour afirma que o poder é uma tradução dos atores, mas entendo que atores humanos têm intencionalidade, formulam estratégias que necessitam de interpretação, inclusive levando em conta a temporalidade. Couldry (2006) afirma que a TAR é um importante antídoto para versões funcionalistas da teoria da mídia, mas pondera que ela dá atenção insuficiente para as questões de tempo, poder e interpretação. Segundo Callon (2008, p. 312), não se pode negar que há relações de dominação entre as agências, e "algumas delas são capazes

[15] Tradução livre do original: "Power differentials between human actors matter in a way that 'power differentials' (if that is the right term) between non-humans do not: they have social consequences which are linked to how these differences are interpreted and how they affect various agents' ability to have their interpretations of the world stick. ANT has much to contribute to understanding the 'how' of such asymmetries, but it is strangely silent when it comes to assessing whether and why they matter" (COULDRY, 2006, p. 112).

de impor formas de agenciamento sobre outras agências, ou de excluir outras agências ou formas de agenciamento".

O argumento de Latour, inspirado em Foucault, é de que poder não é algo que alguém meramente possui. "O sociólogo deve, portanto, procurar analisar a maneira como as pessoas estão associadas e deve, em particular, prestar atenção aos recursos materiais e extra somáticos que oferecem formas de relacionar as pessoas que podem durar mais do que qualquer interação dada[16]" (LATOUR, 1986, p. 264).

Para tentar sair desse impasse, assim como Hemmingway (2008), proponho uma vigilância metodológica de forma que o pesquisador esteja atento a essas relações de poder, não *a priori*, mas como e quando elas se mostram no curso da ação. De qualquer forma, um estudo de *newsmaking*, segundo a TAR, não produzirá como resultado o entendimento da mídia e de suas relações de poder, mas sim a descrição da rede de mediações mobilizadas no processo de produção da notícia. E isso deve estar bem claro ao longo de todo o percurso da pesquisa.

> Os pesquisadores da TAR devem ter a coragem de argumentar e ilustrar como o papel do sujeito humano consciente não é inadmissível para a premissa metodológica central da TAR de que o envolvimento de ações humanas e não-humanas é essencial para a compreensão da determinação da prática social (HEMMINGWAY, 2008, p. 204).

[16] Tradução livre do original: "The sociologist should, accordingly, seek to analyse the way in which people are associated together, and should, in particular, pay attention to the material and extrasomatic resources (including inscriptions) that offer ways of linking people that may last longer than any given interaction" (LATOUR, 1986, p. 264).

A TAR, portanto, não seria uma teoria, mas um método. No caso do *newsmaking*, um método etnográfico de mapear controvérsias na produção jornalística. De acordo com Latour (2001, p. 143), "a única maneira de definir um ator é por intermédio de sua atuação: assim também, a única maneira de definir urna atuação é indagar em que outros atores foram modificados, transformados, perturbados ou criados pela personagem em apreço".

A crescente utilização da TAR nos estudos em jornalismo acompanha o aumento de críticas a ela. Benson (2017) inclui a Teoria Ator-Rede no que chama de "novo descritivismo". Além de acompanhar Couldry (2006) no entendimento de que o olhar empírico da TAR é indiferente a questões normativas, de variação e causalidade, Benson argumenta que a pesquisa puramente indutiva é um mito.

> Na atual prática de pesquisa, categorias são construídas a partir de uma combinação de teorias, pesquisa prévia e pesquisa indutiva preliminar; elas são frequentemente modificadas no curso da pesquisa. (...) Em outras palavras, se queremos conduzir boas pesquisas não podemos evitar o uso de categorias. A questão não é se as usamos, mas como[17]. (BENSON, 2017, p. 37)

Em meu entendimento, ao incentivar o pesquisador a abandonar as concepções apriorísticas, os estudiosos da TAR não afirmam que elas não existem. Ao entrar em campo, por exemplo, é inegável que o antropólogo tem seu olhar de alguma forma domesticado pela teoria e

[17] Tradução livre do original: "In actual research practice, categories are built from a combination of theory, previous research, and preliminary inductive research; they are often modified in the course of research. (...) In other words, if we want to conduct good research, we cannot avoid the use of categories. The question is not whether to use them but how". (BENSON, 2017, p. 37)

pela própria construção de sua pergunta de pesquisa. A diferença é que um pesquisador da TAR concentra seus esforços no rastreamento e na descrição das ações, e não na criação de categorias explicativas. O foco está nas associações.

Com essas considerações não pretendo encerrar ou mesmo dar conta de explicar a Teoria Ator-Rede[18] que, vale lembrar, tem sido estudada em diversas áreas do conhecimento. Latour sequer fala sobre jornalismo. Por isso, meu objetivo foi, por meio da apresentação das ideias-chave da TAR, aproximá-la dos estudos em jornalismo mais recentes de modo a justificar e a propor a escolha metodológica para os estudos de *newsmaking* e para a investigação acerca da agência das métricas na produção do jornalismo online.

### 1.3 De que redação estamos falando?

A redação tem sido, historicamente, o lugar físico e epistemológico de estudo da produção jornalística, intimamente ligado à evolução do jornalismo profissional no século XX. No entanto, autores contemporâneos têm defendido a "explosão da redação" (ANDERSON, 2011) e sua descentralidade nos estudos do campo, para se pensar "além do jornalismo" (DEUZE e WITSCHGE, 2015).

Concordo com a afirmação de Deuze e Witshge (2015) de que os estudos em jornalismo privilegiaram, ao longo dos anos, a produção da notícia que se faz dentro da redação, num ambiente estável e de mais

[18] No campo do jornalismo, as teses de Foletto (2017) e Holanda (2014) trazem excelentes resumos da TAR, bem como o livro de Hemmingway (2008). A bibliografia da TAR está organizada por ordem alfabética e temática no ANT Resource, projeto mantido pelo Departamento de Sociologia da Universidade de Lancaster, na Inglaterra. Site: http://www.lancaster.ac.uk/fass/centres/css/ant/ant-a.htm (acesso em 20 dez 2017)

fácil controle para a própria pesquisa. Há mudanças importantes em curso que precisam ser mais bem teorizadas, fora dos "muros" das redações tradicionais. Além disso, a abordagem funcionalista, do dever-ser, pode em algum grau ter limitado o entendimento da práxis jornalística, principalmente quando lançou mão dos grandes modelos de análise, já criticados na presente tese. Igualmente acompanho Primo e Zago (2015, p. 38), quando dizem que os esforços teóricos sobre a complexidade do jornalismo precisam considerar "a multiplicidade de atores e as diferentes associações que o fazem acontecer. Do computador aos jornalistas cidadãos, uma variedade de participantes pode contribuir para os processos jornalísticos[19]".

No entanto, chamo atenção para dois pontos centrais desse pensamento contemporâneo: o primeiro é o de que os estudiosos provenientes de uma variedade de disciplinas diferentes têm teorizado a história do jornalismo, "formando um corpo consistente de conhecimentos codificados em manuais nacionais e internacionais e em comentadores canônicos. Esse sonho modernista de coerência e consenso é uma falácia" (Deuze e Witshge, 2015, p. 1).

Em meu entendimento, a concepção de modernidade dos autores está imprecisa e não apresenta, de fato, uma novidade. Além disso, coerência e consenso são desejáveis em qualquer área do conhecimento, embora não sejam imutáveis e estagnados ao longo do tempo. Podem e devem ser ressignificados. Em sua obra "Jamais fomos

[19] Tradução livre do original: (...) need to consider the multiplicity of actors and the different associations that make it happen. From the computer to citizen journalists, a variety of participants may contribute to journalistic processes (PRIMO e ZAGO, 2015, p. 38).

modernos", escrita em 1991 - portanto, há 26 anos, Latour já afirmava que o mundo moderno jamais existiu, uma vez que nunca funcionou de acordo com as regras de sua "Constituição". A prática sempre foi composta por híbridos, avessa às dualidades e purificações. Assim, para o autor, a pós-modernidade é um sintoma e não uma solução da modernidade, já que vive sob a Constituição moderna, mas não acredita nas garantias que esta oferece.

> Os pós-modernos conservam o panorama moderno, mas dispersam os elementos que os modernizadores agrupavam em um pelotão bem ordenado. Os pós-modernos têm razão quanto à dispersão - qualquer agrupamento contemporâneo é politemporal -, mas estão errados ao desejar conservar o panorama geral e ainda acreditar na exigência de novidade contínua requerida pelo modernismo. (LATOUR, 2005, p. 73)

Turner (2005, p. 323) afirma que, se uma compreensão moderna do jornalismo pressupõe um limite claro entre indivíduos e instituições e suas respectivas formas de agência, "a visão pré-moderna da TAR permite aos analistas reconhecer e criticar os atores híbridos que se tornam cada vez mais característicos do jornalismo em um ambiente multimídia[20]".

Desta forma, focar na liquidez da pós-modernidade, como fazem Deuze e Witshge (2016, p. 8), para justificar a precariedade do trabalho jornalístico atual e a descentralização das redações nos parece descontextualizado historicamente - "o jornalismo pós-industrial

[20] Tradução livre do original: "The premodern vision of ANT allows analysts to recognize and critique the hybrid actors that are becoming increasingly characteristic of journalism in a multi-media environment (TURNER, 2005, p. 323).

atualmente pode ser visto tanto como constituído quanto resultado da chamada "modernidade líquida" (BAUMAN, 2000)". Até porque, muito tempo antes de Bauman houve Marx.

> Não seria demais lembrar que "tudo que é sólido desmancha no ar" foi uma frase escrita em 1848 e sintetiza o abalo que o nascente capitalismo industrial vinha provocando, impondo-se com tal violência que, naquele mesmo ano, detonou em contrapartida uma série de movimentos revolucionários pela Europa, afinal sufocados ao preço de muitas vidas. É preciso, portanto, ter sempre em perspectiva a dimensão histórica dos fenômenos, para evitar teorizações apressadas sobre o caráter de novidade do que ocorre no momento em que vivemos. (MORETZSOHN, 2017, p. 298 e 299)

Deuze e Witshge (2016) afirmam que o modo pós-industrial de jornalismo pede por novas maneiras de conceituar e pesquisar a experiência vivida dos jornalistas, mas para isso utilizam o argumento tipicamente moderno do individualismo: "Necessitamos de suas perspectivas particularmente pessoais para repensar o jornalismo como um conjunto de pessoas comprometidas com "atos de jornalismo" (Stearns, 2013) para além de processos de "rotinizar o inesperado" (Tuchman, 1973)" (DEUZE e WITSHGE, 2016, p. 8). Considerando que jamais fomos modernos, como disse Latour (1991), nunca foi possível manter, na prática, as características do indivíduo moderno - "o sujeito, previamente vivido como tendo uma identidade unificada e estável, está se tornando fragmentado, composto não de uma única, mas de várias identidades" (HALL, 2005, p. 12).

Assim, trata-se de uma avaliação imprecisa individualizar o jornalismo a partir dos jornalistas (que estariam dispersos, fora das redações) e abdicar de uma das características mais singulares dessa profissão: o trabalho coletivo. Inclusive, esse trabalho coletivo, em equipe, pode criar instituições sem fins lucrativos - ou seja, públicas - como a *BBC* na Inglaterra[21] e o jornal Tiempo, na Argentina[22]. Em tempos de declínio de modelos de negócio comerciais, muito vinculados à publicidade, me parece precipitada essa leitura apocalíptica que decreta o obsoletismo das instituições jornalísticas tais como foram até hoje[23]. Em última instância, a história tende a ser pendular e não linear.

Para os estudos em jornalismo (de uma forma geral e os que se dedicam ao *newsmaking*), pode ser mais profícua a noção de dupla ruptura epistemológica, de Boaventura Sousa Santos (1989). Ao problematizar a racionalidade científica da modernidade e sua dogmatização, Santos não recorre aos tempos líquidos, mas à necessidade de incluir o senso comum e as orientações para a vida prática que dele decorrem. A ruptura epistemológica é dupla porque não nega a racionalidade moderna, mas transforma tanto o senso comum quanto a ciência.

> O senso comum é prático e pragmático; reproduz-se colado às trajetórias e às experiências de vida de um dado grupo social e nessa correspondência se

[21] Mais informações aqui: http://www.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/whoweare. (acesso em 20 dez 2017)
[22] Mais informações aqui: http://congressoabraji.blogspot.com.br/2017/07/jornalistas-criam-modelo-de-cooperativa.html (acesso em 20 dez 2017)
[23] É verdade que Deuze e Witshge afirmam não quererem "jogar o bebê junto com a água do banho" (2016, p. 16) e que as redações ainda são importantes. Mas, diante de todo o argumento que desenvolvem, tal constatação adquire um caráter mais performativo do que reflexivo.

> afirma de confiança e dá segurança. O senso comum é transparente e evidente; desconfia da opacidade dos objetos tecnológicos e do esoterismo do conhecimento em nome do princípio da igualdade do acesso ao discurso, à competência cognitiva e à competência linguística. (SANTOS, 1989, p. 40)

Assim, as dualidades purificadoras da modernidade falharam em retornar ao senso comum de uma maneira mais dialógica, para modificar a própria noção do que é ciência. Não se trata de simplesmente negá-las, passando do estado "sólido" ao "líquido". A tarefa é mais complexa. O desafio é incluir novas agências e saberes, tensionando as estabilizações.

De fato consiste um avanço epistemológico pensar os estudos em jornalismo sob essa perspectiva, ao invés de negar os valores e as bases que constituíram a profissão em nome de um eterno "tornar-se" (DEUZE e WITSCHGE, 2016) ou da constatação de que o jornalismo existe apenas enquanto acontece (PRIMO e ZAGO, 2015; FOLETTO, 2017). O problema, a meu ver, não reside em dizer o que o jornalismo é, até porque essa noção é socialmente construída e passível de mudanças, mas na excessiva racionalização da ciência moderna, que decretou dualidades impossíveis de serem observadas na prática (como a separação sujeito e objeto, natureza e cultura) e excluiu o saber popular enquanto teoria aceitável. Não é à toa que os jornalistas profissionais historicamente ignoraram o saber da audiência, reivindicando para si a legitimidade única de dizer o que é notícia. Se tivesse incluído os múltiplos olhares desde então, talvez hoje o jornalismo não vivesse uma

crise de identidade tão grande, com a perda da primazia de noticiar os acontecimentos.

Assim, dizer que o jornalismo não é um mediador "neutro" da realidade também não representa grande descoberta porque, de fato, ele nunca foi. Junto ao discurso jornalístico sobre a realidade historicamente coexistiram o discurso religioso, o médico, o da família, só para citar alguns - portanto, múltiplas mediações. É verdade que, enquanto discurso, as instituições jornalísticas reivindicaram para si a legitimidade dessa mediação - "somos imparciais", "temos a verdade dos fatos" - mas na prática ela sempre esteve em disputa. Assim, concordo com Lemos (2013), quando ele recorre a Latour para afirmar que "este trabalho de coleta de inscrições [fatos, dados e relatos] objetiva a composição de uma rede de elementos humanos e não-humanos responsáveis por diversos graus de mediação e tradução da realidade" (LEMOS, 2013, p. 81). Segundo o autor, esta seria uma boa definição do trabalho jornalístico.

A segunda crítica a Deuze e Witschge (2015 e 2016) é que, ao fim e ao cabo, estão apenas trocando de pressupostos e tratam como realidade dada o que deveria ser, antes de tudo, objeto de crítica. Negam que o jornalismo "é", mas decretam que ele "se torna"; afirmam que as redações estão vazias e assim assumem que o trabalho precarizado é hoje parte constitutiva da profissão, chegando a destacar que "o negócio das notícias exige que seus trabalhadores assumam, cada vez mais, a responsabilidade da empresa (ou empresas, no caso de pessoas com carreiras *patchwork*, carregando um portfólio de múltiplos clientes), alterando o papel dos jornalistas em suas instituições" (2016, p. 14). De

forma pouco crítica, substituem os valores canônicos da profissão por configurações que precisam ser questionadas antes de cristalizadas como representantes dos novos tempos. Considerar, por exemplo, que os valores éticos não são dados *a priori*, mas observar quando e se eles são acionados pelos actantes no curso da ação, não quer dizer que eles são apenas uma performance nas instituições ou um "valor moderno" e, por isso, obsoleto.

A perspectiva da Teoria Ator-Rede nos distancia dessas certezas, de um extremo a outro. Pode-se e deve-se questionar os valores (como objetividade, neutralidade e autonomia), mas não antes de observar de que forma eles são acionados pelos mais diversos actantes. Assim como me causa estranhamento reivindicar a descentralidade das redações a partir da justificativa de que o jornalismo *freelance*, o empreendedorismo independente e a precarização do trabalho são proeminentes e compõem a maior parte dos jornalistas (DEUZE e WITSCHGE, 2015, p. 8). Ora, não se trata, obviamente, de uma questão quantitativa, mas de uma condição atual do mercado. É no mínimo apressado falar em explodir as redações quando, por exemplo, duas das maiores redações do mundo estão, aos poucos, alcançando êxito em modelos de negócio distintos: o *The New York Times* alcançou 2,5 milhões de assinantes digitais[24] e as receitas do *The Guardian* hoje vêm

[24] Mais informações em: https://www.nytimes.com/2017/11/01/business/media/new-york-times-earnings.html. (acesso em 20 dez 2017)

mais da contribuição espontânea de seus leitores do que dos anúncios publicitários[25].

Portanto, se por um lado é importante que as pesquisas de *newsmaking* incluam diferentes ambientes e formas de produção da notícia (estudando os coletivos de jornalismo alternativo, como por exemplo fizeram Silva[26] e também Paul[27], ambos em 2017), é igualmente necessário que os estudiosos permaneçam investigando as redações tradicionais, não a partir de grandes modelos de análise apriorísticos, mas rastreando controvérsias e mapeando as associações em rede num processo de simetrização entre humanos e não-humanos. É somente no fluxo das ações que será possível, de fato, descrever o que acontece em seu interior, e não decretar de antemão sua descentralidade a partir de pressupostos baseados numa suposta liquidez de nossos tempos.

A redação é, nesse contexto, um espaço físico e epistemológico necessário à produção jornalística. Não é apenas simbólico. Ela é como o laboratório para o cientista, onde são feitos experimentos sob

[25] Mais informações em: https://www.theguardian.com/membership/2017/oct/26/together-we-are-safeguarding-the-guardians-independent-journalism. (acesso em 20 dez 2017)

[26] Em sua pesquisa de mestrado, Silva (2017) investigou experiências alternativas nativas da internet que questionam o modelo de negócio praticado pela grande mídia e destacam em suas propostas o esforço em dar visibilidade a um conjunto de causas sociais. Para tal, fez um estudo de caso aprofundado sobre os coletivos Cidades para Pessoas e Revista Vaidarpé e observou que, mesmo adotando estruturas distintas da convencional é possível reproduzir de forma indesejada aspectos característicos desta.

[27] Também em sua pesquisa de mestrado, Paul (2017) estudou a ética de não-jornalistas que praticam atos de jornalismo, a partir da compreensão do jornalismo como uma prática social, definida antes pelo seu processo do que por quem o produz. O corpus empírico foi formado pelos coletivos Carranca e Mídia Independente Coletiva, ambos do Rio de Janeiro. Suas considerações apontam para uma ética teleológica das virtudes como um caminho possível para contemplar valores de não-jornalistas, em complemento à deontologia.

determinadas condições de temperatura e pressão. Mudar essas condições muda também o experimento. Não por coincidência Latour e Woolgar (1997) estudaram, durante dois anos, a produção dos fatos científicos de dentro de um laboratório. "Na realidade, o laboratório distingue-se pela configuração particular dos aparelhos que chamamos de inscritores. O que os torna tão importantes é o fato de que nenhum dos fenômenos "aos quais eles se referem" poderia existir sem eles" (LATOUR e WOOLGAR, 1997, p. 61).

Hemmingway sugere que troquemos o "mundo científico" de Latour e Woolgar por "notícias" e o "laboratório" por "redação". "Essa rede é certamente similar ao laboratório científico de Latour em que a construção dos fatos noticiosos, assim como a construção dos fatos científicos, é percebida pelos significados de uma série de traduções em rede[28]" (HEMMINGWAY, 2008, p. 26).

É nessa perspectiva que proponho o estudo do *newsmaking* nas redações, a partir de suas múltiplas associações, sem excluir os diferentes e futuros espaços onde a produção jornalística vier a acontecer. Neste trabalho, por exemplo, seguirei uma nova rede dentro das redações, a das métricas editoriais, buscando descrever as diferentes agências quando - e se - elas modificam a produção da notícia.

## 1.4 Em busca de uma etnografia possível para os estudos de *newsmaking*

[28] Tradução livre do original: "This network is certainly similar to Latour's scientific laboratory in that the construction of news facts, just like the construction of scientific facts, is realised by means of a series of translations within the network" (HEMMINGWAY, 2008, p. 26)

De acordo com Lago (2007, p. 48), a relação entre antropologia e jornalismo remonta pelo menos ao início do século XX, "quando a Escola de Chicago voltou seu olhar para o meio urbano e estudou sua relação com a mídia a partir de um trabalho com feições antropológicas". Assim, é a antropologia que fundamenta metodologicamente pesquisas sobre o *newsmaking*.

Para Peirano (1995), a antropologia é a ciência social que pede para ser ultrapassada e superada; que mantém viva a consciência de que o que se aprende ou descobre é sempre provisório e contextualizado. Assim, nem todo bom antropólogo é necessariamente um etnógrafo. "Há aqueles mais inclinados e os menos atraídos para a pesquisa de campo. Mas todo bom antropólogo aprende e reconhece que é na sensibilidade para o confronto ou o diálogo entre teorias acadêmicas e nativas que está o potencial de riqueza da antropologia" (PEIRANO, 1995, p. 45).

Boyer (2013), antropólogo que fez etnografias em uma agência de notícias, em um portal online e em uma rádio para investigar o *newsmaking* na era digital, reconheceu semelhanças entre as duas áreas.

> Embora os antropólogos se considerem pessoalmente como trabalhadores de campo, a verdade é que passamos a maior parte do tempo como trabalhadores da tela, mesmo no "campo". Como meus parceiros de pesquisa jornalística, meu dia de trabalho se desenrola na frente de um computador pessoal, muitas vezes com um programa de processamento de texto aberto na minha área de trabalho[29]. (BOYER, 2013, s/n)

[29] Tradução livre do original: "Although anthropologists happily consider themselves as fieldworkers at heart, the truth is that we spend most of our time as screenworkers, even in "the field". Like my journalistic research partners, my average workday unfolds in front of a personal computer, often with a word-processing program open on my desktop" (BOYER, 2013, s/n).

Boyer (2013) também enumera as diferenças entre antropólogos e jornalistas, entre elas o tempo do ciclo produtivo, que é mais longo para os primeiros. Assim, a etnografia é o produto de um determinado tipo de trabalho de campo, formatado dentro da disciplina da antropologia.

> E, para ficarmos no vocábulo, etnografia significa a descrição dos costumes (cultura) dos povos. Ampliando um pouco essa definição, podemos identificar que o produto do trabalho antropológico espera-se seja uma etnografia, entendida por muitos segundo a proposta de Geertz (1988), ou seja, uma descrição densa de determinada cultura, a que tem acesso o antropólogo a partir de um intenso contato com essa cultura, feito em um tipo de trabalho de campo que, por sua vez, tem a observação participante como norteadora. (LAGO, 2007, p. 49)

De acordo com Velho (1978, p. 123), a antropologia, embora sem exclusividade, tradicionalmente identificou-se com os métodos de pesquisa ditos qualitativos. "A observação participante, a entrevista aberta, o contato direto, pessoal, com o objeto investigado constituem sua marca registrada".

Robert Park foi um jornalista pioneiro a viver uma experiência antropológica. Depois de trabalhar durante 11 anos em diversos veículos dos EUA, Park decidiu matricular-se na Universidade de Harvard em 1898, para investigar a notícia como forma de conhecimento. Dos EUA foi para a Alemanha e lá permaneceu por quatro anos, até que "resolve participar do movimento de protesto contra a situação de exploração dos nativos africanos pelas tropas belgas de Leopoldo II no Congo, como secretário da Associação para a Reforma do Congo" (MACHADO,

2005, p. 24). Desta experiência de sete anos, Park extraiu um entendimento crucial para a pesquisa em jornalismo: "o conhecimento empírico em vez de substituir serve de base para uma pesquisa mais formal e sistemática" (PARK, 1950,VII apud MACHADO, 2005, p. 24).

Por meio da aproximação com esse pensamento sintetizado por Park espero ter conseguido defender a pertinência da etnografia como um método possível para os estudos de *newsmaking*, a partir das contribuições da Teoria Ator-Rede[30]. O próximo passo que considero essencial é, portanto, identificar suas especificidades. Afinal, qual é a etnografia possível para os pesquisadores do *newsmaking*?

Antes de começar a responder essa pergunta, fiz um breve levantamento quantitativo de modo a ter pistas sobre o lugar que ocupa a etnografia nos estudos em jornalismo. Analisei os artigos publicados em duas revistas científicas do campo do jornalismo, nos anos de 2015 e 2016: a Journalism Studies[31], cujos artigos são publicados em inglês e têm reconhecimento mundial; e a Brazilian Journalism Research[32] (BJR), que aceita artigos em português, inglês e espanhol, e é a única no Brasil especialmente dedicada a esse campo.

Nomeei como método ou técnica o que foi definido pelo próprio pesquisador, ou seja, aceitei a descrição que ele mesmo fez

[30] Estou ciente da complexidade dos debates sobre a etnografia no campo da antropologia, que implica essencialmente uma reflexão teórica e epistemológica. Desde Malinowski (1922) a Geertz (1973) e Rabinow (1977), chegando à leitura tardia de Latour (2012), há distintas matrizes epistemológicas que fazem com que a etnografia não seja algo fixado para a antropologia. No entanto, nesta pesquisa enfatizo sua dimensão metodológica e minha ênfase se dá sob esse aspecto, o que não significa desconsiderar o debate teórico-epistemológico.

[31] Disponível em: http://www.tandfonline.com/toc/rjos20/current. (acesso em 20 dez 2017)

[32] Disponível em: https://bjr.sbpjor.org.br/bjr (acesso em 20 dez 2017)

sobre sua metodologia de pesquisa. Na maioria dos casos isso estava perceptível no resumo do trabalho, mas em alguns momentos tive que fazer uma leitura mais atenta do artigo para identificar o método. Alguns trabalhos mencionaram mais de uma metodologia.

No ano de 2015, a revista Journalism Studies publicou 54 artigos, dos quais 2 utilizaram a etnografia como método; em 2016, dos 63 artigos, apenas 1 fez isso. Na Brazilian Journalism Research, dos 29 artigos publicados em 2015, em nenhum consta o método etnográfico; e dos 31 artigos de 2016, apenas 1 utilizou a etnografia.

Pode-se ampliar essa análise incluindo os artigos que lançaram mão de outros métodos e técnicas para investigar o processo de produção jornalística. Assim, entrevistas com jornalistas, por exemplo, aparece em destaque nas duas revistas, juntamente com análise do discurso e análise de conteúdo (ver Tabela 1). Considerei também que questionário com jornalistas, painel de discussão com jornalistas e entrevistas com assessores de imprensa integram as análises do *newsmaking*, de uma forma mais ampla.

| Métodos/ Técnicas | **Journalism Studies** (Inglês - mundial) | | **Brazilian Journalism Research** (Português, Inglês e Espanhol) | |
|---|---|---|---|---|
| | **2016** (63 artigos) | **2015** (54 artigos) | **2016** (31 artigos) | **2015** (29 artigos) |
| Análise do discurso | 11 | 1 | 2 | 3 |
| Análise de big data | 1 | 1 | | |
| **Entrevistas com jornalistas** | **12** | **11** | **5** | **2** |
| Análise de conteúdo | 13 | 12 | 6 | |
| Análise documental | 5 | 1 | 1 | |
| Questionário com audiência | 2 | | | 1 |
| Grupos de foco com audiência | 2 | | | |
| Entrevistas com audiência | 3 | 3 | 1 | 1 |
| **Questionário com jornalistas** | **2** | **3** | | |
| **Painel de discussão com jornalistas** | **1** | | | |
| **Entrevistas com assessores de imprensa** | **1** | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Análise histórica | 5 | 4 | | 1 |
| Pesquisa exploratória | 1 | 4 | 2 | 2 |
| Estudos de caso | 4 | | 1 | 4 |
| Análise narrativa | 2 | 1 | 2 | 11 |
| **Etnografia** | **1** | **2** | **1** | **0** |
| Análise qualitativa de textos | 1 | 5 | 1 | 2 |
| Análise linguística quantitativa | | 1 | | |
| Análise pelo modelo de Estrutura-Conduta-Desempenho | | 1 | | |
| Análise comparativa | | 4 | 2 | 1 |
| Análise estatística | | 1 | | |
| Análise semiótica | | 1 | | |
| Análise de imagem | | 1 | | |
| Pesquisa aplicada em jornalismo | | | 1 | |
| Proposta de categorização teórico-metodológica | | | 2 | |
| Modelo interacional de | | | 1 | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| construção da agenda pública | | | | |
| Análise de Categorizações de Pertencimento (ACP) | | | 1 | |
| Descrição de experimento | | | 1 | |
| Relato de experiência | | | 1 | |
| Análise de cobertura jornalística | | | | 1 |
| Método computacional | | | | 1 |

**Tabela 1:** Métodos utilizados em artigos científicos da Journalism Studies e Brazilian Journalism Research.

O levantamento permite fazer algumas aferições: a etnografia é um método pouco utilizado nos estudos em jornalismo; e, ao estudar o *newsmaking*, a entrevista com jornalistas é a técnica preferida pelos pesquisadores. Pode-se elucubrar como razões para tal realidade a dificuldade de entrada do pesquisador nas redações, o próprio tempo de pesquisa ou até mesmo a dificuldade de compreensão sobre como fazer etnografia numa redação. A pouca literatura a respeito do tema, inclusive, me motivou na produção desta seção da tese.

Lago (2007) ainda chama atenção para o fato de que as pesquisas em jornalismo, quando interagem com a antropologia, fazem uma aplicação quase mecânica do método - perdendo com isso o olhar disciplinado pela antropologia, fundamentalmente marcado pela suspeição em relação à própria pesquisa. “Por isso, talvez não seja exagero afirmar que o encontro entre antropologia e jornalismo pode ser

marcado mais por suas ausências do que pelas presenças" (LAGO, 2007, p. 55).

Visando propor um caminho para essa limitação metodológica, apresento a seguir algumas características que considero essenciais para a etnografia do processo de produção da notícia, conferindo especificidade aos estudos de *newsmaking*. Não se trata de um guia, mas sim de um esforço metodológico que pode auxiliar os pesquisadores que utilizam o método etnográfico.

### 1.4.1 A entrada do pesquisador na redação

A negociação que resulta na entrada do pesquisador na redação nem sempre é fácil e por vezes dura dias ou até mesmo meses. É o "processo de ser aceito pelo grupo" (LAGO, 2007, p. 51). Há alguns fatores subjetivos em jogo, como o perfil do jornalista (seja um editor, chefe de reportagem ou chefe de redação). Alguns são mais abertos ao contato com acadêmicos, outros apresentam relutância por desconfiança das intenções do pesquisador (não é raro a percepção de que a Academia só critica) ou por falta de tempo, já que eles sabem que precisarão mudar suas rotinas para receber alguém "de fora".

Aliado a isso existe o fator burocrático. Se o contato é feito com um repórter, ele normalmente precisa pedir autorização do editor e esse, do chefe imediato. Quanto maior a redação maiores as hierarquias a serem seguidas. Por isso, se o pesquisador tem contato com um profissional que ocupa um cargo de chefia, menos burocrática será sua entrada na redação.

Mas nem sempre isso é suficiente. Para fazer pesquisa nos veículos ligados à Rede Globo, por exemplo, é preciso cumprir diversas etapas junto ao Globo Universidade, que tem um setor só para isso. O pesquisador precisa enviar um projeto detalhando seus objetivos de investigação, o que pretende fazer (entrevistas, observação participante, etc), por quanto tempo e com quantas pessoas. Após análise, que inclui idas e vindas com pedidos de mais informações e assinatura de documentos pela universidade, a equipe decide se aprova ou não a solicitação e de que forma. Em minha pesquisa de mestrado, por exemplo, realizada em 2013, solicitei uma entrevista presencial com o editor-chefe do site G1, mas foi dada aprovação somente para entrevista por e-mail[33].

Com isso, destaco que existem fatores alheios à vontade do próprio pesquisador que podem, inclusive, inviabilizar a realização do trabalho. Assim, a etapa de negociação da entrada na redação exige tempo, esforço e até um pouco de sorte, e deve constar, inclusive, no relato etnográfico.

### 1.4.2 A duração do campo

A aprovação da entrada do pesquisador na redação não significa que ele poderá permanecer pelo tempo que desejar. Não é raro que o período de observação participante seja breve ou menos do que o inicialmente solicitado. Mesmo pesquisas longas, como a de Tuchman e Gans, que duraram 10 anos, não se deram de forma ininterrupta.

[33] Aqui é possível ver a lista de algumas pesquisas aprovadas pelo Globo Universidade: http://redeglobo.globo.com/globouniversidade/noticia/2012/10/confira-teses-e-dissertacoes-apoiadas-pelo-globo-universidade.html. (acesso em 20 dez 2017)

Como essa decisão também é alheia à vontade do pesquisador, surge a pergunta: Quanto tempo preciso permanecer na redação para que possa chamar minha pesquisa de etnografia? Tal dúvida faz com que, muitas vezes, sejam utilizados sinônimos como "olhar etnográfico", "inspiração etnográfica", "experiência etnográfica". Não assumindo que se trata de uma etnografia, o pesquisador se sente desobrigado de fazer reflexões essenciais, como sua própria presença, que modifica o campo; e a percepção das subjetividades dos pesquisados e de si próprio. Assim, esse "meio do caminho etnográfico" empobrece a pesquisa e diminui muito de seu potencial de descoberta.

Buscando encontrar uma saída para esse impasse, proponho pensar a noção de campo de maneira estendida. O trabalho de Giumbelli (2002) é essencial para embasar essa compreensão, pois ele discute uma antropologia fora do trabalho de campo. Recorrendo à sua própria trajetória de pesquisa que, no mestrado e no doutorado, explorou basicamente material histórico e relatos textuais, Giumbelli (2002) afirma que o objetivo fundamental da pesquisa etnográfica deve ser buscado a partir de uma variedade de fontes, cuja pertinência é avaliada pelo acesso que propiciam aos mecanismos sociais e aos pontos de vista em suas manifestações concretas.

> Ora, há situações etnográficas em que essas fontes são exatamente os "documentos materiais fixos" a que se refere Malinowski. Em se tratando de um objeto histórico, essas serão as únicas fontes para o trabalho de um antropólogo. Mas mesmo quando estivermos diante de um objeto contemporâneo, é possível que a análise de fontes documentais seja mais indicada do que a busca de um "contato o mais íntimo possível com os nativos" (GIUMBELLI, 2002, p. 102).

Esse entendimento do trabalho de campo compreende que ele não se restringe à observação participante, mas começa no primeiro contato que o pesquisador tem com seu objeto, que normalmente se dá quando da elaboração do projeto de pesquisa. Assim, a etnografia feita numa tese (que dura, em média, quatro anos), deve refletir sobre o material coletado neste período, o que já se sabia de antemão sobre os entrevistados e sobre as próprias rotinas daquela redação. No caso do pesquisador jornalista, é impossível negar que ele detém determinado conhecimento sobre uma redação mesmo antes de entrar fisicamente nela e é essencial que ele reflita sobre sua própria posição. É a observação do familiar, como aponta Velho (1978):

> O processo de estranhar o familiar torna-se possível quando somos capazes de confrontar intelectualmente, e mesmo emocionalmente, diferentes versões e interpretações existentes a respeito de fatos, situações. O estudo de conflitos, disputas, acusações, momentos de descontinuidade (p. 132) em geral é particularmente útil, pois, ao se focalizarem situações de drama social, podem-se registrar os contornos de diferentes grupos, ideologias, interesses, subculturas, etc, permitindo remapeamentos da sociedade (VELHO, 1978, p. 131)

Nesse sentido, a noção de campo para além da presença física do pesquisador em determinado local inclui a antropologia do ciberespaço, que hoje já possui reconhecimento científico, mas foi

objeto de críticas num passado recente[34]. De acordo com Máximo, Rifiotis, Segata e Cruz (2012, p. 300), "a noção de etnografia virtual não remete à criação de um novo método, mas para a importância de se colocar em foco os pressupostos que estão na base da etnografia juntamente com aspectos relativos às tecnologias que se tornam centrais e constitutivos desses contextos que estamos estudando". Uma troca de e-mails entre pesquisador e pesquisado após o trabalho de campo, por exemplo, solicitando mais informações sobre determinado assunto que não pôde ser tratado presencialmente, faz parte desse trabalho de campo.

Assim como não começa na observação participante, o campo também não se encerra com a saída do pesquisador da redação. É o relato etnográfico que corta a rede, no sentido utilizado por Strathern (2014) - a rede teoricamente não tem limites, mas etnograficamente sofre inflexões. Como visto anteriormente, Latour (2012) traz para o primeiro plano o ato de compor relatos, que ocorre quando traçamos conexões sociais. Nesse sentido, descrever é fazer desdobramentos.

> Desdobrar significa simplesmente que, no relato conclusivo da pesquisa, o número de atores precisa ser aumentado; o leque de agências que levam os atores a agir, expandido; a quantidade de objetos empenhados em estabilizar grupos e agências, multiplicada; e as controvérsias em torno de questões de interesse, mapeadas. (LATOUR, 2012, p. 201).

Portanto, mais importante do que o tempo que o pesquisador permanece na redação é sua consciência epistemológica dessa noção de campo. Tal entendimento acaba por evitar a aplicação mecânica do

[34] O livro "Virtual Ethnography", de Christine Hine (2000) foi fundamental para esse entendimento.

método a que se referiu Lago (2007). O campo termina com o ponto final da tese, mas pode recomeçar quando da abertura de uma nova caixa-preta.

### 1.4.3 A observação participante

A observação participante é a principal técnica utilizada no método etnográfico e sua aplicação contribuiu para a própria legitimação da antropologia enquanto disciplina específica[35]. Ela está relacionada ao procedimento do antropólogo de "sair" de sua cultura e vivenciar a cultura do grupo que estuda - "objetivo é enfronhar-se de tal forma na vida dos grupos estudados a ponto de poder assimilar de alguma forma sua cultura, que poderá assim ser descrita" (LAGO, 2007, p. 51).

Numa redação jornalística, o pesquisador observa as rotinas produtivas em uma ou mais editorias ou setores, sempre anotando no diário de campo aspectos que demarcam essa rotina. Além disso, pode-se acompanhar reuniões de pautas (nelas normalmente o pesquisador não utiliza o gravador) e até saídas para pautas, ou seja, o pesquisador jornalista em campo pode acompanhar o trabalho de campo do jornalista pesquisado. A presença do pesquisador nesses dois momentos (reunião de pauta e saída para pauta) normalmente resulta de uma negociação, não é algo que se consegue facilmente justamente porque são ocasiões menos controladas.

[35] Nesse sentido, é seminal o livro "Argonautas do pacífico ocidental", de Bronislaw Malinowski, publicado em 1922, no qual ele descreve o trabalho de campo realizado entre os melanésios da costa nordeste da Nova Guiné, durante a década de 1910.

Como pontuado anteriormente, a redação é um ambiente familiar ao jornalista estudioso do *newsmaking*. Da Matta (1993) lembra que as pesquisas sobre populações urbanas devem transformar "familiar em exótico", em vez de "exótico em familiar". No contexto do jornalismo, isso traz algumas consequências bem lembradas por Lago (2007):

> A utilização da observação participante reveste-se de alguns complicadores a mais, já que o campo é marcado por uma auto-referencialidade extrema (TRAVANCAS, 1992; KUNCZICK, 1997) que pode deixar o pesquisador bastante inclinado a aceitar como dados as explicações que os atores tecem sobre o campo. Ainda mais se pensarmos que muitos dos que pesquisam o jornalismo são também jornalistas e, portanto, sujeitos a uma percepção bastante marcada pelo próprio campo. (LAGO, 2007, p. 57)

No entanto, a proximidade entre pesquisador e pesquisados pode ser benéfica, na medida em que, justamente por ser também um "nativo" daquele campo, aumenta sua crítica a respeito do que observa e ouve. Além disso, citando Bourdieu (1999, p. 697), Lago (2007, p. 61) afirma que "a proximidade social e a familiaridade asseguram efetivamente duas das condições principais de uma comunicação não violenta, na medida em que não contrapõem dois sujeitos (pesquisador e pesquisados) que falam de lugares hierarquicamente distintos". Assim, é essencial que essa duplicidade do pesquisador (jornalista pesquisando jornalismo), esteja presente e seja problematizada no relato etnográfico.

Lago também considera importante que o pesquisador assuma a subjetividade inerente à pesquisa. "Incorporamos da mesma forma que o campo jornalístico, as presenças da neutralidade de nossas perspectivas,

ao mesmo tempo em que, novamente como o campo, deixamos de incorporar a subjetividade (do encontro, do pesquisador), apagando o narrador da narrativa" (LAGO, 2007, p. 60). Segundo a autora, isso faz com que o pesquisador valorize o comportamento dito ao invés do observado e com que a descrição etnográfica se torne muito mais um relato de conversas com os observados do que uma observação participante, propriamente dita.

Rastrear as múltiplas agências de humanos e não-humanos no curso da ação também é essencial à observação participante. Um pesquisador da Teoria Ator-Rede tem um olhar expandido sobre o campo, pois ele está atento a quem ou a o quê faz fazer o quê, e não somente aos sujeitos - no caso, os próprios jornalistas. Como citei na introdução desta tese, foi a observação de um novo objeto técnico no interior da redações - as TVs que exibem as métricas de audiência dos sites de notícias - que abriu a caixa-preta do presente estudo. Eis a riqueza dessa escolha metodológica: a observação das agências em rede.

> Ser mediador ou intermediário não são características essenciais dos elementos das redes, mas papeis assumidos na associação. O jornalista pode divulgar comunicados oficiais, como se fosse um mero porta-voz, ou ainda escrever editoriais com os quais não concorda em nome do veículo para o qual trabalha, constituindo-se como um mero intermediário entre os autores do discurso e o público. Mas ele pode também questionar e levantar contradições capazes de derrubar versões autorizadas dos acontecimentos, assumindo plenamente sua condição de mediador. O veículo pode ser um mero intermediário para os programas do setor comercial, o interesse do patrão, ou das suas alianças políticas. Mas pode, por outro lado, ser um mediador de pleno direito cujas jogadas

> podem alterar os rumos dos jogos políticos ou econômicos (LEMOS, 2013, p. 80)

Outra questão que deve ser problematizada no relato etnográfico a partir da observação participante é o idioma. Quando o pesquisador está numa redação fora de seu país de origem, cujos jornalistas falam outra língua, sua observação participante é modificada. Há que se problematizar tal fato, não apenas traduzir as falas dos pesquisados de forma automática no relato etnográfico. Nas etnografias da presente tese essa questão é bastante forte, e será mais bem detalhada em seu terceiro capítulo.

### 1.4.4 As entrevistas com jornalistas

A entrevista não é só uma das técnicas do método etnográfico. Ela é, por excelência, a principal técnica de coleta de informações do trabalho jornalístico e uma possibilidade aberta para o diálogo. Digo possibilidade acompanhando o entendimento de Medina (1986) de que nem toda entrevista é um diálogo. "Quando ocorre uma entrevista dirigida por um questionário estanque ou motivada por um entrevistador também fixado em suas ideias pré-estabelecidas (em geral, coincidentes com o questionário) ou no autoritarismo impositivo, o resultado frustra o receptor" (MEDINA, 1986, p. 6).

Trata-se de um processo subjetivo, no qual também pode-se perceber a agência de humanos e não-humanos. Embora seja um diálogo entre pesquisador e pesquisado, na maioria das vezes a entrevista conta com a utilização de um gravador, portanto, de um objeto técnico que não é neutro. De uma forma geral, o entrevistado tende a agir mais

naturalmente nas conversas informais não gravadas, ao passo que, nas conversas formais gravadas - no momento específico da entrevista - ele ou ela tende a pensar mais antes de falar e a ponderar opiniões mais polêmicas.

O pesquisador deve, então, avaliar o custo-benefício do gravador no trabalho de campo. Quando o utiliza corre-se o risco da perda de espontaneidade do entrevistado, mas ganha-se em rigor do registro de sua fala; ao abrir mão do gravador, surgem possibilidades de diálogos inesperados, mas quem perde em naturalidade é o pesquisador, que tem que se preocupar em anotar tudo, para não esquecer no momento da composição do relato escrito.

As entrevistas do pesquisador de *newsmaking* são feitas, em sua maioria, com jornalistas que, além de dominar a técnica, também estão acostumados com a utilização do gravador. Assim, normalmente não há resistência quando o pesquisador pergunta se pode gravar a conversa. Vale destacar que em outros momentos da observação participante, como em reuniões de pauta e nas saídas para acompanhamento de pautas, o gravador não é utilizado e o registro deve ser feito no diário de campo. As informações dadas em off, ou seja, quando o entrevistado pede para que não sejam divulgadas, devem ser respeitadas pelo pesquisador.

A entrevista é o momento especial do ouvir que, "alcançado mediante entrevistas em profundidade, abertas, mas também diálogos causais, ajuda o pesquisador a perceber o sentido das ações que observa" (LAGO, 2007, p. 52). Por isso, ela não deve ser tratada simplesmente como uma coleta de dados para a pesquisa e, a menos que

seja solicitado, não é recomendável que se omita o nome do entrevistado. Ele ou ela tem agência no curso da ação observada, que seria outra se fossem distintos os entrevistados.

Cabe ao pesquisador estar atento a questões contextuais, mas que têm influência no relato etnográfico. Por exemplo, das 10 pessoas que entrevistei naquela redação, quantas são mulheres? E quantas são negras? Isso faz diferença no curso da ação, pode provocar controvérsias? Estamos falando, portanto, de alteridade. Veiga (2015, p. 60) lembra que as chamadas epistemologias da diferença/ alteridade, feministas e pós-modernas, "têm promovido interessantes perspectivas para um pensamento mais complexo sobre o mundo, com vistas à sua transformação, negando a reprodução de hegemonias excludentes cujos impactos sociais são devastadores". É dessa forma que vão surgir, por exemplo, os conflitos éticos, os constrangimentos organizacionais e as relações de poder. Não são dados de antemão, na forma de categorias estabilizadas, mas compõem a observação e o diálogo entre pesquisador e pesquisado.

### 1.4.5 O diário de campo e o relato etnográfico

Sendo a rede o traço deixado por um agente em movimento, seu registro se torna extremamente importante no curso da pesquisa. Para isso, Latour (2012) propõe uma lista de cadernos: um diário da própria pesquisa, outro para registrar os itens em ordem cronológica e enquadrá-los em categorias, um terceiro para registros ad libitum, ou seja, à vontade; e o último para registrar os efeitos do relato escrito nos atores. É por meio de cadernos que o autor traça o caminho do rigor do cientista

social com sua pesquisa, já que, o que pode parecer fácil num primeiro momento tende a ser extremamente complexo quando colocado em prática.

Veiga (2010), ao descrever a composição do diário de campo de sua pesquisa etnográfica na redação da RBS TV de Porto Alegre, destaca que eles vão delineando alguns aspectos sobre o posterior tratamento dos dados.

> Os dados foram coletados através das anotações presenciais, pontuais, manuscritas em uma caderneta, sobre os fatos que estavam sendo observados no local (na redação e nos demais espaços técnicos e físicos por onde a notícia se processava, nas produções externas das equipes, nos espaços de sociabilidade do grupo, em encontros fora da empresa) durante minha estada, e rememorados e descritos em diários de campo produzidos em arquivos de texto no espaço fora do campo empírico (casa). Esses diários registravam não apenas os fatos observados, mas também as conversas formais e informais, as posturas, os gestuais, assim como minhas próprias sensações sobre o que estava vivendo em cada momento específico. Também foram registradas as interlocuções feitas com os participantes em outros espaços (tais como as ligações telefônicas, as trocas de e-mail etc) e até mesmo as declarações dadas sob solicitação de que não fossem divulgadas (servindo estas apenas para uma melhor compreensão dos fatos, e respeitadas as restrições). (VEIGA, 2010, p. 70)

Como mostra a autora, o diário de campo deve ser escrito de forma bem detalhada, mesmo que nem tudo se transforme em texto etnográfico na pesquisa. Além das conversas informais dentro e fora da redação (como almoços, por exemplo), pode-se anotar sensações quanto

ao clima de trabalho na redação e detalhes de seu próprio espaço físico (distribuição espacial das editorias, lugar onde senta a chefia, etc).

Miranda (2016), em sua etnografia na redação do programa Bem Estar, observou a preocupação com a decoração e cenografia, com os efeitos óticos e sonoros, e com a utilização de trilha para produzir tensão. “As figuras e os gestos corporais que codificam a informação, produzindo dramaticidade no ato da apresentação também são identificadas no produto da Rede Globo, que buscou um jornalista com formação em artes dramáticas para ancorar o programa” (MIRANDA, 2016, p. 8 e 9).

Encerrada a observação participante, o pesquisador inicia a descrição escrita de sua etnografia no documento da pesquisa (dissertação, tese ou artigo). Lemos (2013, p. 91) recomenda: “descreva, descreva, descreva e você encontrará os principais mediadores (actantes), os intermediários (que transportam, mas não mudam nada), as ideologias, as forças, os poderes, as razões, as estruturas e as agências circulando”.

Latour (2012) também enfatiza que um bom relato da TAR é uma narrativa, uma descrição ou uma proposição na qual todos os atores fazem alguma coisas e não ficam apenas observando. “Em vez de simplesmente transportar efeitos sem transformá-los, cada um dos pontos no texto pode se tornar uma encruzilhada, um evento ou a origem de uma nova translação” (LATOUR, 2012, p. 198).

A escrita de textos é ofício do jornalista, mas a primeira coisa que ele aprende na universidade é “retire a opinião do texto”. Embora seja inatingível, a objetividade funciona como um método para o relato

jornalístico, de modo a descrever de maneira mais assertiva os acontecimentos. Não vou me aprofundar nesse terreno árido da objetividade, mas a mencionei aqui para enfatizar que o relato etnográfico segundo a TAR, embora descritivo, é permeado de subjetividades e avesso a qualquer neutralidade. É na descrição e vigilância sobre sua própria agência no campo que o pesquisador constrói seu relato etnográfico.

### 1.5 - Ajustando o conceito de *newsmaking*

No percurso feito até aqui, recuperei os principais conceitos dos estudos sociológicos clássicos sobre o *newsmaking* para, a partir da crítica a eles, propor a utilização da Teoria Ator-Rede como um caminho possível de pesquisa.

O próximo passo é empreender um exercício de reajustamento do conceito de *newsmaking*. Não se trata de criar algo inédito, mas de rearrumar as bases conceituais de modo a facilitar o entendimento do que foi analisado até aqui. Trata-se, portanto, de uma conceituação provisória e inacabada, mas que pode contribuir com os estudiosos do *newsmaking* a partir da TAR.

Em primeiro lugar, os estudos sociológicos clássicos apontam o *newsmaking* como uma hipótese. Segundo Hohlfeldt (2014), hipótese é

> (...) um sistema aberto, sempre inacabado, adverso ao conceito de erro característico de uma teoria. (...) uma hipótese é sempre uma experiência, um caminho a ser comprovado e que, se eventualmente não der certo naquela situação específica, não invalida necessariamente a perspectiva teórica. Pelo contrário, levanta, automaticamente, o pressuposto alternativo de que outra variante, não presumida,

> cruzou pela hipótese empírica, fazendo com que, na experiência concretizada, ela não se confirmasse. (HOHLFELDT, 2014, p. 189)

O entendimento do *newsmaking* como uma hipótese em muito se aproxima do caráter experimental da Teoria Ator-Rede e, portanto, me parece bastante adequado nesse esforço de reconceituação. Nesse sentido, considero pontualmente válida uma aproximação com os estudos sociológicos clássicos, que identificaram o *newsmaking* como uma hipótese.

Compreendo ainda que, enquanto estudo do processo de produção jornalística, o *newsmaking* integra as teorias do jornalismo por tentar responder perguntas que são úteis especificamente para esse campo. Isso não exclui, obviamente, que outras áreas do conhecimento possam utilizar os resultados de uma pesquisa de *newsmaking* para responder outras perguntas, de forma interdisciplinar. Foi isso, inclusive, que fiz até aqui: por meio de todo o conhecimento acumulado no campo da antropologia - mais diretamente na Teoria Ator-Rede, procurei refletir sobre as especificidades da etnografia em uma redação jornalística.

Assim, a hipótese do *newsmaking*, que integra as teorias do jornalismo, é o estudo do processo de produção da notícia a partir da observação e descrição de múltiplas agências - humanas e não-humanas - no rastro de determinada controvérsia. Continuam sendo de interesse do pesquisador de *newsmaking* os critérios de noticiabilidade e valores-notícia, seleção de notícias (*gatekeeping*), rotinas de produção, cultura profissional, constrangimentos organizacionais, ideologias e relação

com as fontes de informação. A diferença é que essas condições não são dadas *a priori*, mas observadas enquanto mediadores ou intermediários no curso da ação. E é por esse caminho de investigação que proponho o estudo das métricas editoriais no processo de produção da notícia.

## 2 - ENTRANDO NA REDE DAS MÉTRICAS NO JORNALISMO ONLINE

> *O número total de estatísticas que ela estava monitorando era 41. Havia sua pontuação no serviço de cliente, que era 97. [...] Havia o número global de visitantes nos sites do Círculo naquele dia, 3,2 bilhões, e o número de páginas visitadas, 88,7 bilhões. [...] Havia o número de canções em sua biblioteca digital, 6.877. [...] Havia a temperatura no interior do prédio, 21, e a temperatura do lado de fora, 22. [...] Num momento de repentina lucidez, ocorreu a Mae que o que sempre havia provocado sua ansiedade, ou estresse, ou preocupação, não era alguma força isolada, nada de independente e exterior. [...] Era algo interno: era subjetivo: era não saber. (Trecho do livro "O Círculo", de Dave Eggers, 2014, p. 209-210)*

O estudo das inovações é uma das situações elencadas por Latour (2012, p. 118) em que os objetos deixam traços e ingressam nos relatos. "A primeira solução é estudar inovações na oficina do artesão, no departamento de projetos do engenheiro, no laboratório do cientista, no anfiteatro dos especialistas em marketing, na casa do consumidor e nas muitas controvérsias sociotécnicas" (LATOUR, 2012, p. 120). Ou nas redações jornalísticas.

E assim entramos na rede das métricas de audiência no jornalismo online que, ao fim desta parte da tese, chamarei de métricas editoriais. Trata-se de uma área nova dentro das redações e que, em algumas, já ganhou status de editoria. O jornal *The Guardian*, pioneiro no desenvolvimento de um *software* próprio de *analytics* - *Ophan* - possui uma Editoria de Audiência há apenas seis anos, desde 2012. Pouco tempo para tantas mudanças, as quais pretendemos problematizar

a seguir, começando pela longa e tensa relação entre jornalismo e sua audiência.

## 2.1. Jornalismo e sua audiência: uma história de aproximações e tensionamentos

Entender o comportamento da audiência é um desafio que se impõe ao jornalismo desde sua profissionalização e pode ser objeto de reflexão sob distintos aspectos. Um deles se dá a partir da compreensão da notícia como mercadoria, que está diretamente atrelada à revolução industrial (séculos XVIII e XIX) e ao capitalismo, quando a produção de informação em larga escala tem como foco a venda para seus consumidores. Dessa forma, saber o que as pessoas desejam é imperativo para a sobrevivência do próprio negócio.

Para além do fator financeiro (mas não dissociado dele), o que mais interessa neste percurso é investigar como se deu essa relação entre jornalismo e audiência desde a chamada era da comunicação de massas até os dias de hoje. Nesse sentido, a Segunda Guerra Mundial, em 1944, foi um marco nos estudos que deram origem à Escola de Frankfurt e ao conceito de indústria cultural. Para Theodor Adorno e Max Horkheimer, rádio, cinema e jornais foram utilizados pelo nazismo como instrumentos de convencimento ideológico da população. Os autores veem nesse processo uma "subordinação da consciência à racionalidade capitalista" (RUDIGER, 2001, p. 138) e, consequentemente, à manipulação pelos meios de comunicação de massa.

No entanto, Silva (1985) chama atenção para a maneira acrítica e determinista com que os estudos frankfurtianos foram incorporados ao longo do tempo.

> Quase todos que a utilizam (a indústria cultural) o fazem como se os meios de comunicação de massa fossem instrumentos de controle e manipulação do pensamento coletivo que representam monoliticamente a ideologia dominante absorvida de forma passiva e ordeira por uma ignara massa de espectadores alienados. (SILVA, 1985, p. 20)

O autor lembra, citando Bourdieu, que a criação intelectual sempre dependeu materialmente da sustentação de igrejas, estados ou mecenas. Por isso, segundo ele, o fato de passar a se amparar nos próprios consumidores, após a revolução industrial, ajudou a garantir aos meios de comunicação de massa autonomia relativa, profissionalização e legitimidade. Silva enfatiza, portanto, que no interior da indústria cultural já havia a presença permanente de contradições.

A concepção linear do processo comunicativo (emissor > mensagem > receptor), predominante nos estudos de audiência relacionados à comunicação de massas, foi objeto de crítica dos culturalistas (*cultural studies*) a partir das décadas de 1980 e 1990. Hall afirma que "é sob a forma discursiva que a circulação do produto se realiza, bem como sua distribuição para diferentes audiências" (2009, p. 366). Dessa forma, os autores dos estudos culturais vão se concentrar no que os frankfurtianos tangenciaram: o processo de recepção pela audiência é também produtor de sentidos. Tendo como objeto a televisão, Hall identifica a audiência ao mesmo tempo como fonte e

receptor da mensagem televisiva. "Assim – usando os termos de Marx – circulação e recepção são, de fato, 'momentos' do processo de produção na televisão e são reincorporados via um certo número de feedbacks indiretos e estruturados no próprio processo de produção" (p. 368).

Croteau e Hoynes (1997) igualmente questionam as pesquisas que, durante muito tempo, compreenderam a mídia de massa como simples transmissora das ideias de grupos dominantes na sociedade para a população. Por isso, eles propõem a utilização conceitual do termo 'audiência ativa' ao invés de simplesmente 'audiência'. "Audiência ativa apela para nossa crença na inteligência e na autonomia das pessoas[36]" (p. 230). Segundo eles, há três razões pelas quais devemos considerar a audiência como ativa: através da interpretação individual dos produtos midiáticos, da interpretação coletiva da mídia, e da ação política coletiva.

Mosco e Kaye (2000) recorrem à origem etimológica do termo para também problematizá-lo. Do latim '*audire*', significa ouvir. De acordo com o dicionário inglês *Oxford*, os usos mais remotos da palavra são encontrados no século XIV. Nessa época, não havia a concepção da audiência como um grupo para o qual a comunicação é direcionada. "Audiência se referia principalmente a escutas formais em frente a um magistrado, côrte oficial ou soberano[37]" (p. 33).

De acordo com os autores, a experiência fundamental que constitui a audiência é a exposição de um grupo de pessoas a uma

[36] Tradução livre do original: "Active audience appeals to our belief in the intelligence and autonomy of people" (CROTEAU e HOYNES, 1997, p. 230).
[37] Tradução livre do original: "Audience, referred primarily to formal hearings in front of a magistrate, court oficial, or sovereign" (MOSCO e KAYE, 2000, p. 33).

mensagem comum. Mas eles chamam atenção para o fato de que uma audiência não tem mais que ser uma assembleia física de pessoas.

> Com o avanço da sociedade de massas industrial e com a concorrente difusão das tecnologias midiáticas de comunicação, podemos ver a emergência de uma noção muito distinta de audiência. Neste ponto, precisamos distinguir entre o uso comum da palavra e significados mais específicos empregados pelos pesquisadores[38]. (MOSCO e KAYE, 2000, p. 34)

De acordo com Rosen (2006, online), Mark Thompson, diretor geral da *BBC*, também utiliza o termo audiência ativa para designar o receptor contemporâneo, "que não quer mais apenas sentar, mas fazer parte, debater, criar, comunicar, compartilhar"[39]. Apesar de se referir às "pessoas antes conhecidas como a audiência[40]", Rosen pondera que o público não tem total poder frente à mídia, mas sim, que existe um novo equilíbrio de poder, que muda a equação. O Instituto Arapyaú (2015, p. 16) classifica como 'ex-audiência', em alusão à referência de Rosen.

Assim, os autores recomendam que a palavra seja usada no plural: audiências. Por ter a compreensão do receptor como um agente produtor de significados e por questionar o entendimento da audiência como uma massa amorfa, nesta pesquisa utilizarei o termo 'audiências ativas'. Dessa forma, considero que quem ouve ou recebe a mensagem

[38] Tradução livre do original: "With the advance of industrial, mass society in the West, and the concurrent diffusion of literacy and media Technologies of communication, we can see the emergence of a very distinct notion of audience. At this point we need to distinguish between common, everyday usage of the word and more specialized and specific meanings employed by researchers" (MOSCO e KAYE, 2000, p. 34).

[39] Tradução livre do original: "who doesn't want to just sit there but to take part, debate, create, communicate, share" (ROSEN, 2006, online).

[40] Tradução livre do original: "the people formerly known as the audience" (ROSEN, 2006, online).

tem um papel ativo no processo comunicativo, podendo, inclusive, interferir na apuração, produção e circulação dos produtos midiáticos.

### 2.1.1 Medindo a audiência

Uma vertente importante dos estudos de audiência trata da mensuração, cujo resultado são as métricas. No campo televisivo, tal enfoque tem sido historicamente questionado pela excessiva quantificação e, novamente, por tratar o receptor de forma passiva. Moores (1993, p. 2) afirma que "uma importante razão para a naturalização da palavra tem sido, indubitavelmente, os muitos interesses das instituições de mídia (bem como de muitos pesquisadores acadêmicos) em imaginar uma entidade fixa para mensurar e monitorar[41]". O autor ainda afirma que, a partir da lógica de classificações (*ratings*), uma noção de audiência por 'commodity' é criada para ser negociada em ganhos financeiros.

No Brasil, foi marcante a época em que havia uma disputa na TV entre os programas dominicais dos apresentadores Faustão e Gugu. Em 1997, o jornal *Folha de S. Paulo* noticiou um dia emblemático daquela "guerra pela audiência":

> O "Domingão" da *Globo* apresentou o quadro "sushi erótico", com as especialidades japonesas servidas sobre o corpo de mulheres nuas. As câmeras da emissora mostraram nus frontais por volta das 17h. No *SBT*, o programa comandado por Liberato levou ao ar o quadro "Sentindo na Pele", em que o apresentador se fazia passar por mendigo.

[41] Tradução livre do original: "One important reason for the word's naturalization has undoubtedly been the vested interests of media institutions (as well as many academic researchers) in imagining such a fixed entity to measure and monitor" (MOORES, 1993, p. 2).

> Em determinado momento, ele tentou alugar um bebê de uma mendiga de verdade. (SCALZO, 1997)

Ambos apresentadores admitiram excessos, mas tal episódio é simbólico quando pensamos em mensuração sob o aspecto ético. Mesmo que por amostragem, o Ibope, um dos principais institutos brasileiros, envia em tempo real os números da audiência. Assim, os programas podem ser modificados enquanto estão no ar. A lógica é simples: quanto mais audiência, mais sucesso, mais anunciantes, mais ganho financeiro.

Essa valorização quantitativa da audiência não é nova. No jornalismo impresso, as métricas foram impulsionadas a partir de meados do século XIX, na era da imprensa de massas. De uma forma geral, mede-se pela tiragem de exemplares e calcula-se quantas pessoas, em média, leem o mesmo exemplar. No rádio e na TV, as métricas são um pouco menos precisas. Segundo o Ibope, a medição de audiência de rádio[42] teve início no fim da década de 1940 e é realizada por entrevistas recall (retrospectiva), em que o respondente informa sobre as emissoras de rádio ouvidas nas últimas 48 horas ou ainda que de vez em quando (90 dias antecedentes à coleta). Para a medição de audiência na TV[43], que começou em 1988 em tempo real, o Ibope utiliza um aparelho eletrônico denominado DIB, que é conectado ao televisor para que o

[42] Fonte: http://www.ibope.com.br/pt-br/relacionamento/duvidas-frequentes/Paginas/Audiencia-de-radio.aspx. (acesso em 20 dez 2017)
[43] Fonte: http://www.ibope.com.br/pt-br/relacionamento/duvidas-frequentes/Paginas/Audiencia-de-televisao.aspx. (acesso em 20 dez 2017)

canal em que ele esteja sintonizando seja registrado automaticamente, assim que o aparelho for ligado.

No jornalismo online, campo de concentração desta pesquisa, há uma potencialização da capacidade de medir a informação. Qualquer notícia inserida na web pode ser rastreada, monitorada e, consequentemente, mensurada. Com o advento de ferramentas de análise de dados como o *Google Analytics* (criado em 2005), algo até então inédito passa a ser possível: saber exatamente quantas pessoas acessaram determinada página da internet, ou seja, qual é a audiência exata. E nos últimos 10 anos, essas métricas estão sendo constantemente melhoradas, o que aumenta exponencialmente a precisão dos dados coletados.

## 2.2 A "cultura do clique" no jornalismo online

O estudo etnográfico de CW Anderson, feito em 2008 em dois jornais online da Filadélfia, foi um dos primeiros a mostrar que a autonomia do jornalista estava sendo invadida por um conjunto de valores profissionais cujo foco estava nos dados brutos da audiência e no que ele chamou de cultura do clique. Além de identificar que os dados medidos por ferramentas quantitativas estavam moldando o julgamento das notícias (*gatekeeping*), Anderson classificou como retórico o discurso dos jornalistas sobre o empoderamento da audiência, pois "muitas das discussões sobre comentários se referem à habilidade de geração de visitas para o website" (ANDERSON, 2011a, p. 558)[44].

[44] Tradução livre do original: "In effect, much of the discussion about comments concerned their ability to generate website hits". (ANDERSON, 2011, p. 558)

Filloux, editor do *Monday Note*, é categórico ao dizer que a obsessão pelo caça-cliques devora o jornalismo. "O que nós vemos hoje é um vasto fluxo de informação duplicada, embaladas em uma miríade de formas diferentes, mas que compartilham um objetivo comum: chamar a atenção de usuários e retê-los a qualquer custo[45]" (FILLOUX, 2016, online).

De acordo com Irene Meijer e Tim Kormelink, o interesse da audiência pelas notícias não pode ser capturado em cliques, porque ações denominadas '*checking*' (o ciclo de checagem do que é mais atual em termos de notícias, e-mail, *Facebook*, *Twitter* e outros, tudo de uma vez só e rapidamente), '*snacking*' (uma visão global das notícias feita de forma relaxada, só para inteirar-se do que está acontecendo) e '*scanning*' (leitura dos destaques noticiosos em busca do que é essencial) não necessitam de cliques, e são formas genuínas de interação. Após entrevistas feitas ao longo de 10 anos, eles concluíram que "clicar ou não clicar não aponta automaticamente para uma lacuna nem para a necessidade de alterar a seleção das notícias[46]" (MEIJER e KORMELINK, 2014, p. 13). Mas ela tem sido alterada.

Relatório feito em 2010 por Lucas Graves e John Kelly mostra o que eles mesmos chamam de 'confusão online' em meio a uma abundância de informação - a começar pelos resultados díspares de métricas feitas por empresas diferentes. "O que supostamente seria o

[45] Tradução livre do original: "What we face today is a vast stream of replicated information, packaged in myriads of slightly different ways, but sharing a common objective: collecting and retaining viewers at all costs" FILLOUX, 2016, online).

[46] Tradução livre do original: "to click or not to click does not automatically point to a news gap, nor to a need to alter the selection of news." (MEIJER e KORMELINK, 2014, p. 13)

meio mais mensurável da história é assaltado por um emaranhado assustador de padrões incompatíveis e resultados contraditórios[47]" (GRAVES e KELLY, 2010, p. 3). Um dos exemplos citados pelos autores é o do *The Daily Beast*, cuja audiência medida pela empresa *Nielsen NetRatings* era de 1 milhão em outubro de 2009, mas a medição feita pelo *software* da *comScore* foi outra: 2,2 milhões de visitantes. E de acordo com as métricas do próprio servidor do jornal, a audiência era de aproximadamente 4 milhões. "A indústria não concorda nem com uma definição conceitual básica como a de 'visitante único[48]'" (Idem, p. 14).

Nesse ponto, Scott Rodgers chama atenção para a importância de se pensar o *software* como um objeto do jornalismo, que tem relativa autonomia inclusive sobre decisões editoriais e possui inúmeras implicações. Para exemplificar, cita a fala de um dos editores entrevistados, Lloyd Dover: "Os mestres são da Tecnologia da Informação (TI) dizendo o que você vai ter... 'Você quer uma barra de rolagem? Não, você não pode tê-la'. Ou 'você pode tê-la, mas vai demorar quatro anos'. [...] É uma frustração massiva" (RODGERS, 2014, p. 10)[49].

Em consonância com o pensamento de Rodgers está o discurso de Emily Bell, proferido no *Reuters Institute for Journalism*, em

[47] Tradução livre do original: "What is supposedly the most measurable medium in history is beset by a frightening tangle of incompatible standards and contradictory results". " (GRAVES e KELLY, 2010, p. 3)

[48] Tradução livre do original: "The industry cannot agree even on basic conceptual definitions, such as what constitutes a 'unique visitor'". (Idem, p. 14)

[49] Tradução livre do original: "the masters are IT telling you what you're going to get … 'You want it to scroll? No, you can't have that'. Or, 'You can have it, but it will take you four years'… […] It's a massive frustration." (RODGERS, 2014, p. 10)

novembro de 2014. Bell afirma que o jornalismo precisa assumir uma posição na indústria do *software*. Ela ressalta que o *software* precisa estar a serviço do jornalismo, e não o contrário.

> A cultura deles (profissionais de tecnologia) é como um alienígena para reportagem e edição, assim como a nossa é para desenvolver *software*s sociais. [...] Para preservar nosso papel de uma maneira robusta, nós precisamos parar de confiar apenas nas ferramentas e plataformas de terceiros e desenvolver as nossas próprias" (BELL, 2014, online)[50].

Tandoc Jr. (2014) lembra que *software*s como o *Visual Revenue* têm a funcionalidade de recomendar títulos que podem ser mais lidos pela audiência e matérias que devem estar em destaque na homepage do veículo online, visando os cliques. Novamente, temos um exemplo de *software* tomando decisões editoriais, assim como já há os que até escrevem notícias[51]. Manovich (2012) afirma que o *software* é o motor das sociedades contemporâneas. "Se a eletricidade e o motor de combustão tornaram possível a sociedade industrial, de forma similar o *software* torna possível a sociedade da informação" (MANOVICH, 2012, p. 10)[52].

Tal influência faz com que existam atualmente redações jornalísticas cujo trabalho primordial se dá em frente à tela dos

[50] Tradução livre do original: "Their culture is as alien to reporting and editing as ours is to designing social software. […]In order to preserve our role in any robust way, we must stop relying solely on the tools and platforms of others and build our own". (BELL, 2014, online)

[51] Para mais informações, ver o trabalho de Santos (2014).

[52] Tradução livre do original: "Si la electricidad y el motor de combustión hicieron posible la sociedad industrial, de forma similar el software hace posible la sociedad de la información". (MANOVICH, 2012, p. 10)

computadores, com utilização constante de *softwares*. É o que o antropólogo Dominic Boyer chama de '*screenworkers*' (trabalhador das telas). O autor analisou, em 2009, o veículo online alemão *T-Online*, que praticamente só edita materiais recebidos de agências de notícias. No entanto, não é assim que os profissionais que lá trabalham se veem. "Eles argumentam que o trabalho de avaliação e de adaptação agrega valor ao conteúdo noticioso de outros por ajudar aquele conteúdo a ser comunicado mais efetivamente para os consumidores de notícias online e assim alcançar uma audiência mais ampla" (BOYER, 2013, p. 54)[53]. Ao mesmo tempo, o autor relata o depoimento de um repórter, que afirma que escrever chamadas (*teasers*) pode ser a parte mais desafiante de seu trabalho: "Elas têm que ser interessantes para obter a atenção dos leitores e isso é uma arte de [risos], vamos chamar isso de uma estratégia enfática para atrair o usuário a clicar em nossa página" (Idem, p. 58)[54].

Em artigo publicado no *Nieman Lab* sobre previsões para o jornalismo em 2015, CW Anderson afirma que o problema não é a existência de dados e métricas dos usuários que ameaça empreendimentos jornalísticos mais inclinados humanisticamente. É a cultura organizacional que frequentemente interpreta essas métricas.

> O problema é mais a maneira acrítica com que nós temos alardeado e valorizado a importância dos

[53] Tradução livre do original: "What they argued was that their labors of evaluation and adaptation added value to others' news content by helping that content to be communicated more effectively to online news consumers and thus to reach a wider audience". (BOYER, 2013, p. 54)

[54] Tradução livre do original: "They have to be juicy to get the readers' attention, and there's an art [smiles] of, let's call it strategic overemphasis, to get the user to click through to our page." (Idem, p. 58)

> números, as expectativas que temos deles e a forma de nossa adoção dos dados da audiência, sob a rubrica da democracia e do empoderamento que frequentemente disfarçam um imperativo econômico. Dados não são o problema – é a maneira pela qual falamos sobre dados. (ANDERSON, 2014, online)[55]

Fuller (2011) faz a pergunta que, para ele, é central no jornalismo hoje: como alcançar as pessoas? "Os velhos caminhos não funcionam mais tão bem. Isso ocorre porque nós não entendemos as profundas fontes de mudança no comportamento da audiência. É aqui que nós temos que começar" (FULLER, 2011, p. ix).

Mas essa transformação pode ser bem frustrante para alguns veteranos da indústria jornalística. Em artigo publicado na *The Atlantic*, Franklin Foer traz uma visão crítica - e até um pouco amargurada - das dificuldades que enfrentou quando era editor da revista americana *The New Republic*. Com o título "*When Silicon Valley took over journalism*" ("Quando o Vale do Silício tomou o lugar do jornalismo"), Foer argumenta que a busca por leitores digitais quebrou não só a *The New Republic*, mas toda uma indústria. Sobre as métricas de audiência baseada em cliques, ele diz:

> As pessoas clicavam tão rapidamente, nem sempre entendiam completamente o porquê. Essas decisões eram feitas em um estado semiconsciente, influenciadas por viés cognitivo. Incitar um leitor

[55] Tradução livre do original: "The problem is rather the way we have come to uncritically vaunt and value the importance of numbers, the expectations that we have of them, and the way our embrace of audience data under the rubric of democracy and empowerment often disguises a bluntly economic imperative. Data is not the problem — it's the way we talk about data." (ANDERSON, 2014, online)

> envolvia uma pequena manipulação, uma pequena persuasão escondida[56]. (FOER, 2017, online)

Foer diz que seu "mestre era o *Chartbeat*", referindo-se ao *software* de *analytics* utilizado por muitos veículos jornalísticos. Ele lembra que acessava as métricas do site ao acordar, depois de escovar os dentes, quando chegava no trabalho, e assim prosseguia durante todo o dia.

A visão pessimista de Foer (ou realista, para alguns) foi criticada por Chris Moran, editor de Projetos Estratégicos do *The Guardian*. Moran foi durante sete anos o editor de Audiência do jornal britânico, e um dos responsáveis pela criação da *Ophan*, ferramenta que já mencionamos aqui. No artigo "'Raining clicks': why we need better thinking on technology, data and journalism" ("'Chuva de cliques': por que precisamos pensar melhor sobre tecnologia, dados e jornalismo"), Moran rebate vários pontos da argumentação de Foer. Ele começa dizendo que passou os últimos anos trabalhando no uso de dados sobre a audiência em redações e nas ferramentas e cultura necessárias para fazer disso uma força para o bem. Por isso, segundo ele, ler o artigo de Foer foi "uma experiência bizarra". E prossegue:

> Olhar para as visualizações de página não significa necessariamente que você só se importa com matérias que têm números em milhões. Isso também deveria levá-lo a perceber que, enquanto tópicos populares têm um potencial mais amplo de audiência (assim como eles sempre têm em qualquer meio), sua matéria long-form sobre o

[56] Tradução livre do original: People clicked so quickly, they didn't always fully understand why. These decisions were made in a semiconscious state, influenced by cognitive biases. Enticing a reader entailed a little manipulation, a little hidden persuasion. (FOER, 2017, online)

> Turquemenistão foi lida em sua totalidade por 30 mil pessoas. Isso deveria levá-lo a detectar que você ainda nem promoveu adequadamente esse conteúdo e que ainda mais pessoas podem se engajar com algo com o qual você está incrivelmente orgulhoso. Imagine isso. Imagine um mundo em que olhar para as visualizações de páginas não apenas o leva a escrever sobre gatinhos e renegar completamente suas ambições e crenças editoriais. Imagine um mundo em que você use dados para colocar seu excelente jornalismo para um público mais amplo. Franklin Foer, aparentemente, nunca tentou[57]. (MORAN, 2017, online)

Sob outra perspectiva - a das agências de notícias - Christoph Schlemmer (2016) afirma que as métricas de audiência podem ajudar as redações a "reduzir o desperdício" e encorajá-las a produzir conteúdo relevante e de alto impacto, direcionando seus objetivos de negócios. Segundo o autor, o *feedback* quantitativo e qualitativo da audiência devem ser combinados. "As agências de notícias precisam conectar suas métricas de audiência com os objetivos editoriais. Algumas parecem experimentar análises genéricas, não se concentrando em análises

[57] Tradução livre do original: "Looking at page views doesn't actually mean you only care about pieces with numbers in the millions. It also might lead you to notice that, while populist topics have a wider potential audience (just as they always have in any medium), your long-form piece on Turkmenistan was read in full by 30,000 people. It might lead you to spot that you haven't even properly promoted it yet and that even more people might engage with something you're incredibly proud of. Imagine that. Imagine a world in which looking at page views doesn't only lead you to write about kittens and completely renege on your own stated editorial ambitions and beliefs. Imagine a world in which you use data to put your excellent journalism in front of a wider audience. Franklin Foer apparently never tried". (MORAN, 2017, online)

editoriais que ligam as métricas a decisões estratégicas de longo prazo[58]" (SCHLEMMER, 2016, p. 30).

No Brasil (na segunda década do século XXI), ainda são poucas as pesquisas que discutem de forma profunda as métricas de audiência no jornalismo online, mas há investigações que tangenciam o tema e podem nos auxiliar no entendimento desta realidade no país.

Marcelo Träsel reforça que as metas quantitativas atualmente disputam importância com os valores-notícia tradicionais, como pontuaram os estudos estrangeiros referidos neste capítulo. O autor chama atenção para o conflito de papeis por que passa o jornalismo, em que o verdadeiro repórter investigativo estaria cedendo espaço ao trabalho redatorial. "A emergência do jornalismo digital [...] aprofunda essa crise de identidade, ao transformar a figura do repórter intrépido na do jornalista sentado, ao produtor de Web dedicado ao trabalho com telas e preocupado com as metas de audiência" (TRÄSEL, 2014, p. 92).

Torres, Canavilhas e Luna entrevistaram jornalistas de cinco veículos de Portugal e do Brasil, visando observar de que forma a audiência tem influenciado as decisões editoriais. Os autores concluíram que o "modelo de produção de notícias é caracterizado pelo equilíbrio entre as decisões editoriais (critérios de noticiabilidade tradicionais e cultura profissional jornalística) e as decisões orientadas pelos dados provenientes das métricas de audiência online" (CANAVILHAS, TORRES e LUNA, 2016, p. 148).

[58] Tradução livre do original: "News agencies need to link their audience metrics to editorial objectives. Some news agencies seem to experiment with generic analytics, not focusing on editorial analytics linking metrics to longer-term strategic decision making" (SCHLEMMER, 2016, p. 30).

Antunes (2017) investigou junto às redações dos jornais *Jornal NH* (Novo Hamburgo/RS) e *Diário Gaúcho* (Porto Alegre/RS) a relação entre a adoção dos sistemas de medição de audiência e a implantação de processos de convergência jornalística nas redações, sua incorporação aos processos editoriais dos jornalistas e sua influência na definição do modelo de negócios dessas organizações. Segundo o autor, "existe um equilíbrio entre fazer o trabalho jornalístico e conquistar mais audiência e o *web analytics* é um instrumento de apoio para decisões corporativas, influenciando na escolha das estratégias de negócios adotadas" (ANTUNES, 2017, p. 96).

O estudo de Vargas (2017) nas redações dos jornais *Zero Hora* (RS) e *Folha de S. Paulo* (SP) sugere que a audiência hoje tem um papel social diferente de outros períodos do jornalismo e isso tem muita influência no modo de fazer jornalismo. A autora afirma que os efeitos do comportamento da audiência medida por ferramentas de métricas "nos mostra que para entender a cadeia de produção atual é preciso levar em conta outros atores que se fazem importantes e presentes hoje nas redações" (VARGAS, 2017, p. 10).

Aguiar e Barsotti afirmam que mobilizar a audiência é uma experiência contemporânea no jornalismo online e que ela muitas vezes determina o rumo da edição. A pesquisa etnográfica realizada no jornal carioca *O Globo* detectou esse momento:

> No nosso segundo dia de observação, depois de constatar que a notícia "Internação obrigatória de menores cria polêmica no Rio" estava na lista das mais lidas na capa do site, ele avisa: "Vou subir com ela" (dar mais destaque na capa). No dia 28, seu empenho para contemplar o público foi ainda

> mais agressivo. Publicou na capa a notícia "Médico do Hospital Paulino Werneck é preso por desacato", que não estava sequer "chamada", depois de checar que ela figurava entre as mais lidas. No momento de editar a fotogaleria com imagens do amanhecer no Rio, uma das seções fixas do site, comentou: "Sou meio contra essa seção porque já virou paisagem, mas os leitores amam. Ela faz sucesso no Twitter". Ou seja, o gosto do leitor é tão presente a ponto de levar o Mr. Web Gates a afrouxar os critérios de noticiabilidade. (AGUIAR e BARSOTTI, 2012, p. 11)

Em maior ou menor grau, os estudos citados identificam transformações no fazer jornalístico a partir da análise dos dados sobre a audiência. E, embora presente na rotina produtiva do jornalismo online, a cultura do clique começa, aos poucos, a dar lugar a uma interpretação mais analítica e qualitativa das métricas[59].

### 2.2.1 Da "cultura do clique" às métricas de impacto

O *Reuters Institute for the Study of Journalism* investigou como redações da Europa e da América do Norte têm usado as métricas (*analytics*), concentrando-se no *The Guardian, Financial Times, BBC News* e *Huffington Post*. Entre as conclusões a que Cherubini e Nielsen (2016) chegaram estão: as redações digitais de referência estão desenvolvendo formas distintas de métricas editoriais para atingir seus objetivos particulares; por isso, não existe um caminho ou somente uma ferramenta que vai dar à organização tudo o que ela precisa; as mais

[59] Parte das reflexões deste subtópico está publicada em um capítulo do livro 'Questões para um jornalismo em crise' (VIEIRA, 2015, p. 67-83).

sofisticadas editorias de audiência estão cientes de que métricas não são perfeitas; os jornalistas não só precisam das métricas mas as querem, após um período de ceticismo, pois entenderam que elas ajudam as redações a alcançar a audiência e a fazer um jornalismo melhor.

Os autores distinguem a utilização das métricas pelas redações em três tipos: rudimentar, genérica e editorial. No primeiro caso, há "alguns dados, mas pouca organização e cultura, além de não haver link sistemático para tomada de decisões. Pouca tentativa de atualização para um ambiente evoluído" (CHERUBINI e NIELSEN, 2016, p. 19). Nas redações que utilizam as métricas de forma genérica, há "múltiplas ferramentas-padrão e organização e cultura em lugar de otimização de curto prazo" (idem). Por fim, no caso de métricas editoriais, há "ferramentas adaptadas, organização e cultura apoiam tomada de decisões na redação informadas por dados tanto em curto quanto em longo prazo e evoluem ao longo do tempo" (ibidem).

Neste contexto, há duas noções importantes: em primeiro lugar, o uso do termo 'métricas editoriais' em substituição a 'métricas de audiência'. Conceitualmente, abordar as métricas sob o viés editorial, que inclui decisões qualitativas e específicas da produção jornalística nos parece mais adequado do que tratar esse assunto pensando apenas na audiência. O foco editorial coloca as métricas num patamar decisivo na rotina produtiva das redações, e não somente representa uma análise posterior ao comportamento da audiência transformado em números.

Além disso, o relatório aponta que o desejo das redações de referência pesquisadas é o de serem informadas pelas métricas, e não guiada por elas (*metrics-driven x metrics informed*). A combinação do

julgamento editorial com a análise quantitativa dos dados caracteriza essa fase de transição entre a cultura do clique e a análise editorial e crítica.

Cherubini e Nielsen destacam que as métricas não têm relação somente com a tecnologia. Para isso, os autores distinguem os níveis de utilização dos dados pelas redações: as que desenvolveram apenas uma combinação de ferramentas, as que transformaram a estrutura organizacional e as que já têm as métricas em sua cultura. Assim, o nível de desenvolvimento aumenta junto com a capacidade de uso das métricas pelas redações.

De acordo com o estudo, as ferramentas mais citadas pelos entrevistados são *Chartbeat, Newswhip* e *Paser.ly*, todas direcionadas para veículos jornalísticos. Chama atenção que 45% indicam o uso de ferramentas próprias, que são utilizadas em conjunto com outras. *Omniture*, *ComScore DAX* e *Google Analytics* também foram mencionadas.

O jornal *The Guardian* se destaca no desenvolvimento da *Ophan*. Criada em 2012 pelo então editor de Audiência Chris Moran e pelo diretor de Arquitetura Graham Tackley, a *Ophan* oferece dados minuto a minuto de matérias individuais com um grande nível de informação. Cherubini e Nielsen destacam que a *Ophan* é bastante amigável para os jornalistas e comunica os dados muito facilmente.

Quanto à organização, Cherubini e Nielsen (2016, p. 29) relatam o caso do *Wall Street Journal*, que possui uma equipe de audiência que opera globalmente em Nova York, Hong Kong e Londres. De acordo com a editora Carla Zanoni, as métricas apoiam o trabalho

diário e, em longo prazo, a estratégia editorial. A equipe é assim organizada: engajamento da audiência, desenvolvimento da audiência, métricas editoriais e plataformas emergentes. Todos têm diferentes responsabilidades, mas igualmente combinam a expertise editorial com a análise quantitativa dos dados.

Outro exemplo é o *Quartz*[60], cuja equipe de audiência faz parte do projeto desde seu início. A editora Marta Cooper explica que o objetivo é ajudar o *Quartz* a expandir a audiência por meio de uma estratégia de crescimento com foco editorial. Assim, os autores enfatizam que o desenvolvimento de uma estrutura organizacional para apoiar a capacidade analítica significa que alguém na redação – em alguns casos uma pessoa, em outros, uma equipe – e responsável pelos dados, tem acesso às informações de que precisa, tem a experiência necessária para fazer uso delas e sua relação com o restante da redação é clara.

Já a cultura de dados é, para a maior parte dos entrevistados, o grande desafio e a parte mais importante de seu trabalho. Para a equipe da *BBC*, é preciso desmistificar os dados e dar às pessoas caminhos para entender como as métricas podem mudar a prática e adicionar valor ao que fazem. Cherubini e Nielsen afirmam que a cultura está relacionada à seriedade com que as métricas são tratadas na redação e seu uso na tomada de decisões editoriais e estratégicas.

Relatório produzido em 2015 por Caitlin Petre, do *Tow Center* da Universidade de Columbia, também traz importantes análises sobre as métricas editoriais no *The New York Times* (veículo jornalístico de

[60] Disponível em: https://qz.com/ (acesso em 20 dez 2017).

referência), *Chartbeat* (empresa de métricas líder de mercado) e *Gawker Media* (uma redação totalmente focada em métricas, que deixou de existir em 2016). De caráter também etnográfico, a pesquisa de Caitlin conclui que as métricas exercem influência sobre as emoções e sobre a moral dos jornalistas; rankings baseados em tráfego podem inibir outras formas de avaliação; redações podem se beneficiar de um pensamento estratégico sobre métricas; quando uma organização de notícias está escolhendo um serviço de análise de métricas, deve considerar o modelo de negócio e os valores do fornecedor; nem tudo pode – ou deve – ser medido.

A autora questiona se as métricas são uma cura para o problemático campo jornalístico atual ou um veneno que vai contaminá-lo. No caso da *Gawker Media*, a autora observou que o veículo dava bônus baseados na contagem dos visitantes únicos do site e começou a divulgar o ranking de redatores individuais por tráfego. Tal fato acabava gerando um efeito emocional nos profissionais, como relatou um dos entrevistados: "Estou atualmente preocupado com o quanto meu bem-estar emocional é ditado pelo número de cliques em meus posts. Conversei com meu terapeuta sobre isso![61]" (PETRE, 2015, online). De acordo com a autora, apesar desse fator negativo, as métricas na *Gawker* eram proeminentes, públicas e poderosas.

Já o *The New York Times* durante anos relutou em usar as métricas para guiar os processos editoriais. No entanto, em função dos problemas financeiros, a cultura das métricas está começando a mudar.

[61] Tradução livre do original: "I'm actually concerned by the extent to which my emotional well-being is dictated by the number of hits on my posts. I talk to my therapist about it!" (PETRE, 2015, online).

Somente recentemente o veículo migrou da versão básica para a mais sofisticada do *software* do *Chartbeat*. Pelo fato de o acesso às métricas ser restrito, Petre observou uma curiosa dinâmica entre os repórteres do *The New York Times*, a que ela chamou de 'mercado negro': como nem todos têm acesso às métricas, alguns repórteres encontram formas de acessar os dados de suas matérias, como explica um deles: "Eu não tenho uma conta no *Chartbeat*, mas eu gosto de olhar por cima do ombro do produtor web que senta na minha frente, pois ele tem acesso. Nós temos boas conversas sobre o que o tráfego significa, bem como o que são seus padrões e de onde têm vindo[62]" (PETRE, 2015, online).

O *BuzzFeed*[63], que se autodefine como uma plataforma global de criação e distribuição de conteúdo, tem sete bilhões de visualizações de páginas por mês. O editor Dao Nguyen e o diretor de Data Science, Ky Harlin, elencam cinco fatos sobre dados, entre os quais está a necessidade de ser cético quanto aos dados; a noção de que os dados podem dizer o que aconteceu, mas raramente por que; a importância de não se tornar um escravo dos números; e a compreensão de que não há uma única métrica capaz de guiar tudo.

> Visitantes únicos importam, compartilhamentos importam, visitas na homepage importam, seguidores nas mídias sociais importam, diversidade de fontes de tráfego importam, tempo de permanência importa, análise editorial importa, design e percepção de marca importam, diversidade de conteúdo importa, e provavelmente estamos

[62] Tradução livre do original: "I don't have a [Chartbeat] account, but I do like to look over the shoulder of the [web producer] that sits in front of me who does, and he and I have great conversations about what the traffic means and what the traffic patterns are and where our traffic's coming from" (PETRE, 2015, online).
[63] Disponível em: https://www.buzzfeed.com (acesso em 20 dez 2017).

> esquecendo de alguns outros. BuzzFeed é uma combinação de arte, ciência e boa análise. Entender esse equilíbrio é uma vantagem competitiva[64]. (NGUYEN e HARLIN, 2014, online)

No final de seu relatório, Petre (2015) aponta algumas questões para pesquisas futuras, entre as quais está a criação de métricas que mensurem o impacto de uma história jornalística, julgados de acordo com fatores como mudanças de políticas públicas, discussões no congresso, etc.

Nesse sentido, o site americano *ProPublica* tem se destacado. Comandada por Amanda Zamora até o ano de 2017, a Editoria de Engajamento criou um Cartão de Impacto da Reportagem, que procura entender a influência de seus conteúdos nas mudanças mais amplas de política (INSTITUTO ARAPYAÚ, 2015, p. 38). Zamora destaca que promover o engajamento da audiência é uma função crucial nas redações atuais, mas ainda predomina a ideia de que ele começa depois que a história ganha forma.

> Como editora de Engajamento, eu ajudo a desenhar a estratégia da redação para crescimento da audiência, mas eu também sonho e testo novas maneiras de convidar essa audiência para dentro de nossos processos jornalísticos, frequentemente perguntando por dicas e histórias[65]. (ZAMORA, 2015, online)

[64] Tradução livre do original: "Unique visitors matter, shares matter, front page visits matter, social media followers matter, traffic source diversity matters, time spent matters, editorial judgement matters, design and brand perception matter, diversity of content matters, and we are probably missing a few others. BuzzFeed is a combination of art, science and good judgement. Understanding that balance is a competitive advantage" (NGUYEN e HARLIN, 2014, online).

[65] Tradução livre do original: "As ProPublica's senior engagement editor, I help shape my newsroom's strategy for growing our audience, but I also get to dream up and test

Para isso, a *ProPublica* criou a "Crowd-Powered News Network[66]", uma rede mediada por jornalistas para ativamente engajar a audiência nos processos de *storytelling*. O objetivo, de acordo com Zamora, é criar uma comunidade coesa de trabalho e de colaboração.

O *The New York Times* também utilizou, com sucesso, uma estratégia de engajamento e mensuração do impacto. Publicada em maio de 2015, a reportagem de Sarah Maslin Nir sobre as condições de trabalho de salões de beleza[67] e a saúde de manicures em Nova York chegou a quase 5 milhões de pessoas. O resultado foi conseguido após um planejamento que incluiu a tradução da reportagem em coreano, chinês e espanhol; a divulgação em duas partes na versão online, antes de sair no impresso; utilização de alertas de envio e o envolvimento de diversas equipes na redação.

A série esteve nos trending topics do *Twitter* e do *Facebook* por vários dias. O impacto real da investigação foi o governador de Nova York ter ordenado medidas de emergência para proteger os trabalhadores de salões de beleza. Além disso, o prefeito de Nova York prometeu investigar e organizou um Dia de Ação dos Salões de Manicure[68]. Ao invés de ser pautado, o *The New York Times* pautou as discussões nas redes sociais, promovendo ainda mudanças nas políticas públicas.

---

new ways to invite that audience into our journalism process, often by asking for their tips and stories" (ZAMORA, 2015, online).

[66] Disponível em: http://propub.ca/crowdpowered (acesso em 12 jun 2016).

[67] Disponível em: http://www.nytimes.com/2015/05/10/nyregion/un-trabajo-tan-duro-como-las-unas.html (acesso em 12 jun 2016).

[68] Fonte: https://ijnet.org/pt-br/blog/como-o-new-york-times-mudou-desde-seu-relat%C3%B3rio-de-inova%C3%A7%C3%A3o (acesso em 12 jun 2016).

Pitt e Green-Barber (2017), também do *Tow Center* da Universidade de Columbia, enfrentaram essa questão questionando o que significa para uma organização jornalística colocar o impacto no centro de sua missão. Os autores afirmam que gerar impacto não é algo novo no jornalismo, que historicamente sempre esteve atrelado aos efeitos provocados na comunidade. No entanto, enquanto organizações de outras áreas têm objetivos claros relacionados ao impacto, as empresas de mídia têm missão e valores mais vagos, como contribuir com a sustentação da democracia e proteção do interesse público, o que acaba dificultando a mensuração. Uma das soluções propostas é fazer com que o jornalista continue acompanhando a história após sua publicação, o que pode incluir as reações de públicos estratégicos, compilação de tráfego e métricas nas mídias sociais, atualização dos indicadores de impacto e divulgação desses resultados para a audiência (PITT e GREEN-BARBER, 2017, p. 12).

Bradshaw (2015, online) afirma que medir o impacto é a primeira coisa que seus alunos de jornalismo fazem, antes até de escreverem a história. "Há três razões-chave para isso: a noção de audiência, a clareza a respeito de objetivos e a tomada de controle do processo, ao invés de deixa-lo te controlar[69]". Bradshaw lembra que, em toda entrevista, o jornalista deveria saber questionar uma questão crítica dos dados: o que ele não está me dizendo?

Promover uma maior participação das audiências ativas nos processos jornalísticos requer um equilíbrio de forças. Em resumo, não é

[69] Tradução livre do original: "There are 3 key reasons for this: a sense of audience; clarity about objectives; and taking control of the process rather than it taking control of you" (BRADSHAW, 2015, online).

fácil tirar do jornalista a primazia da seleção das notícias e suas formas de divulgação. Essa tensão, que pode ser facilmente vista na maneira como os veículos jornalísticos lidam com os comentários – muitos simplesmente excluíram essa funcionalidade de seus sites – é fruto de uma cultura organizacional baseada no modelo emissor > receptor. Transformar o papel da audiência é, portanto, mudar a rotina e os processos dentro da redação, passando pela mentalidade dos próprios jornalistas.

Para se ter uma ideia dessa tensão, veja o depoimento de um dos redatores da *Gawker Media* a Petre (2015), sobre os comentários recebidos dos leitores: "Eu os odeio. Muito. Eu realmente os odeio. Sempre os odiei. Eles são o que há de pior[70]" (PETRE, 2015, online). A autora aponta que, para lidar com os comentários hostis dos leitores, os jornalistas recorrem às métricas de audiência (cliques e visualizações de página) como indicador de sucesso e de diminuição do estresse.

## 2.3 Um panorama sobre a utilização de métricas em veículos jornalísticos

Com base nos relatórios de Cherubini e Nielsen (2016) e no de Petre (2015), além de consultas feitas a editores de jornais brasileiros, detalhamos abaixo como grandes veículos jornalísticos têm utilizado as métricas editoriais na rotina profissional.

### 2.3.1 *Financial Times*

[70] Tradução livre do original: "I hate them. So much. I fucking hate them. I've always hated them. They're the worst" (PETRE, 2015, online).

A Editoria de Engajamento da Audiência foi criada em 2015. De acordo com o editor Renée Kaplan, a equipe de 10 pessoas tem o objetivo de transformar a cultura da redação de 'digital first' para 'audience first'. Eles se dividem nas funções de mídias sociais, engajamento, análise de dados, marketing e SEO. Diferentemente do *The Guardian*, que busca uma audiência global, o *Financial Times* foca num público segmentado e, por isso, quer atingir a audiência certa por meio de tráfego qualificado. A equipe está desenvolvendo uma ferramenta própria chamada Lantern, cujo objetivo é mensurar o que é fundamental para jornalistas e editores, diminuindo a importância das visualizações de páginas em detrimento de métricas de engajamento, que levam em conta o tempo de permanência, recirculação, volume de notícias lidas por pessoa e número de comentários.

### 2.3.2 *Huffington Post*

Veículo nativo digital, o *Huffington Post* foi pioneiro a integrar os dados de audiência nas tomadas de decisão editoriais desde o início, em 2010. Jack Riley é diretor de Desenvolvimento Comercial e de Audiência no *Huff Post UK*, cuja equipe é também multidisciplinar, incluindo experts em dados e analistas de produtos. Todo jornalista da redação tem acesso às métricas por meio de versões personalizadas das ferramentas *Omniture* (Adobe) e *Chartbeat*. Também utilizam a *Gravity*, comprada pela AOL em 2014, que fornece métricas de recirculação e gráficos interessantes de usuários únicos. De acordo com Riley, o desafio atual é combinar os dados em tempo real com uma análise periódica mais aprofundada em assuntos específicos.

### 2.3.3 *The New York Times*

Com 164 anos de história (em 2017), *The New York Times* adere mais lentamente às métricas em sua cultura, pois seu legado de prestígio e credibilidade tem um peso majoritário nas decisões editoriais. O fato de haver múltiplas formas de interpretação das métricas, dependendo de quem as interpreta, é uma fonte de preocupação para os editores. Por isso, eles mantêm restrito o acesso aos dados, como já mencionamos. As únicas métricas disponíveis para todos são as listas das notícias mais lidas e mais enviadas por e-mail, que estão na homepage. O desafio de Alex MacCallum, editora-chefe para o Desenvolvimento de Audiência, é descobrir onde as pessoas estão encontrando as suas notícias, deixar dados informar decisões e pensar sobre o comportamento da audiência.

### 2.3.4 *Folha de S. Paulo*[71]

Criada em 2013, a Editoria de Audiência e Dados é comandada atualmente por Camila Marques. A equipe trabalha na análise em tempo real, que é feita por todo o time que edita a homepage e cuida do site mais diretamente, além da equipe de Mídias Sociais, que também está nessa mesma editoria. Além disso, há o trabalho de cruzamento de dados, para tentar responder se determinado processo está dando resultado. Marques explica que as editorias recebem relatórios programados por período do dia e consolidados ao fim dele. Além disso, recebem alertas de matérias que vão muito bem em termos de audiência. Há ainda estudos focados e gerais que são discutidos em reuniões

[71] Informações concedidas por e-mail em 10 jun 2016.

maiores. A *Folha de S. Paulo* informa na homepage de seu site as seguintes métricas: notícias mais lidas, mais comentadas e mais enviadas, além da circulação, número de páginas vistas e visitantes únicos por mês.

### 2.3.5 *Zero Hora*[72]

Comandada pelo gerente de Produto Matheus Vigel, a equipe de métricas da *Zero Hora* fica dentro da estrutura da gerência de Marketing, cuja área tem o nome de "Usa muito". As ferramentas utilizadas são *Google Analytics*, *Kiss Metrics*, *Chartbeat* e *Comscore*. De acordo com Vigel, há três grandes análises: uma que é enviada diariamente, com informações das matérias mais lidas, mais lidas por pessoas identificadas no signwall, mais lida por assinantes, mais lidas nas redes sociais e os vídeos mais acessados. Na análise semanal, verifica-se o funil de acessos, com visão do total de *pageviews*, seguido por *pageviews* de matérias e divisão por editoria, e como foi a evolução, comparada às semanas anteriores. Há ainda análises de leitura das edições impressas no ambiente digital e principais tipos de conteúdo existentes em cada editoria. Os jornalistas recebem por email, diariamente, o ranking das matérias - total, assinantes, logados, via redes sociais e plays de vídeos. Além disso, na reunião semanal são apresentados os resultados da semana e como cada editoria performou conforme seus objetivos (divididos em audiência geral, de pessoas identificadas e de assinantes). Vigel explica que a equipe está em um processo de aprendizado e construção de processos entre as áreas de

[72] Informações concedidas por e-mail em 20 jun 2016.

produto, audiência e redação. O objetivo é entender os principais tipos de conteúdo que convertem em uma boa audiência.

### 2.3.6 *O Estado de S. Paulo*[73]

De acordo com Luciana Cardoso, gerente de Tecnologia de Conteúdo Sr., o Estadão possui uma equipe específica de métricas que fica dentro da redação. As ferramentas de análise de métricas utilizadas são *Adobe Analytics*, Site ao Vivo, *Social Monitor*, IVC Web e *ComScore*. A redação tem acesso a alguns painéis para acompanhamento dos números em tempo real. Além disso, a área de métricas gera relatórios diários, que são enviados por e-mail aos jornalistas. Alguns têm acesso direto às ferramentas. Segundo Cardoso, a redação vem se adaptando desde 2015 à cultura de métricas. Algumas mudanças no site já foram implementadas com base nos dados extraídos. Ela vê que ainda há muito o que evoluir com o uso das métricas.

### 2.3.7 *O Globo*[74]

A equipe de métricas de O Globo é composta por cinco pessoas, sendo duas com dedicação exclusiva para o jornal, uma dedicada ao Extra, uma coordenadora e uma estagiária. Todos fazem parte da Diretoria de Audiência da Infoglobo, que é responsável pelas publicações O Globo, Extra e Expresso. De acordo com Mariana Musa, diretora de Audiência, as principais ferramentas utilizadas são *Google*

[73] Informações concedidas por e-mail em 27 jun 2016.
[74] Informações concedidas por e-mail em 20 jun 2016.

*Analytics*, IVC, Comscore, Scup e Ipsos Tom Micro. São feitas análises diárias e consolidadas dos números, que são reportadas para a redação através de e-mails e em reuniões. Musa destaca que o entendimento e a importância que as métricas possuem na redação vêm crescendo ao longo dos últimos anos. Hoje, os jornalistas estão atentos aos seus números e demandam mais informações sobre sua audiência, procurando sempre entender a performance de seus conteúdos.

Embora seja perceptível o esforço dos veículos de referência em dar um salto de qualidade na análise das métricas, algumas importantes questões ainda estão sem solução. De acordo com Cherubini e Nielsen (2016, p. 37), os entrevistados relataram que, na maioria dos casos, é muito difícil relacionar usuários a dados demográficos específicos (a menos que o site peça registro); é também complicado integrar métricas não somente entre distintos canais digitais (site, aplicativo e plataformas terceiras), mas também entre mídias off-line (impresso, broadcast, etc).

Outro fator determinante é que os dados mais facilmente acessíveis são os de audiência, o que significa que a maioria das redações tem pouca informação sobre as pessoas que não utilizam seus conteúdos, audiência das redações concorrentes e sobre o comportamento das pessoas em plataformas como *Facebook*, *Twitter* e *Snapchat.* Nesse sentido, Chris Moran, do *The Guardian*, afirma: "Creio que o próximo grande desafio é: como você pode puxar esse material? Uma das grandes conversações que estamos enfrentando agora [com

plataformas como *Facebook* e *Apple News]* é 'disponibilize os dados para nós[75]'". (CHERUBINI e NIELSEN, 2016, p. 37).

Sebastian Horn, do jornal alemão *Ze.tt*, questiona como se pode confiar nos dados mostrados por plataformas terceiras, o que eles significam para seu veículo e como se pode comparar dados entre as plataformas. Ele indaga:

> Uma impressão no Twitter é o mesmo que uma impressão num post do *Facebook*? Como comparamos um vídeo no Snapchat com um clip de três minutos no YouTube? Como agregamos isso, como criamos um ranking, como colocamos um número monetizador nesses valores?[76] (CHERUBINI e NIELSEN, 2016, p. 37).

Encontrar respostas para essas perguntas significa não só entender as métricas dentro da cultura organizacional, mas também promover a difícil integração com plataformas de empresas terceiras. Fazer todos esses dados 'conversarem', a fim de refinar a análise e interpretação se mostra essencial para a compreensão do comportamento das audiências ativas.

[75] Tradução livre do original: " I think the next big challenge for everybody is: How on Earth do you pull this stuff in? Soo ne of the big conversations we're faced with right now [with platforms like Facebook and Apple News] is 'give us the data'" (CHERUBINI e NIELSEN, 2016, p. 37).

[76] Tradução livre do original: "Is an impression on twitter the same as an impression on a Facebook post? How do you compare a Snapchat video with a three minutes YouTube clip? How do you aggregate this, how do you create a ranking, how do you put a monetising number against these values? (CHERUBINI e NIELSEN, 2016, p. 37).

# 3 - NO RASTRO DAS EDITORIAS DE AUDIÊNCIA ONLINE DA *BBC*, *THE GUARDIAN* E *FOLHA DE S. PAULO*

> *"Nada nos relembra mais o gap entre a revisão de literatura e o mundo do que a necessidade de etnograficamente conhecer as atividades bem humanas de comer, beber, flertar, colar post-its com anotações na parede, convocar reuniões, pegar material de escritório, participar de vídeo-conferências e lidar (entre telefonemas) com a família na volta pra casa[77]." (C.W. Anderson, em Remaking the News, 2017, p. 79)*

Meu mergulho profundo para entender de que forma as métricas editoriais agem no processo de produção do jornalismo online - portanto, no *newsmaking* -, se deu por meio de incursões etnográficas nas redações da *British Broadcasting Corporation* (*BBC*), do *The Guardian* (ambos em Londres, na Inglaterra) e da *Folha de S. Paulo*, em São Paulo, no Brasil. De forma mais específica e próxima, observei as rotinas de planejamento e produção e fiz entrevistas com profissionais das editorias de audiência online desses veículos, mas também conversei com jornalistas de outras editorias e participei de reuniões de pauta.

Desde o início desta pesquisa de doutoramento, em 2014, tinha o objetivo de conhecer de perto o funcionamento da *Ophan*, ferramenta de *analytics* do *The Guardian*, por seu pioneirismo no mundo e porque

[77] Tradução livre do original: "Nothing reminds us of the gap between the literature review and the world than the need to ethnographically engage with the very human activities of eating, drinking, flirting, tacking Post-It Notes on the wall, convening meetings, picking up office supplies, engaging in video conference calls, and dealing (between calls) with the family back home" (C.W. Anderson, em Remaking the News, 2017, p. 79).

havia me interessado pelos artigos escritos pelo então editor de Audiência do veículo, Chris Moran. No Brasil, minha meta sempre foi a *Folha de S. Paulo*, também por seu pioneirismo no contexto nacional - foi o primeiro jornal a conferir status de editoria à equipe de Audiência.

No começo, realizar a pesquisa no *The Guardian*, que tem uma das redações mais proeminentes do mundo, parecia um sonho distante. A única forma de tornar esse objetivo possível seria por meio do doutorado-sanduíche. Para tal, precisaria me vincular a um orientador e, consequentemente, a uma universidade na Inglaterra. O nome do professor Paul Bradshaw foi o primeiro que cogitamos - eu e Rogério Christofoletti, meu orientador - por ser uma referência na pesquisa em jornalismo online e por seu perfil dinâmico (eu gostava particularmente do fato de ele ter um blog referencial sobre jornalismo[78]). Em 2015 fiz o primeiro contato com Bradshaw, que de pronto se interessou por minha pesquisa e aceitou ser meu supervisor de doutorado-sanduíche. No exame de qualificação de doutorado, em agosto de 2016, a professora Raquel Longhi sugeriu que eu incluísse a *BBC* no corpus de pesquisa, já que se trata de uma empresa pública e permitiria comparações com contextos mais comerciais. Assim, de setembro de 2016 a março de 2017 fui acadêmica-visitante na Birmingham City University e, com a ajuda do professor Paul Bradshaw, que é consultor na *BBC* e conhecia alguns profissionais no *The Guardian*, pude realizar as pesquisas de campo.

A seguir, apresento os três relatos etnográficos de forma cronológica, tendo como inspiração a proposta de descrição feita por

[78] Disponível em: https://onlinejournalismblog.com/. (acesso em 20 dez 2017)

Latour (2012) e as reflexões sobre as especificidades da etnografia nos estudos de *newsmaking*, contidas no primeiro capítulo desta tese.

Na construção do texto etnográfico, procuro descrever as mediações; a simetrização, que também é alcançada através da escrita; o repovoamento (RIFIOTIS, 2016), pois a etnografia é feita de mais coisas além de humanos; como as agências se distribuem no fluxo das ações; e o modo de produção das ações, indicando que o texto também produz realidade.

## 3.1 *BBC*: dos "homens ingleses brancos de meia-idade" à busca por diferentes audiências

Meu primeiro contato com Sarah Shenker, editora de Engajamento da Audiência da *BBC* (Audience Engagement Team), foi em 25 de janeiro de 2017, por e-mail. Meu objetivo inicial era observar a rotina da equipe por uma semana, mas após um mês de negociações e um adiamento, pude permanecer por dois dias inteiros na redação (7 e 8 de março de 2017). Apesar da frustração por não ter conseguido um tempo maior, tentei em alguma medida compensar com o melhor aproveitamento do tempo de trabalho: durante o período, fiz nove entrevistas, participei da reunião de pauta da manhã, observei o trabalho da equipe e tive diversas conversas informais. Elaborei algumas perguntas previamente, mas não segui um roteiro fixo nas entrevistas, de modo que pudessem ser abertas e em profundidade.

Para se ter uma ideia de mercado jornalístico digital no Reino Unido, os sites e aplicativos da *BBC* estão em primeiro lugar em utilização nos anos de 2013 a 2016 (56%). Em seguida vem o *Facebook*

(27%), Sky News (15%), *Google* (15%), YouTube (10%), Daily Mail (10%), Twitter (10%), *The Guardian*/ Observer (9%) e *Google* News (6%), além de outros veículos com menos de 5% de penetração.

A pergunta feita pela pesquisa da Ofcom, que resultou nas porcentagens acima, foi: "Pensando especificamente na internet, quais dos itens a seguir você utiliza para consumir notícias?"[79]. Por isso plataformas como *Facebook*, *Google*, YouTube e Twitter aparecem na lista, embora não sejam veículos jornalísticos. Os dados mostram o grande alcance da *BBC*, mais que o dobro do *Facebook*, que vem em segundo lugar. O *The Guardian* aparece em oitavo lugar e, excluindo as plataformas, podemos aferir que ocupa a quarta posição, atrás de *BBC*, Sky News (canal de TV com presença digital) e Daily Mail (tabloide também com versão online).

### 3.1.1 Primeiro dia na *BBC*: 7/3/2017

Chego na redação da *BBC*[80] de Londres no dia 7 de março de 2017, no início da manhã. Já havia participado de dois eventos no prédio da *New Broadcasting House*, mas pela primeira vez entrava em sua área principal: a de *live broadcast*. Situada no térreo (o prédio todo tem sete andares, onde trabalham mais de 5.000 pessoas da TV, rádio e online), a

[79] Ofcom é a entidade que regula o setor de comunicação no Reino Unido. A pesquisa está disponível em: https://www.ofcom.org.uk/__data/assets/pdf_file/0016/103570/news-consumption-uk-2016.pdf. (acesso em 20 dez 2017)

[80] A BBC é uma empresa pública, financiada majoritariamente pelos cidadãos por meio do pagamento de licenças, presente em 125 cidades de 70 países. Foi fundada em 1920 e possui mais de 20.000 empregados em todo o mundo, incluindo uma enorme rede de correspondentes. Mais informações em: http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/insidethebbc/reports/pdf/bbc-annualreport-201617.pdf. (acesso em 20 dez 2017)

redação inclui estúdios de TV e o centro de apuração (*central news gathering area*). A editoria de Engajamento da Audiência fica próxima à de Mídias Sociais, na área doméstica (há uma parte internacional do outro lado do piso).

É impossível não se impressionar com a estrutura física da *BBC*. Há dezenas de grandes TVs espalhadas pela redação, mas nenhuma mostra os números de audiência do site (como acontece, por exemplo, no *The Guardian* e na *Folha de S. Paulo*). A maioria das mesas tem um aparelho de TV pequeno com a programação ao vivo, mas sem som. Ali funciona o coração da *BBC* em Londres, com intensa movimentação de pessoas durante todo o dia.

A equipe da editoria existe desde 2015 e é composta por 9 pessoas com diferentes perfis profissionais (jornalistas, desenvolvedores, cientista de dados e profissional de marketing). Assim que cheguei, Sarah Shenker me levou à sua mesa e me mostrou o *Telescope*, *software* de *analytics* desenvolvido internamente (Fig. 2). Depois da editora, a primeira coisa que conheci foi um *software*. Essa informação me surpreende, já que eu não sabia que a *BBC* também tinha uma ferramenta própria de métricas, como o *The Guardian*. Iniciamos então uma conversa informal, não gravada.

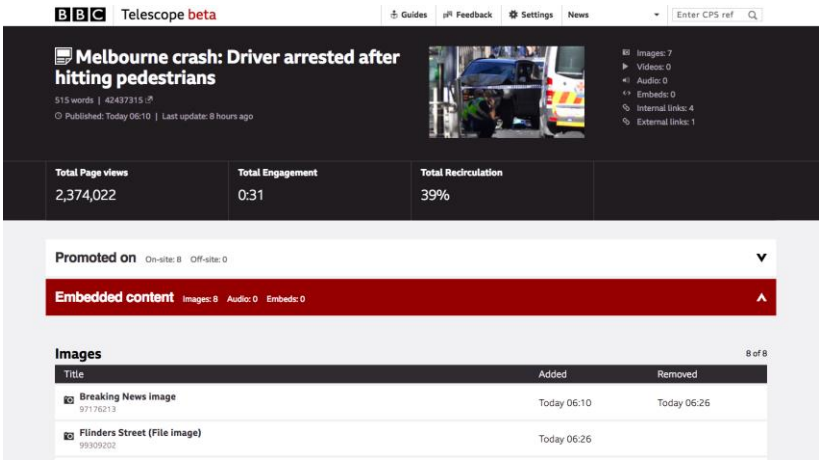

Fig. 2: Captura de tela do *Telescope*, que destaca três métricas: visualizações de página, engajamento e recirculação.

Além do *Telescope*, que pode ser acessado por todos os jornalistas da redação, a equipe utiliza o *Chartbeat*, outro *software* cujo acesso é mais restrito. Sarah Shenker diz que é mais complicado por causa do login, mas que quem quiser pode solicitar. Quando vejo o *Telescope*, logo me chama atenção o tráfego vindo da primeira página (homepage) do site e ela diz que isso é uma característica da *BBC*: os acessos provenientes da home são sempre maiores que o da busca ou das mídias sociais, o que indica um grande número de leitores fiéis, que têm o costume de entrar de forma espontânea no site. Pergunto o que é a métrica de recirculação, que também fica em destaque no *Telescope*, e Shenker explica que é a porcentagem calculada a partir da navegação que o leitor faz no site, ou seja, quando ele entra numa página e clica em algo mais. O engajamento é o tempo, medido em minutos e segundos, que esse leitor permanece interagindo com os conteúdos do site

(assistindo a vídeos, comentando, clicando em hiperlinks e lendo a matéria).

A editora informa que o *Telescope* estava sendo reformulado e uma nova versão entraria no ar em algumas semanas (a captura de tela acima já reflete o layout novo, que me foi enviado posteriormente). Ela me mostra também o *Chartbeat*, que se adapta ao site e mostra, junto a cada matéria, os dados referentes a ela. Sarah Shenker diz que não acompanha os números o tempo todo, mas é a primeira coisa que faz pela manhã, já que tem a responsabilidade de informar sobre as métricas do dia anterior na reunião de pauta. Logo percebo a agência das ferramentas de *analytics* no trabalho da equipe, com consequências para toda a redação.

Segundo ela, não há produção sistemática de relatórios para a redação com a análise das métricas. Isso é feito de forma estratégica pelo departamento de Audiência e Marketing, num nível mais alto, ou seja, para a chefia. Pergunto mais detalhes sobre esse outro departamento, e ela me indica conversar com Lucy Handscomb, que trabalha em outro prédio. Apesar de não haver relatório, Shenker se preocupa com as melhores práticas e em como as matérias podem alcançar mais pessoas. Quando cheguei, ela estava escrevendo um post sobre isso no blog interno da redação.

Quando pergunto se existe alguma pressão por cliques ou pelo aumento do número de acessos ao site, a editora diz que ocorre quase o oposto. Segundo ela, as pessoas acham estranho quando se fala em dados e números, porque isso está normalmente ligado a algo comercial

e a *BBC* é uma empresa pública e sem fins lucrativos. Algumas pessoas não se importam muito, isso varia bastante, ela afirma.

O gerenciador de conteúdo do site (CPS - *Content Publish System*) é outra ferramenta que foi desenvolvida internamente. Sarah Shenker explica que nenhum repórter da *BBC* publica diretamente no site, por uma questão de qualidade. Os editores têm essa função e normalmente entendem de técnicas de SEO (*Search Engine Optimization*). Mas sua equipe pode mudar e editar a matéria, se achar necessário.

Depois dessa primeira conversa, Sarah Shenker me apresenta para a equipe de forma bastante simpática. Ela pergunta quem está livre para conversar comigo naquele momento, e Anna Vissens se dispõe. Antes disso, faço anotações no meu diário de campo sobre a conversa com Sarah. Prefiro escrever em inglês, para não perder tempo com a tradução das informações que obtive e tentar ser fiel às palavras dela ao máximo.

Anna Vissens me convida para irmos até o café que fica bem próximo à redação, dentro da *BBC*. A entrevista, gravada, durou mais de meia hora. A jornalista tem 47 anos e está na empresa desde 1999. Começou como freelancer, passou por diversas áreas nesses 18 anos e está na equipe de Engajamento da Audiência desde o começo, em 2015. Fico surpresa quando ela me diz que sua primeira formação profissional foi em Física.

> Depois eu decidi fazer Jornalismo e fiquei 12 anos na *BBC* World Service, trabalhando com produção. Mas em certo momento decidi fazer mais coisas relacionadas a dados porque sempre tive interesse nisso, porque sei como as estatísticas funcionam e

> como interpretá-las. No fim decidi ir para a área de *analytics* por causa desse meu background técnico e também jornalístico. Acho que tenho uma combinação única de habilidades, que é rara porque, você sabe, alguém pode ser um bom jornalista, mas não ser bom com dados. Ou você pode ter pessoas tecnicamente muito boas, mas que não entendem as complexidades do editorial. Como combinamos essas duas coisas é muito importante[81]. (Anna Vissens, em entrevista à autora, 7/3/2017[82])

Sobre a rotina de trabalho, Vissens me diz que normalmente é de oito horas, mas às vezes, quando há algum projeto urgente, trabalha sem parar ou até nos fins de semana. Ela explica que seu trabalho é um mergulho profundo nos dados de cada seção do site, que normalmente refletem as editorias.

Analisando dados dos últimos seis meses ou até um ano, ela tenta entender quais formatos de mídia e tópicos editoriais funcionam melhor, e se algo não está funcionando, por que isso acontece. Para tal, a jornalista utiliza dados de diferentes fontes, como do *Telescope* e dos *analytics* do *Facebook* ou Twitter, por exemplo.

> Então meu objetivo é entender se podemos fazer nosso trabalho de forma mais eficiente, porque às vezes é algo que chamamos de cauda longa. Por

[81] Tradução livre do original: "After I decided to do journalism and I spent 12 years with BBC World Service, doing production. But at some point I just decided to do some more stuff about data because this is something that I was always really interesting in, because I knew how stats work, how you have to interpret them. In the end I decided to go to analytics because this is something that I really liked and because of my background, you know, technical background and also journalistic background. I have quite unique kind of combination of skills, which is quite rare because you know either can have really good journalism, but not good with data. Or we can have a very good technical people, but who don't actually understand the complexities of editorial and how we marry this two things is very important". (Anna Vissens, em entrevista à autora, 7/3/2017)

[82] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice A da tese.

> exemplo, nós produzimos 100 matérias e 70 delas performaram muito bem, elas foram compartilhadas e lidas. Mas essas 30 que não performaram tão bem, nós tentamos analisar para ver se conseguimos identificar alguma tendência, algo que possa nos dizer se nós devemos parar de fazer isso. Ou podemos repensar e talvez tentar um tratamento diferente, um ângulo distinto, nós ainda devemos reportar essa história, mas talvez o modo como fazemos e a contamos possa ser diferente. Então, às vezes é só dados e estatísticas, mas em muitas ocasiões é mais complexo do que apenas dados, porque também tentamos entender se nosso aspecto visual é bom, se nosso tom e estilo são adequados, se escrevemos títulos de forma correta[83]. (Anna Vissens, em entrevista à autora, 7/3/2017)

Anna Vissens conta que também faz análises *ad hoc*, e dá o exemplo de quando decidiu criar novas páginas para a *BBC* no *Facebook* segmentadas por editoria (antes havia só a página da *BBC* News), pois uma só não estava atingindo pessoas de forma eficiente. "Estávamos tentando provar - e minha pesquisa foi a base para esse trabalho - que criar mais canais para nosso conteúdo alcançaria mais pessoas e daria a elas conteúdo relevante por meio de uma promoção

[83] Tradução livre do original: "So my aim is just to understand if we can do our work more efficiently because sometimes what we call long tail, it's when we for example we produce 100 stories, and 70 stories for example from this 100 perform really well, they were shared and read and everything. But these 30 stories didn't perform that well, so we try to look at segment and try to understand if we can export any trends, anything that can tell us, you know what? We just have to stop doing this. Or we can rethink and maybe try a different treatment, different angle, we still have to report this kind of story, but maybe the way how we do and how we tell story should be different. So you know sometimes it's just data and stats but sometimes in many occasions it's more complex than just data because we also try to understand if our visuals are good, if our tone and style is good, if we write headlines properly". (Anna Vissens, em entrevista à autora, 7/3/2017)

segmentada no *Facebook*. É uma grande decisão editorial[84]" (Anna Vissens, 7/3/2017).

Pergunto se a estratégia deu certo e ela diz que, apesar de estarem no ar há apenas três meses, algumas páginas cresceram rápido e estão criando conteúdos relevantes. Mas reconhece que às vezes não se tem certeza do resultado. "Quando você faz algo novo não há dados para provar isso. Às vezes nós apenas tentamos e podemos errar, mas está tudo bem, é assim que você inova[85]" (Anna Vissens, 7/3/2017).

Para ela, não existe uma métrica mais importante e a análise se dá no que chama de métricas complexas ou métricas cruzadas, ou seja, observa-se vários dados de uma mesma matéria ao mesmo tempo (como acessos, performance nas redes sociais, visualizações de vídeos). Mas a jornalista enfatiza que "mudamos drasticamente dos cliques e *pageviews* para métricas que significam algo, como o tempo de engajamento, porque só alcançamos mais pessoas se damos a elas conteúdo relevante. Se elas percebem isso, vão ficar mais tempo em nossas páginas[86]" (Anna Vissens, 7/3/2017).

Quando peço para que diga qual foi seu maior aprendizado na equipe, ela diz que é difícil enumerar, mas afirma que o principal

[84] Tradução livre do original: "What we are trying to prove and my research is kind of base for this work is that in channeling our content in this way we can actually reach more people and give them relevant content by a segmente promotion on Facebook, so things like this. It's a big editorial decision". (Anna Vissens, 7/3/2017)

[85] Tradução livre do original: "When you do something new there is no data to prove this. Sometimes we just try and we can fail but that's fine, this is how you innovate". (Anna Vissens, 7/3/2017)

[86] Tradução livre do original: "I would say that we moved from quite dramatic just clicks and page views to more, to metrics which means something like engaged time. we can reach more people only if we give them relevant content. If they really can relate, and if they can relate they will spend more time on this pages". (Anna Vissens, 7/3/2017)

desafio é a mudança de cultura, especialmente numa empresa tão grande e diversa como a *BBC*. Mais pessoas têm se interessado por dados, checando se as matérias estão indo bem. "Há cinco anos ninguém ligava pra isso. Não é que eles não se importavam com a matéria, mas simplesmente não tinham a rotina de consultar os números. Isso é bom, é uma grande mudança[87]" (Anna Vissens, 7/3/2017). No entanto, Anna Vissens afirma que, ainda hoje, não é possível desenvolver um experimento em torno de toda a *BBC* e tudo começa com uma escala pequena, um passo de cada vez, segundo ela.

> Às vezes isso incomoda, porque você quer mudar, mas é um longo processo, não é algo que vem fácil. Este é provavelmente o maior aprendizado, quando você começa a fazer isso, porque você pode vir com muitas ideias e projetos criativos, mas precisa entender que por trás disso há muitas coisas e você precisa gerenciar essas mudanças com cuidado[88]. (Anna Vissens, em entrevista à autora, 7/3/2017)

Questiono ainda se os dados sobre a audiência devem informar ou guiar as decisões editoriais. A jornalista diz que devem informar, porque "se queremos mais tráfego sabemos como fazer isso (risos), é fácil. Mas temos uma missão diferente e por isso pra nós é mais difícil. Às vezes, há muitos assuntos que precisamos cobrir de qualquer forma,

[87] Tradução livre do original: "Five years ago no one really care. It's not they didn't care about the article, but they just didn't have this routine in terms of checking numbers. That's great, that's probably a big change". (Anna Vissens, 7/3/2017)

[88] Tradução livre do original: "This might be annoying because sometimes you want to change, but it's a long process, it's not something that comes easy. This is probably the biggest challenge and maybe the main learning when you start doing this. Because you can come with lots of ideas and creative projects but you have to understand that behind all this you have lot of things and you have to manage this change carefully" (Anna Vissens, em entrevista à autora, 7/3/2017).

você sabe como a *BBC* funciona, certo?[89]" (Anna Vissens, 7/3/2017), referindo-se ao caráter não-comercial da empresa. Ela lembra que, apesar do alcance ser importante, eles buscam um equilíbrio porque precisam continuar reportando coisas que algumas pessoas podem achar desinteressantes. "Então estamos tentando contar as histórias de forma mais relevante para mais pessoas. Porque às vezes é relevante, mas nós falhamos em explicá-las melhor[90]" (Anna Vissens, 7/3/2017). Aqui, Anna Vissens aciona valores éticos e institucionais para explicar porque não fazem clickbait[91].

No dia-a-dia do trabalho, ela diz que usa o *Chartbeat*, ComScore, *Facebook* e Twitter, além do *Telescope* para fazer as análises. Vissens começou a escrever códigos há um ano, e para isso trabalha com Python (uma linguagem de programação). "Todo jornalista hoje em dia deveria ter conhecimentos básicos de Excel, não exatamente para fazer jornalismo de dados, mas para entender estatísticas básicas[92]" (Anna Vissens, 7/3/2017).

Encerrada a conversa, voltamos para a redação e ela diz que posso sentar num lugar que está vazio. Conversamos um pouco sobre

[89] Tradução livre do original: "If we want more traffic we know how to do that (smiling), it's very easy. But we have a different mission and this is why for us it's more difficult. Sometimes we have lots of topics we have to cover anyway, you know how the BBC works, right?" (Anna Vissens, 7/3/2017).

[90] Tradução livre do original: "So what we are trying to do, first of all to get to these people a sense how we have to tell the story is more relevant to more people. Because sometimes it is relevant, but we fail to explain better" (Anna Vissens, 7/3/2017).

[91] Todo tipo de chamada com viés atrativo e mercadológico com o intuito de gerar cliques. Por exemplo, um título que promete mais em relação ao que oferece, sensacionalista ou outra forma de conteúdo de baixa qualidade.

[92] Tradução livre do original: "I think that any journalist nowadays should some basic Excel skills anyway. I'm not talking about data journalism, but even understanding basic stats" (Anna Vissens, 7/3/2017).

minha pesquisa e ela disse que a editoria de Brasil se destaca no site da *BBC* pelo ótimo trabalho que fazem. Afirma que vai tentar me apresentar à editora Silvia Salek (mais tarde, ela me diria que Silvia estava no Brasil naqueles dias).

A equipe é silenciosa a maior parte do tempo e parece trabalhar de forma independente. Enquanto faço minhas anotações, percebo o quão difícil é conseguir captar conversas no ambiente da redação, até mesmo entre as pessoas que estão bem perto de mim. Apesar de ser fluente no inglês e estar adaptada ao sotaque britânico (justamente por isso deixei a pesquisa de campo para o final da minha estadia na Inglaterra), percebo que preciso de outros sentidos, como a visão, para compreender o sentido as conversas. A audição não é suficiente e, como não estão falando diretamente comigo, não posso olhar para as pessoas. No entanto, percebo pelos tons de voz e sorrisos que o clima é amistoso. Não é raro pessoas de outras áreas chegarem para conversar com os membros da equipe. Em dado momento uma delas parecia querer esclarecer alguma dúvida com Anna Vissens.

Rob Millard se dispõe a conversar comigo, de novo vamos para o café ao lado da redação e lá ficamos por quase 30 minutos. Ele tem 31 anos e é especializado em marketing digital (sua graduação foi em Gerenciamento de Informação em Computação). Já trabalhou no jornal The Daily Mirror, na Reuters, no MSN (site de notícias da Microsoft ) e em agências de publicidade. Está na *BBC* desde a criação da editoria de Engajamento da Audiência, em 2015.

Começo perguntando qual é o perfil profissional ideal para se trabalhar na equipe, já que há bastante diversidade. Em sua opinião, o

profissional pode ter um perfil mais analítico, orientado por dados, ter um foco em marketing ou ser um desenvolvedor. "Mas entre todas essas disciplinas é realmente importante ter experiência ou interesse por notícias, porque há alguns desafios muito específicos[93]" (Rob Millard, 7/3/2017).

Millard diz que no início trabalhava basicamente com SEO, em interface com a equipe de Produto para certificar que estavam construindo parâmetros de acordo com as diretrizes do *Google*. Além disso, trabalhava junto com os jornalistas para verificar se estavam fazendo os títulos corretos, se escreviam de acordo com as técnicas de SEO. Mas ele explica que seu foco mudou de olhar matérias individuais (são cerca de 500 a 1000 por dia) para pensar na construção de ferramentas para que esse trabalho seja feito em escala. "Eu sequer consigo revisar essa quantidade de matérias, não é sustentável, você não está ensinando jornalistas a fazer jornalismo[94]" (Rob Millard, 7/3/2017).

Desta forma, o trabalho de Millard é pensar em dashboards[95] e, naquele momento, sua prioridade era a nova versão do *Telescope*. Ele também faz apresentações para os jornalistas de modo a treiná-los a usar essas ferramentas. Quando pergunto se a redação, de forma geral, enxerga valor no trabalho da equipe, ele responde afirmativamente e recorre à criação de uma ferramenta para tal:

[93] Tradução livre do original: "But across any of those disciplines it's really important to have a background in interesting in news, because some of the challenges for news are so specific" (Rob Millard, 7/3/2017).
[94] Tradução livre do original: "I can't possibly review all those. One person can't possibly do, it's not sustainable, you are not teaching a journalist to do that journalism". (Rob Millard, 7/3/2017)
[95] Dashboard é a apresentação visual de um sistema feito em base de dados.

> Há dois anos criamos um dashboard básico que apenas mostrava as matérias mais lidas de ontem, considerando as visualizações de página. Os jornalistas não tinham acesso a esses dados dois anos atrás e isso levou duas semanas para estar pronto, talvez menos. Esse se tornou um dos dashboards mais utilizados, e ainda está no ar. Hoje as pessoas falam mais frequentemente sobre dados, *Chartbeat* é uma ferramenta popular, então a alfabetização das pessoas nesse assunto é muito melhor hoje[96]. (Rob Millard[97], em entrevista à autora, 7/3/2017)

Para Rob Millard, um dos grandes desafios é justamente de escala, no sentido de atingir diferentes audiências. Ao mesmo tempo em que ter uma porcentagem de leitores fiéis é positivo, outros públicos não estão sendo atingidos. "O problema é que eles (os leitores fiéis) são em sua maioria homens ingleses brancos de meia-idade[98]" (Rob Millard, 7/3/2017). Ele diz que a *BBC* faz um ótimo trabalho com essa audiência e que muitos veículos jornalísticos são mais segmentados, têm objetivos específicos. "Mas a *BBC* é diferente, ela serve toda a nação, então esse é o grande desafio[99]" (Rob Millard, 7/3/2017).

[96] Tradução livre do original: "Even a very basic dashboard we built two years ago which just show yesterday top stories just by page views. They didn't have access to that data two years ago and so when we push that live and it took a week to build, maybe less. And that's been one of the most used dashboard made in the last two years and it's still live at the moment. The way that people talk about data is a lot of more frequently now and there's a much better understanding of simple concepts, Chartbeat as well is a very popular tool, so people's data literacy is much better now". (Rob Millard, em entrevista à autora, 7/3/2017)

[97] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice B da tese.

[98] Tradução livre do original: "But that's the problem that they are all middle aged white British men" (Rob Millard, 7/3/2017).

[99] Tradução livre do original: "The BBC serve the whole nation, that's a big challenge" (Rob Millard, 7/3/2017).

Pergunto se ele lembra de algum projeto que deu errado e resultou em lições aprendidas. Ele conta que criou um dashboard a partir dos trending topics do *Facebook*, que mostrava informações demográficas dos usuários que estavam interagindo com esses tópicos.

> Isso foi incrível. E então nós filtramos os dados - eu e Jeremy [líder técnico da equipe] - para mostrar quais interessavam à audiência feminina jovem. Tiramos aprendizados muito interessantes disso. Percebi que elas se interessavam por direitos das mulheres, na verdade grandes histórias que tinham um impacto humano relevante[100]. (Rob Millard, em entrevista à autora, 7/3/2017)

O problema, segundo Rob Millard, é que não se tratava de um serviço oficial do *Facebook* e um dia eles simplesmente tiraram esses dados do ar, impossibilitando a coleta de informações. Por isso o dashboard não existe mais. Aqui, a agência da ferramenta - porque não funcionar também é fazer algo - impossibilitou o conhecimento da audiência de maneira mais aprofundada.

Depois de me perguntar as horas, Rob Millard disse, de forma simpática mas apressada, que tinha uma reunião naquele momento. Retornamos para a redação e já estava no horário do almoço. Combinei com Sarah Shenker que voltaria em uma hora para continuar a observação participante e as entrevistas. Já havia duas conversas marcadas: uma com Shirley Lau, cientista de dados da equipe, e outra

[100] Tradução livre do original: "So for us that was amazing. Myself and Jeremy we built a dashboard that showed, like these are the things are trending on Facebook, and these are what the audiences are interested in. And then we filter the data to show of these which ones appealing to young female audience. We got some really interesting learnings from that. One of the things that I noticed was that the stories that appealed to the female audience, they want things about women's rights, actually big stories that just have big human impact" (Rob Millard, em entrevista à autora, 7/3/2017).

com Roland Hughes, jornalista indicado pela editora que poderia me explicar melhor como lida com os dados da audiência na produção de matérias para o online.

Como em toda grande redação jornalística, o período da tarde é de mais intensa movimentação. Apesar de não possuir um jornal impresso, com deadline no fim do dia, visivelmente há mais pessoas trabalhando após o almoço. Posso dizer que a redação estava cheia.

A conversa com Shirley Lau, cientista de dados da editoria de Engajamento da Audiência, foi em sua própria mesa. Com 26 anos de idade, ela tem graduação em Matemática e mestrado em Pesquisa Operacional que, segundo ela, versa sobre "aplicar técnicas estatísticas e matemáticas aos negócios para ajudar a resolver problemas[101]" (Shirley Lau, 7/3/2017).

Estava particularmente curiosa para saber mais sobre seu trabalho, mas logo de início Lau me disse que integrava a equipe há apenas cinco semanas. Por isso, a entrevista foi mais curta, além de também gravada. De origem japonesa e bastante simpática, ela diz que o trabalho de um cientista de dados é construir algoritmos para solucionar problemas complexos, tentando entender os dados e tirando deles insights. Até aquele momento, ela estava envolvida em obter dados de vídeos e deixá-los prontos para a nova versão do *Telescope*. "Trata-se bastante de entender os dados, manipulá-los, deixar os dados no formato

[101] Tradução livre do original: "Which is all about applying statistics and mathematical techniques to businesses to help solve their problems". (Shirley Lau, 7/3/2017)

correto e alimentá-los de volta na ferramenta[102]" (Shirley Lau, 7/3/2017).

Para tal, ela conta que programa em Python e utiliza algumas ferramentas de query (consulta a bases de dados) como Amazon Web Service. Apesar do pouco tempo na equipe, Shirley Lau diz que está gostando bastante do trabalho e não vê diferença em programar para um veículo jornalístico. Tanto que, quando comentei que seu perfil profissional era algo relativamente recente numa redação, ela se mostrou surpresa. Quando pergunto se ela tem a compreensão de que seu trabalho como cientista de dados pode ajudar a *BBC* a fazer um jornalismo melhor, ela responde:

> Definitivamente, esse é o ponto pelo qual estamos todos aqui, para tentar entender mais sobre a audiência e você pode fazer isso por meio dos dados, *pageviews*, dados de vídeos. Então uma vez que você entende isso então pode dizer aos jornalistas que isso é realmente o que as pessoas gostam, o que elas não gostam, é tudo sobre estatística[103]. (Shirley Lau[104], em entrevista à autora, 7/3/2017)

Encerrada a conversa, voltei para a mesa onde estava e fiz anotações no diário de campo. Àquela altura, eu estava mentalmente cansada por causa da quantidade de informações e também porque eu

[102] Tradução livre do original: "It's a lot of understanding data, manipulating the data. getting the data in the right form feeding it through back to the tool" (Shirley Lau, 7/3/2017).
[103] Tradução livre do original: "Definitely, that's the whole point why we are here, to try and understand more about the audience and you can do though data because collect so much data you know, page views, video data. So once you understand it and then you can say to journalists this is actually what people like, this is what they don't like, and it's about statistics". (Shirley Lau, em entrevista à autora, 7/3/2017)
[104] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice C da tese.

tinha a responsabilidade de entender tudo o que as pessoas me falavam, numa língua que não era a minha originalmente. Algumas vezes, durante as entrevistas, pedi para que a pessoa repetisse o que havia acabado de dizer, já que minha compreensão era fundamental para fazer novas perguntas.

Sarah Shenker esteve fora de sua mesa, em reunião, durante boa parte da tarde. Mas como havia combinado a conversa com Roland Hughes pela manhã, fui direto a ele no horário marcado. O jornalista de 37 anos está na *BBC* desde 2012, sendo que há dois anos trabalha no site. Hughes é muito simpático e agitado, e pede para que eu sente ao seu lado na mesa. Assim como com Anna Vissens, Rob Millard e Shirley Lau, gravei o áudio da conversa.

Roland Hughes senta do lado oposto da equipe de Engajamento da Audiência, na parte Internacional da redação, que é também bem mais barulhenta. Ele me explica que escreve matérias e cuida da área Mundo (World) do site. Em seguida me mostra a homepage dos assuntos internacionais e vejo que está usando o *Chartbeat*. Ele diz que a ferramenta não estava funcionando muito bem pela manhã, mas que agora estava melhor. Quando pergunto se esses dados sobre o comportamento da audiência influenciam seu trabalho, ele de pronto responde:

> Muito, o tempo todo. Eles informam de muitas e diferentes maneiras. Então se você descobre que as pessoas não estão particularmente interessadas na matéria principal (top story), por que isso acontece? Devemos manter essa história como principal? Como podemos reescrever de forma a torná-la mais

> atrativa? Devemos pensar sobre isso[105]. (Roland Hughes[106], em entrevista à autora, 7/3/2017)

O jornalista começa a me mostrar as matérias em destaque e aponta para uma delas, que está na parte inferior da página, sem muito destaque, mas performando muito bem. Ele observa o tempo de permanência: 42 segundos, e avalia que não é ruim, mas poderia ser melhor. E também vê que 40% das pessoas estão lendo até o final (descendo a barra de rolagem da página), o que, segundo ele, não é ruim. "Vale a pena mover [o destaque] para uma posição melhor? Então o tempo todo está informando[107]" (Roland Hughes, 7/3/2017).

Olho um dado de recirculação na página e me certifico do que ele representa (isso não tinha ficado muito claro para mim até então). Roland Hughes confirma que é quando as pessoas estão na página e clicam em algum outro link depois. Segundo ele, 20% ou mais de recirculação é considerado bom (na matéria que estávamos vendo a taxa de recirculação era de 40%). "Quando você percebe que as pessoas estão saindo da página, é legal colocar hiperlinks para dar a elas outras opções. *Chartbeat* é muito bom para esse momento em particular, enquanto *Telescope* te dá o cenário maior[108]" (Roland Hughes,

[105] Tradução livre do original: "So it informs in kind a lots of different ways, so if you're finding that people aren't particularly interested in your top story, why is that? Is it right to have that as the top story? How can we maybe rephrase somehow make it more appealing. So we should think about it". (Roland Hughes, em entrevista à autora, 7/3/2017)

[106] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice D da tese.

[107] Tradução livre do original: "Is it worth moving it to a bigger position? So all the time it's informing". (Roland Hughes, 7/3/2017)

[108] Tradução livre do original: "So when you have people dropping out this story, it's nice to have some links and you give them an option. Chartbeat is very good for that particular moment whereas Telescope gives the bigger picture". (Roland Hughes, 7/3/2017)

7/3/2017). Ele observa ainda que apenas 1% do tráfego daquela matéria está vindo de busca, e afirma que é um objetivo fazer com que essa porcentagem chegue a 10% em toda matéria. Lembro da quantidade de tráfego vindo da homepage, que Sarah Shenker havia me mostrado mais cedo, e ele responde que quase tudo segue mesmo esse padrão. É raro ter uma matéria cujo tráfego vem majoritariamente de busca ou das redes sociais.

Quando pergunto como se dá a decisão editorial de reposicionar a matéria, Roland Hughes chama Alix Kroeger, editora-assistente da home de Mundo, e pergunta se ela pode participar da conversa. Kroeger se mostra simpática e me explica que se preocupa bastante com o *analytics*. A escolha da matéria principal da home é guiada por prioridades editoriais, assim como o segundo destaque. Há chamadas com imagens, vídeos que, segundo ela atraem o leitor. O saber do jornalista, portanto, pode se contrapor às preferências da audiência.

> Eu olho as estatísticas o dia todo. Algumas histórias podem ficar em destaque por 12, 13, 14 horas, e as pessoas continuarem lendo. Nós temos sorte de ter um número grande de usuários fiéis, eles voltam à home diversas vezes ao dia para checar o que há de novo. E se veem exatamente o mesmo layout de histórias às 4 da tarde que viram pela manhã, vão pensar 'o que há de errado?', 'nada está acontecendo no mundo?'. Então eu mudo os destaques frequentemente[109]. (Alix Kroeger, em entrevista à autora, 7/3/2017)

[109] Tradução livre do original: "So I will be looking at the stats throughout all the day and some stories can be up for 12 13 14 hours, but people are still reading this. We're very lucky to have a high number of very loyal users, they can come back several times in the day checking out what's new. And if they see exactly the same layout of stories at 4 o'clock in the afternoon that they saw in the morning, so 'what's wrong?', 'is is nothing going on in the world?'. I do change things around quite lot".(Alix Kroeger, em entrevista à autora, 7/3/2017)

Roland Hughes mostra a matéria sobre a nova ordem de restrição de viagem (travel ban) feita por Donald Trump, que estava em destaque, mas não performando muito bem. E havia uma outra sobre o Wikileaks. Alix Kroeger ponderou que a segunda poderia interessar mais pessoas globalmente e por isso valeria a pena colocá-la como principal. Pergunto se essas decisões são sempre dinâmicas assim, e ela diz que sim. "[Os números] te mostram bem em que tipo de coisas as pessoas estão. Eles definitivamente informam e algumas vezes guiam também. Eu sempre brinco sobre os assuntos que vão bem: Rússia, acidente de avião, coisas militares [risos][110]" (Alix Kroeger, 7/3/2017).

Pergunto se existe alguma pressão para aumentar o número de acessos, e a editora responde que há alguma pressão, porque fora do Reino Unido a *BBC* atua comercialmente para buscar sustentabilidade financeira. Mostro surpresa, pois não sabia disso.

> É muito peculiar, nós temos anúncios fora do Reino Unido e eles pagam parte dos novos investimentos no site. Então uma das razões pelas quais estamos tentando produzir mais vídeos é porque eles são muito atrativos para os anunciantes. Não é a única razão, porque se são atrativos para eles é porque atraem também nossa audiência. Mas estamos atentos a isso, à necessidade de trazer dinheiro, isso não determina as prioridades editoriais, mas é uma consideração. E também temos a obrigação editorial no Reino Unido de servir todos os que

[110] Tradução livre do original: "It gives you a pretty good taste of the sort of things that people will be in to. It definitely informs you and sometimes it also guides you. I mean I always joke about the subjects that very do well in our page: Russia, plane crash, military things (smiling)". (Alix Kroeger, 7/3/2017)

> pagam as licenças[111]. (Alix Kroeger, em entrevista à autora, 7/3/2017)

Os anunciantes, que até então pareciam não exercer muita influên cia nas decisões editoriais de uma empresa pública, nesse momento aparecem como mediadores. O fato de ser comercial fora do Reino Unido faz com que a editora considere os tipos de conteúdo mais atraentes para o mercado publicitário.

Roland Hughes e Alix Kroeger também mencionam o objetivo de atingir novas audiências, mesmo sem eu ter perguntado diretamente. Ela afirma que se preocupa com as *pageviews*, mas também está tentando elevar o número de pessoas que acessam as matérias pelas redes sociais. "Precisamos alcançá-los onde eles estão[112]" (Alix Kroeger, 7/3/2017). A editora pede licença e diz que precisa sair.

Por fim, pergunto a Roland Hughes se ele se comunica com outros jornalistas quando vê que alguma matéria não está performando bem. Ele responde que sempre os encoraja a checar isso, mas admite que alguns não têm essa iniciativa. "A pior coisa é escrever algo que

[111] Tradução livre do original: "It's very peculiar, we have adverts outside the UK. So these adverts pay for some of the new investment on the site. So one of the reasons we are trying to put more video up is because they are very attractive to the advertisers. It's not the only reason because if it is attractive to the advertisers it's attractive to our audience. But we are aware of that, of the need to bringing money now, it doesn't determined editorial priorities, but it's a consideration. An also we have the editorial obligation within the UK to serve all the licence fee payers". (Alix Kroeger, em entrevista à autora, 7/3/2017)

[112] Tradução livre do original: "We need to reach them where they are" (Alix Kroeger, 7/3/2017).

levou tempo, enviar para publicação e depois esquecer disso[113]" (Roland Hughes, 7/3/2017).

Já passa das 18 horas quando termino a conversa. Sarah Shenker não está mais na redação, mas combinamos previamente que eu participaria da reunião de pauta no dia seguinte, às 8h30. Pego minhas coisas para ir embora. Foi um longo dia. Vou para o hostel e no metrô fico pensando sobre tudo o que observei, fazendo anotações no diário de campo.

### 3.1.2 Segundo dia na *BBC*: 8/3/2017

Às 8 horas estou de volta à redação. Sarah Shenker me recepciona de forma gentil, mas a primeira coisa que me diz é que o *Telescope* está fora do ar. Ela se mostra um pouco preocupada, pois precisa apresentar as métricas do dia anterior na reunião de pauta, que começaria em meia hora. A editora me mostra os dados que conseguiu coletar. Ela abre o *Chartbeat* para ver as métricas da manhã e eu pergunto se gosta da ferramenta. Para Shenker, falta ao *Chartbeat* informações mais qualitativas tais como 'de que forma as pessoas estão reagindo a essa matéria?'. Neste horário, dos nove membros da equipe, somente ela e Vanessa Barford (com quem conversaria mais tarde) estão na redação, se preparando para a reunião de pauta.

Numa grande sala, com uma mesa em formato circular ao centro, começa a reunião de pauta da área online da *BBC*. As pessoas vão chegando aos poucos e totalizam 17 ao fim do encontro, sendo que

[113] Tradução livre do original: The worst thing is to write something that spending a lot time and doing something, to send it to be published and then forget about it. (Roland Hughes, 7/3/2017)

duas participam por conference call. Sarah Shenker é a jornalista que abre a reunião de pauta, informando de imediato o problema técnico com a ferramenta. O fato de o *Telescope* estar fora do ar altera a rotina daquele evento, pois ela se concentra nas métricas da manhã e não nas do dia anterior, como costuma fazer. A ausência do *software* de métricas abre uma caixa-preta que indica a potencialidade de agência daquele objeto, e mostra o quão determinante ele é para a reunião de pauta.

Ao mencionar as mais lidas, Shenker usa a palavra "engajamento". A principal matéria naquele momento era sobre o orçamento de 2017 para a Inglaterra[114] (o chanceler Philip Hammond havia anunciado 2 bilhões de libras para assistência social e aumento de impostos para trabalhadores autônomos).

Chama minha atenção o perfil dos jornalistas que participam da reunião. Vejo cabelos brancos, que indicam que o jornalismo online da *BBC* é comandado por profissionais experientes. Há um equilíbrio entre homens e mulheres e o clima é de tranquilidade.

Cada editor comenta sobre as pautas que serão trabalhadas naquele dia e de novo tenho dificuldades para entender com total clareza o que dizem. Percebo que a jornalista da editoria de Mídias Sociais faz várias intervenções durante a reunião, comentando sobre a repercussão dos assuntos nas redes. Conforme iam discutindo as pautas, Sarah Shenker abria no telão o *Chartbeat*, que mostrava as métricas referentes àquela editoria. Um dos jornalistas disse que iria trabalhar melhor uma matéria para aumentar o tempo de leitura.

[114] Mais informações em: http://www.bbc.com/news/uk-politics-39196579. (acesso em 20 dez 2017)

Ninguém pergunta ou questiona minha presença na reunião. Não sou apresentada aos jornalistas, mas pressuponho que Shenker tenha avisado ao editor-chefe sobre minha observação. Anoto as informações no diário de campo, mas não gravo o áudio da reunião, que durou cerca de 30 minutos.

Quando volto para a mesa, Anna Vissens já está na redação e me dá bom dia de forma simpática. Rob Millard chega pouco tempo depois e nos dá parabéns pelo Dia Internacional da Mulher. Fico o restante da manhã só observando, já que Sarah Shenker está em reunião. Por não querer atrapalhar o trabalho da equipe e por minha própria personalidade mais reservada, prefiro não interrompê-los. Durante alguns momentos tenho conversas rápidas e informais com Anna Vissens e Shirley Lau. Novamente percebo que cada membro da equipe trabalha de forma bastante independente.

Logo após o almoço, me reúno com Shenker numa pequena sala no meio da redação para entrevistá-la. A essa altura já tenho muitas informações sobre o funcionamento da editoria, então aproveito para esclarecer dúvidas e saber mais sobre questões estratégicas.

Sarah Shenker começa me dizendo que tem 41 anos e que está na *BBC* há 12. Sua primeira experiência profissional foi no impresso, em jornais e numa revista, mas logo passou a trabalhar como subeditora freelancer em sites no início dos anos 2000 (o site da *BBC* foi lançado em 1997[115]). Ela entrou na empresa com o cargo de jornalista broadcast, mas seu trabalho era de redatora júnior para o site da *BBC*. Sua trajetória

[115] Aqui a BBC faz uma interessante retrospectiva sobre as mudanças no site desde seu lançamento, há 20 anos: http://www.bbc.com/news/uk-41890165. (acesso em 20 dez 2017)

faz com que ela tenha familiaridade com diversos setores na redação, ou seja, a historicidade é um fator importante para que Shenker consiga promover as mudança de cultura que almeja.

Conceitualmente, a editora afirma que a equipe de Engajamento da Audiência funciona sob três aspectos integrados: o editorial, o de ferramentas e o de dados.

> O de ferramentas inclui o desenvolvedor, o gerente de produtos e o analista de negócios e eles trabalham em torno do *Telescope*. O aspecto de dados é onde Jeremy se situa mais naturalmente, junto com a cientista de dados. Estamos tentando evoluir para que possamos fazer testes multivariados, para que consigamos responder as grandes questões que temos sobre dados. E o outro aspecto é o editorial, como fazemos para comunicar essas mensagens para a equipe editorial[116]. (Sarah Shenker[117], em entrevista à autora, 8/3/2017)

Além de comandar o aspecto editorial, Sarah Shenker cuida da direção estratégica geral da equipe. Segundo ela, os principais desafios são melhorar o *Telescope* em termos de escala também, para outras línguas; criar ferramentas de testes multivariados para fazer descobertas significativas com ciência de dados; e no lado editorial, o grande desafio é de workflow, treinamento e educação dos jornalistas da redação, o que ela chama de mudança de cultura.

[116] Tradução livre do original: "So the tools would be the developer and the product manager and the business analyst and they work after the tool which is Telescope. There's a data aspect, so that's where I think Jeremy suits more naturally and the data scientist. Then what we're trying to move towards is the place where we can do multivariate testing. That would be also where we would ask the big questions we have around data". (Sarah Shenker, em entrevista à autora, 8/3/2017)

[117] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice E da tese.

Lembro a Shenker que a equipe tem a palavra engajamento no nome e pergunto o que isso representa. "Filosoficamente posso te dizer que o que queremos é encontrar as necessidades da audiência para informá-la, entretê-la e dar a ela as notícias nas quais se interessam de forma acessível[118]" (Sarah Shenker, 8/3/2017). Para isso, ela explica que tem ferramentas, ou seja, proxies para entender o que está acontecendo.

> Então temos o *Chartbeat*, que nos diz sobre tempo de permanência, quando as pessoas entram e deixam a história. Temos o *Telescope*, que nos diz coisas maiores como de que parte do mundo vêm, por quais pontos de entrada acessam, pra onde vão depois e qual termo de pesquisa os trouxe. Isso para tentar entender a jornada do usuário e utilizar isso como base para criar hipóteses sobre o que são números de engajamento. Penso que o que não temos ainda, em termos de engajamento, é como traduzir todas essas coisas em o que a pessoa que está lendo aquela matéria ou assistindo aquele vídeo está sentindo.[119] (Sarah Shenker, em entrevista à autora, 8/3/2017)).

Neste contexto, a editora admite que estão num estágio inicial de compreensão do engajamento da audiência. Ela distingue o trabalho da editoria de Mídias Sociais, que pensa o engajamento no sentido da conversa, do relacionamento; e o de sua equipe, que trabalha com o que

[118] Tradução livre do original: "Philosophically we want to meet the audience's needs, to inform them, to entertain them, to give them the news that they're interested in an accessible way" (Sarah Shenker, 8/3/2017).

[119] Tradução livre do original: "So we have Chartbeat that tells us about time spent, that tells us when people come and leave a story, we have Telescope that tells us you bigger things about which parts of the world, through which entry points they come and where do they go afterwords and what search term brought them. Trying to understand the user journey and to use that as a base for hypothesising about what engagement numbers are. I think we don't have yet in terms of engagement is how do we translate all those things into what the person who is reading that piece of content or watching that video feels". (Sarah Shenker, em entrevista à autora, 8/3/2017)

descobre a partir dos dados, para entender as perguntas que a audiência tem e como respondê-las.

Repito o questionamento que fiz aos outros profissionais: os dados devem informar ou guiar as decisões editoriais? De acordo com Sarah Shenker eles informam, poucas decisões são puramente tomadas a partir dos dados. Mas enfatiza que eles impulsionam a considerar certas coisas.

> Se você tem um título e sabe que ninguém está clicando nele, os dados não vão te dizer como reescrever o título, mas vão te fazer pensar sobre isso. É decisão do jornalista trabalhar nisso, ver se tem algo errado e mudar para que se torne mais relevante para a audiência. É um impulso para a ação. Estou pensando nas suas definições, então nesse sentido é informar, não é guiar, porque não vou fazer click bait. Não estou querendo que 100% das pessoas cliquem naquilo, estou tentando maximizar o potencial de cada história[120]. (Sarah Shenker, em entrevista à autora, 8/3/2017)

Quando pergunto sobre as matérias mais lidas no site, a editora afirma que são as grandes histórias e não as "lixo" (trash), como se tende a pensar. Ela cita a posse do presidente dos EUA como o grande evento do ano até aquele momento e, em 2016, lembra da eleição americana, do Brexit e do ataque terrorista na França. "Acho que as pessoas que confiam no *clickbait* não valorizam de verdade sua

[120] Tradução livre do original: "If you have a headline and you know that nobody's clicking on it, the data isn't going to tell you how to rewrite that headline but it's going to tell you that you might wanna think about it. It's up to the journalist to work on it and see if there's something wrong and try and change it so that it becomes more meaningful for the audience. It's a prompt action. So I'm just thinking about your definitions, in that sense it's informing, it's not guiding, because I'm not going to do clickbait. You're not trying to get 100 percent of people to click on it, I'm trying to maximize the potential of every story". (Sarah Shenker, em entrevista à autora, 8/3/2017)

audiência, valorizam alguma outra coisa. O *clickbait* diz mais sobre cultura interna, o que acontece quando você apresenta a ideia de dados a pessoas que não estão acostumadas com isso[121]" (Sarah Shenker, 8/3/2017). Apesar de eu não ter mencionado a questão do *clickbait* - perguntei quais eram as matérias mais lidas - isso fez com que Shenker acionasse valores éticos. Eles parecem estar presentes no discurso e nas decisões práticas.

Da entrevista com a editora vou direto conversar com Lucy Handscomb, do departamento de Audiência e Marketing, ali mesmo na redação. Ela trabalha em outro prédio e aceitou falar comigo sobre seu trabalho. Com formação em Ciências Sociais, Lucy Handscomb conta que seu trabalho é fazer uma combinação entre pesquisa tradicional (grupos de foco, surveys e web *analytics*), observando como as pessoas estão utilizando os sites de notícias e aplicativos, e como é possível torná-los melhores para a audiência. Ela está na *BBC* desde 2010 e já trabalhou em empresas de Publicidade e no Clear Channel, também fazendo pesquisas.

Comparando com a equipe de Engajamento da Audiência, Handscomb afirma que seu trabalho é mais qualitativo, embora também lide bastante com web *analytics*. Ela explica como funcionam os grupos de foco:

> Nós contratamos uma agência de pesquisa e fazemos os grupos de foco normalmente antes de lançar novos produtos. Por exemplo, se queremos

[121] Tradução livre do original: "And so I think that people that rely on clickbait don't really value their audience, they value something else. So I think the reference in clickbait is more I suppose about internal culture, what happens when you introduce the idea of data to people who aren't used to it" (Sarah Shenker, 8/3/2017).

> lançar um produto em realidade aumentada, antes vamos descobrir como as pessoas estão usando isso, quais produtos concorrentes usam, o que pensam sobre eles e o que veem como um gap no mercado[122]. (Lucy Handscomb[123], em entrevista à autora, 8/3/2017)

Os grupos de foco também são feitos antes do lançamento de novas versões de produtos já existentes. Lucy Handscomb explica que trabalha de forma dedicada ao online, mas que seu departamento também faz pesquisas voltadas para a TV e para o rádio. Em se tratando de métricas, ela afirma que olha prioritariamente para as visitas únicas. "É fácil trapacear com as *pageviews*. Você tem uma galeria de fotos e faz de cada foto uma pageview separada, mas isso realmente não nos diz nada[124]" (Lucy Handscomb, 8/3/2017). Para histórias individuais, ela ainda considera as visualizações de página.

Quando peço para que defina engajamento, ela começa dizendo que existe uma consciência de que os usuários de sites e aplicativos são geralmente superficiais, ou seja, eles visitam uma página e saem. Assim, para ela, engajamento é aumentar esse tipo de conexão.

> E você pode olhar diferentes coisas, como observar quantas páginas as pessoas visualizaram em cada visita, e quantas visitas são feitas por semana. Você

[122] Tradução livre do original: "We always would subcontracted out to a research agency. We might do it before we launch new products. So if we wanted to launch some augmented reality or something, before we did that we would want to find out how people are using augmented reality. What sort of competitor apps they might be using, what they think into them, what they see as a gap in the market". (Lucy Handscomb, em entrevista à autora, 8/3/2017)

[123] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice F da tese.

[124] Tradução livre do original: "Page views is a very easy one to cheats. You have a photo gallery and you make every single one a separate page view, but it doesn't really tell us anything" (Lucy Handscomb, 8/3/2017).

> pode combiná-los e dizer quantas visualizações de página são feitas a cada semana. Você pode olhar o tempo gasto. Então há diferentes tipos de métricas, mas todas elas estão tentando gerar uma experiência mais valiosa para as pessoas[125]. (Lucy Handscomb, em entrevista à autora, 8/3/2017)

Lucy Handscomb afirma que essas métricas não exercem pressão em torno do aumento da audiência, embora eles tenham metas definidas. E em parte isso se dá pelo caráter não-comercial da *BBC*, fato que ela vê como bom e ruim ao mesmo tempo. O aspecto positivo é ter uma renda garantida. "A desvantagem de ser uma organização pública é que é mais difícil definir prioridades. Qualquer tipo de projeto pode ser justificado, mas em uma empresa comercial existe um ponto de partida: Isso gera dinheiro ou não?[126]" (Lucy Handscomb, 8/3/2017).

Encerro a entrevista perguntando sobre a meta de alcançar diferentes audiências e ela me conta que a média de idade dos leitores do site é de 55 anos, o que para a audiência da TV é jovem, mas para a internet não. Assim, a *BBC* quer atingir jovens mulheres, minorias étnicas e outros tipos de público.

[125] Tradução livre do original: "And there are different things that you could look at ,so you could look at how many pages people look out on each visit. How many visits people looked at each week, you could combine them and say how many pages views people look at each week. You can look at time spent. So there are lots of different kind of metrics that you look at but they're all trying to get the same thing which is people getting kind of more valuable experience". (Lucy Handscomb, em entrevista à autora, 8/3/2017)

[126] Tradução livre do original: "I think the downside of being a public service organization, one of them potentially is that it's more difficult to set targets and to set priorities. So whatever kind of project you want to do you can justify it against one of these things that we're supposed to be doing and that's fine. But if you're in a commercial organisation there's a bottom line. Does it make money or not?" (Lucy Handscomb, em entrevista à autora, 8/3/2017)

Além de fazer um mergulho profundo na editoria de Engajamento da Audiência, desde o início considerei importante conversar com o editor-chefe, para que pudesse perceber qual o lugar que a equipe possui dentro de uma estratégia de jornalismo online mais ampla. Nick Sutton, editor de Mobile e Online, me recebeu na mesma pequena sala onde conversei com Sarah Shenker. Ele está na *BBC* há 20 anos, mas há apenas nove meses (em março de 2017) ocupa este cargo. Suas experiências anteriores foram no rádio e na TV da *BBC*.

Sutton começa comparando as métricas do rádio com as da internet, recorrendo à sua história profissional. Segundo ele, a audiência do rádio é analisada a cada três meses, o que faz com que se trabalhe quase às cegas. Na internet, é possível olhar os dados numa base que opera em tempo real e "entender como as pessoas consomem as histórias, em quais se engajam, e então ser capaz de pensar em otimizar o conteúdo para fazer mais pessoas clicarem e lerem a história até o final, e aumentar o tempo de engajamento[127]" (Nick Sutton, 8/3/2017).

Pergunto se existe o risco de a redação se guiar unicamente pelos dados de audiência. Ele afirma que é um perigo se você permite que as métricas dirijam o jornalismo, mas ele não acha que isso acontece na *BBC*. "Penso que é perigoso se você olha o que está performando melhor no *Chartbeat* e faz disso a história principal. O que o *Chartbeat* prova para mim é que não preciso fazer isso, as pessoas continuam

[127] Tradução livre do original: "Understand how people are consuming the stories, which stories they're interesting in, which they're engaged by, and then being able to think about optimizing the content to get more people to click on it and read further down the story, and increase the engagement time" (Nick Sutton, 8/3/2017).

lendo-a. Às vezes não importa ser a história principal[128]" (Nick Sutton, 8/3/2017). Para ele, é preciso sempre aplicar um julgamento editorial com relação aos dados de audiência.

Sutton me mostra em seu celular alguns números, como a porcentagem de leitores que visitaram a homepage do site em 2016 - 36% de novos usuários e 64% de leitores fiéis. Por dispositivo, as visualizações da home por semana somam 53 milhões no desktop, 21 milhões no celular e 13 milhões no tablet. A homepage é ainda dominante, conclui. Por semana, o site da *BBC* News tem cerca de 70 milhões de *pageviews*, contando apenas o site em língua inglesa (excluindo a parte de World Service). Ele lembra que há picos de audiência, como na eleição de Trump, que registrou 48 milhões de *pageviews* em um dia. Incluindo todos os sites da *BBC* News, a média é de 6 bilhões de *pageviews* por mês.

No nível estratégico, Nick Sutton afirma que há metas para o número de usuários, de browsers, de páginas lidas por visita, de frequência de visitas, de visualizações de vídeos, entre outras. Além disso, eles definem metas de tráfego no Reino Unido: 20% devem vir das buscas e 10% das mídias sociais. Ele também menciona o projeto liderado por Sarah Shenker, de alcance de diferentes tipos de audiência, ao que eles chamam de Underserved Project. Sutton explica que em 2015 uma pesquisa demográfica apontou que a maior parte da audiência era de homens entre 25 e 65 anos e metade deles acessava toda semana.

[128] Tradução livre do original: "I think the danger would be if you look at what was best doing best on Chartbeat and made that the lead story, but what Chartbeat proves to me is that you don't need to make that the lead story, people are still reading it. Sometimes it doesn't matter being the lead story" (Nick Sutton, 8/3/2017).

"Mas para mulheres não estávamos fazendo um bom trabalho, comparando com homens profissionais. Para mulheres de classe trabalhadora os números eram ainda mais baixos[129]" (Nick Sutton, 8/3/2017). Segundo ele, as estatísticas mostram que em 2016 houve um aumento de 11 para 18% no acesso desses grupos "não-atendidos".

Pergunto se o editor acha bom que todos os jornalistas tenham acesso ao *Telescope* e, consequentemente, aos dados sobre o comportamento da audiência. Ele responde afirmativamente, acrescentando que eles não precisam se preocupar tanto com isso em um nível mais alto, mas que podem olhar para suas matérias e ver se as pessoas estão realmente lendo. Nesse momento, ele começa a me mostrar no *Chartbeat* os números de uma matéria específica, que mostra até onde os usuários estão dando scroll na página. Pergunto se ele costuma consultar esses dados com frequência:

> Sim, no meu celular, quando estou em casa olho o site com o *Chartbeat* até tarde. Também logo pela manhã, clico nas matérias que estão sendo mais lidas, então seguindo a audiência para tentar entender como estão consumindo as notícias pela homepage. E acho que todas as pessoas que cuidam da home fazem a mesma coisa[130]. (Nick Sutton[131], em entrevista à autora, 8/3/2017)

[129] Tradução livre do original: "For women we do a poor job in comparison to professional men and working class women are even lower still" (Nick Sutton, 8/3/2017).
[130] Tradução livre do original: "Yeah. So, on my phone, when I'm at home i'll be looking at the website with the Chartbeat data over late. I use to read in the morning by clicking on the things that were being most read, so following the audience and looking at which stories were most read and clicking on those in turn just to try and understand how the audience were consuming stuff from the front page. And I think you'll find that most of the people sort of managing the front page look at it in the same way".(Nick Sutton, em entrevista à autora, 8/3/2017)
[131] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice G da tese.

Quando pergunto sobre engajamento, Sutton diz que há várias métricas que valem a pena alimentar de forma a entender isso. Uma delas é o número de usuários multiplicado pelo tempo que eles leram a história. "Isso te dá o número total de minutos de engajamento numa história. Também penso sobre quantas histórias estamos fazendo as pessoas lerem quando entram no site. Queremos que leiam 4, 5 e não somente uma e depois desapareçam[132]" (Nick Sutton, 8/3/2017).

Já era quase fim do dia quando volto para minha mesa para conversar com Vanessa Barford[133], jornalista da equipe de Engajamento da Audiência. Ela está há apenas três meses (em março de 2017) na editoria, mas há 10 trabalha na *BBC*. Tem experiência com reportagem de revista, TV e online. Seu trabalho está diretamente ligado ao alcance de novos tipos de audiência e, para isso, ela desenvolve projetos-piloto. Naquele momento, ela estava fazendo uma história por dia, para tentar medir o engajamento da audiência. "Nós não temos todas as métricas, não temos muitas métricas demográficas e de gênero, então fazemos isso no *Facebook*[134]" (Vanessa Barford, 8/3/2017). No site, só é possível ter acesso a essas informações demográficas se a pessoa estiver logada, o que não acontece com frequência.

A jornalista afirma que ter dados mais robustos (para ela as ferramentas nem sempre são tão precisas) e integrar a equipe para que

[132] Tradução livre do original: "So you get this total number of engaged minutes spent reading a story and then I also think about how many stories are we getting people to read and when they comes to the site. So you wanting them to read 4, 5 stories and not just read one and then disappear" (Nick Sutton, em entrevista à autora, 8/3/2017).
[133] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice H da tese.
[134] Tradução livre do original: "We don't have all the metrics. We don't have very many demographics or gender metrics but we do on Facebook" (Vanessa Barford, 8/3/2017).

eles trabalhem mais colaborativamente são os principais desafios, além das decisões guiadas por dados terem mais influência em relação ao restante da redação. Especificamente sobre a diversidade de perfis da equipe, Vanessa Barford diz que para ela é uma adaptação, considerando que trabalhou basicamente só com jornalistas nos últimos 10 anos. "Penso que isso é bom, traz novas perspectivas. Há limitações também, não é sempre fácil porque às vezes é como se fossem diferentes línguas (risos), as pessoas estão falando sobre códigos e design. Mas penso que há potencial para isso[135]" (Vanessa Barford, 8/3/2017).

Sarah Shenker não está na redação quando encerro a última entrevista, mas ela já havia se despedido de mim antes de ir embora. Faço anotações no diário de campo e tenho a percepção, ainda que difusa, de que as ações observadas foram valiosas na compreensão do meu problema de pesquisa.

### 3.2 *The Guardian*: *Ophan* e a mudança de cultura na redação

Meu primeiro contato com Peter Martin, editor de Alcance e Otimização do *The Guardian*, foi em 9 de fevereiro de 2017, por e-mail. Mas houve um longo processo antes disso. Desde janeiro de 2015 eu tentava conversar com Chris Moran, que era o então editor de Audiência do jornal. Na época, o objetivo era verificar a possibilidade de realizar minha pesquisa de campo, já que não sabia ainda se conseguiria fazer o doutorado-sanduíche na Inglaterra. Não obtive resposta.

[135] Tradução livre do original: I think it's good, it brings different perspectives to you There are limitations as well, it's not always easy because sometimes it's like a different language (smiling), people are talking about coding and design. But I think there's potential for it. (Vanessa Barford, 8/3/2017)

No fim de janeiro de 2017, mesma época em que me comuniquei com a *BBC*, mandei um novo e-mail. O professor Paul Bradshaw, meu supervisor, não conhecia Moran pessoalmente, mas me enviou o contato de Helena Bengtsson, repórter veterana do *The Guardian*. Ela me indicou falar com Chris Moran, de quem não obtinha retorno. Mesmo assim, mandei um novo e-mail. Neste momento, eu sabia que Moran já não era mais o editor de Audiência, por causa de um artigo[136] que ele havia escrito sobre o que aprendeu durante os sete anos em que esteve no cargo. No texto, ele não mencionou o nome de seu substituto, mas no Twitter[137] sim. E foi dessa forma que cheguei até Peter Martin. Ainda faltava conseguir seu e-mail e, seguindo a lógica do de Chris Moran (nome.sobrenome@theguardian.com), arrisquei o contato. Após 40 minutos, recebi a resposta de Peter Martin, me pedindo mais informações.

Apesar de se mostrar muito solícito (as pessoas com quem havia conversado me diziam que era muito difícil "entrar" no *The Guardian* como pesquisadora), Martin disse que a equipe estava desfalcada - eles estavam tentando contratar alguém. Por isso, só poderia me receber em março. Respondi dizendo que voltaria para o Brasil naquele mês, ao que ele afirmou que realmente não seria possível, a menos que fizesse novo contato em maio. Assim, quando já estava de volta ao país, me comuniquei novamente com Peter Martin solicitando o

[136] Disponível em: https://medium.com/@chrismoranuk/what-i-learned-from-seven-years-as-the-guardians-audience-editor-621df42c14ab. (acesso em 20 dez 2017)
[137] Disponível em: https://twitter.com/chrismoranuk/status/804656399024275456. (acesso em 20 dez 2017)

trabalho de campo em junho de 2017. Ele me respondeu afirmativamente.

### 3.2.1 Primeiro dia no *The Guardian*: 14/6/2017

Na manhã de 14 de junho de 2017, o primeiro alerta que vejo no celular é do próprio *The Guardian*: havia um incêndio de grandes proporções na Grenfell Tower, prédio de 24 andares no subúrbio de Londres[138]. Não se tinha muitas informações naquele momento, mas pelo barulho das sirenes nas ruas, logo entendo que se trata de algo grave. Checo meu e-mail com receio de ver uma mensagem de cancelamento da visita, mas não há e fico aliviada. No entanto, tenho noção de que se trata de um dia atípico.

No prédio de cinco andares envidraçados estão as redações do *The Guardian*[139] e do Observer. Peter Martin me busca na recepção e logo começamos a conversar sobre o incêndio. Ele diz que o liveblog da cobertura foi colocado no ar pela equipe da Austrália, por causa do fuso-horário (o fato ocorreu pouco antes das 3 horas da madrugada em Londres, quando era 14h em Sydney). Antes de me apresentar à equipe,

[138] No incêndio, 79 pessoas morreram e centenas ficaram feridas. As investigações concluíram que não houve intencionalidade, mas identificaram falha nos testes de segurança do edifício, cujos revestimentos não foram suficientes para isolar o fogo. Liveblog com a cobertura do The Guardian sobre o incêndio: https://www.theguardian.com/uk-news/live/2017/jun/14/grenfell-tower-major-fire-london-apartment-block-white-city-latimer-road?page=with:block-5940972be4b0be3ed192629e#block-5940972be4b0be3ed192629e. (acesso em 20 dez 2017)

[139] The Manchester Guardian foi o primeiro nome do The Guardian, fundado em 1821. Desde 1936 o Guardian Media Group, que inclui o Observer, é de propriedade da fundação Scott Trust. A sustentabilidade financeira se dá por meio de anúncios publicitários e de contribuições individuais. Mais informações aqui: https://www.theguardian.com/gnm-archive/2002/jun/06/1. (acesso em 20 dez 2017)

ele me leva até a área da redação onde ficam as máquinas de café e chá, dizendo que posso me servir quando quiser. Em seguida, pede para que eu sente na mesa ao seu lado e me mostra a *Ophan*, ferramenta de *analytics* criada internamente em 2012.

A editoria de Audiência existe desde 2009 e é composta por 20 pessoas, que estão divididas em cinco equipes: Moderação (*Moderation*), Comunidade (*Community*), Mídias Sociais e Novos Formatos (*Social Media and New Formats*), Produção em Rede (*Network Production*) e Alcance e Otimização (*Reach and Optimization*), essa última comandada por Peter Martin.

A equipe fica situada entre as editorias Nacional e Internacional, mais ou menos no centro da redação. Logo percebo que uma tela de TV exibe os dados da *Ophan*, que contabiliza naquele momento 15 milhões de *pageviews* no site do *The Guardian*. Durante os dois dias de observação, ninguém parou em frente à tela para visualizar as métricas, o que não significa que não as consultem em seus computadores. Mas aquele objeto técnico parece, de fato, estar naturalizado entre as pessoas da redação.

Especificamente em Alcance e Otimização trabalham nove pessoas, sendo cinco em Londres, dois nos Estados Unidos e um na Austrália. Diferentemente da equipe da *BBC*, todos são jornalistas. Chama minha atenção o ambiente calmo na redação para um dia como aquele. Não há correria de repórteres, os aparelhos de TV operam sem som (embora estivessem mostrando o acontecimento), e assim continuou o clima durante todo o dia.

Como está ocupado, Peter Martin me empresta seu notebook para que eu navegue pela ferramenta e veja como ela funciona. Rapidamente me surpreendo com a facilidade de uso e amigabilidade. Na primeira página há um menu, mas os grandes tópicos são estruturados em perguntas: "Como eles nos acharam?" mostra os dados referentes à origem do tráfego no site; "Onde está nossa audiência?" exibe os países; "Como eles nos leem?" indica os devices: desktop, celular, tablet, aplicativo; "Durante quantos dias na última semana eles visitaram o *The Guardian*?" mostra o número de vezes (1 a 7 e assim por diante); "Há quanto tempo existe o conteúdo?" traz as opções de recente, 1 a 2 dias, 2 dias a uma semana; "O que publicamos ontem?" exibe uma lista de matérias; "Qual é o conteúdo mais visto?" mostra a matéria mais lida; e "Quais são principais termos de busca no *Google*?" indica as palavras-chave mais buscadas. Quando clico em determinada matéria, abre uma página com todas as métricas referentes a ela (ver figura abaixo), com diversos filtros que permitem uma análise aprofundada de cada item.

Embora possam ser vistos em cada matéria, existem menus separados para "fidelidade" (loyalty), que se divide em regulares e não-regulares; para "tempo de atenção" (attention time); para "mídia", que exibe métricas de vídeos, áudios e podcasts; e para o "top 20" de matérias mais lidas.

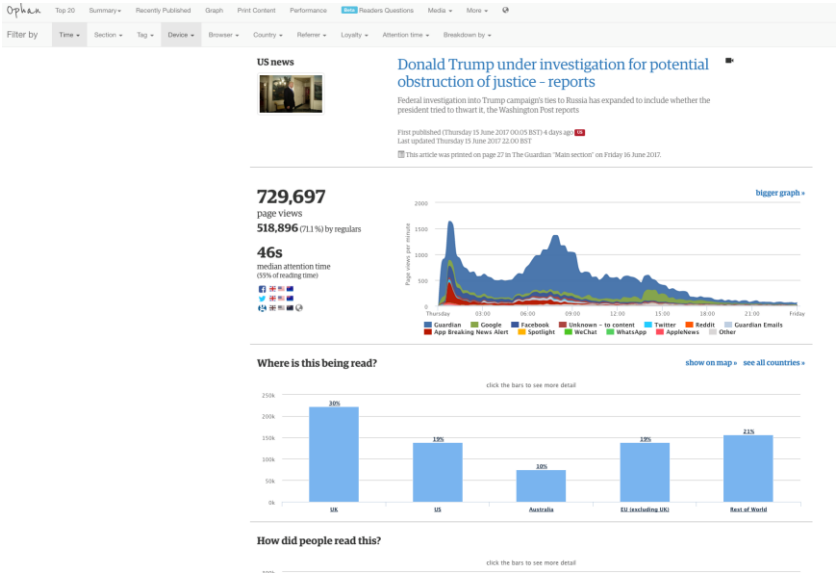


Fig. 3: Captura de tela da *Ophan*, com destaque para *pageviews*, visitantes regulares e média de tempo de atenção.

Peter Martin me conta sobre o e-mail que enviam todas as manhãs para os jornalistas da redação. Ele abre um deles no notebook e diz que posso ler. Trata-se de um texto escrito no corpo do e-mail, sem documento anexado. O que estou lendo é de 9 de junho, dia posterior às eleições no Reino Unido, que começa informando que o quinto maior dia de *pageviews* da história e nono de visitantes únicos foi guiado por duas grandes histórias de política. Assinado por Peter Martin, o texto ainda compara a performance dessa eleição com a anterior, em 2015. Abro outro e-mail, que destaca uma métrica negativa, seguida também de análise.

Faço anotações no diário de campo e percebo que a equipe conversa mais entre si do que a da *BBC*. O clima parece amistoso e por

diversas vezes vejo pessoas de outras equipes indo até eles para conversar. Ainda tenho dificuldades para compreender essas conversas, por causa da língua, mas me sinto mais à vontade. Peter Martin afirma que seria muito bom eu entrevistar Chris Moran, criador da *Ophan*. Vai até à sala dele e volta dizendo que está disponível para conversar.

Durante 45 minutos entrevisto o agora editor para Projetos Estratégicos do *The Guardian*. Eu sabia da importância daquela conversa para minha pesquisa, mas estava apreensiva quanto à receptividade de Chris Moran. Pergunto sobre sua trajetória no jornal e ele responde que começou em 1999 como subeditor freelancer, mas na verdade sua primeira profissão na época era a de ator. Mostro surpresa e nesse momento fico mais tranquila, pois percebo simpatia de sua parte. Moran conta que o impresso era obviamente mais importante naquela época e que durante anos seu trabalho foi transpor o que tinha sido feito no jornal para o online. "Quanto mais fazia isso mais achava ridículo" (Chris Moran, 14/6/2017). Até que surgiu o cargo de Executivo Editorial de SEO, que inicialmente era técnico.

> Mas eles perceberam que não havia como fazer as pessoas escreverem títulos de um jeito buscável a menos que alguém com experiência editorial fizesse isso acontecer. Era um cargo de nível baixo e mal pago. Mas gostei de como aquilo me soou, então aceitei, mas era muito difícil porque eu tinha que persuadir as pessoas. Eu conhecia bastante gente porque trabalhava como freelancer, então eu era ninguém, mas tentando argumentar, de um nível bem baixo, que as pessoas precisavam fazer o dobro do trabalho. E não só escrever dois títulos, mas um deles de uma maneira não usual para elas e com as quais provavelmente se sentiam

> desconfortáveis[140]. (Chris Moran[141], em entrevista à autora, 14/6/2017)

Após começar com entusiasmo, Chris Moran sentiu que não conseguiria gerenciar algo que as pessoas não sabiam como fazer. Ele conta que não havia livros sobre como otimizar títulos para notícias e que precisava de dados para aprender a fazer SEO no jornalismo. Tentou utilizar o Adobe Omniture, mas essa ferramenta só exibia dados do passado e ele precisava entender como os títulos performavam em tempo real. Moran teve então a ideia de escrever o e-mail da manhã (aquele que Peter Martin havia me mostrado), para fazer com que as pessoas começassem a se importar com os números. "Eu só tinha permissão para mandar o e-mail para quatro pessoas-chave do time editorial, importantes, porque a visão era de que os dados eram muito perigosos para permitir que outros tivessem acesso[142]" (Chris Moran, 14/6/2017).

Para tentar obter os dados em tempo real de que precisava, Moran fez um mini hack day.

---

[140] Tradução livre do original: "But they recognised there was no way we could write headlines in a searchable way unless somebody in editorial with an editorial background make it happen. It was a very low level job and very poorly paid. I liked the sound of it, so I took it and it was very difficult because I had to persuade people, I knew a lot of people because I worked as a freelancer so I was none, but trying to argue that from the very low level that people needed to do twice as much work. And not only write two headlines, but write one of those headlines in that way was very unusual for them and which perhaps they do feel uncomfortable". (Chris Moran, em entrevista à autora, 14/6/2017)

[141] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice I da tese.

[142] Tradução livre do original: "And I was only allowed sent it for 4 people, very important people, just the key editorial people, because the view was the data was too dangerous to allow anybody else". (Chris Moran, 14/6/2017)

> Estava de frente para 50 desenvolvedores que não conhecia. E simplesmente disse a eles: este é o trabalho que preciso fazer, mas eu só consigo os dados no dia seguinte. É um pouco útil, mas não posso provar que o que estamos fazendo está funcionando. No final do encontro, um cara (Graham Tackley) disse que podia fazer algo por mim. Então ele criou o que depois chamaríamos SEO Dashboard e no final do dia me mostrou três minutos de dados, apenas os últimos três minutos, e em seguida os dados desapareceram. Aquilo era suficiente para mim naquele momento e para eu imediatamente dizer "oh meu Deus!"[143]. (Chris Moran, em entrevista à autora, 14/6/2017)

A partir de então, Moran diz que começou a utilizar a ferramenta sem parar e a mudar algumas ações, como sugerir que o jornalista fizesse outro título, já que sua matéria tinha claramente potencial para atingir mais pessoas, mas ninguém estava a encontrando no *Google*. Assim, ele e Graham Tackley trabalharam juntos na criação da *Ophan*, em 2012.

Segundo o editor, outro passo importante nessa história foi democratizar o acesso à ferramenta, já que ele não conseguia responder às inúmeras demandas de consulta. A maneira mais fácil tecnicamente era utilizar o Gmail, o que significava que qualquer pessoa no prédio do *The Guardian*, com e-mail da empresa, poderia acessar os dados. Moran

[143] Tradução livre do original: "I was over there in front of 50 developers who I've never met. And I literally just told them pretty much what I told you which was: this is the job I'm supposed to do. I can only get data tomorrow. That's a bit helpful but, broadly speaking, I can't prove to anyone that what we're doing is working. So at the end of that meeting a guy came up to me and said 'I can do something for you'. And so he built what was then called the SEO dashboard and in the end of the day it showed to me three minutes of data, just the last three minutes, and then the data disappeared. But that was enough at that point for me to suddenly say 'Oh my God'" (Chris Moran, em entrevista à autora, 14/6/2017).

conta que fizeram isso do dia para a noite. Quando pergunto se foi uma decisão editorial, ele diz que não, que não era oficial.

> Foi um hack, a *Ophan* sempre teve certo espírito insurgente. E para mim era crítico, como eu iria chegar para Alan [Rusbridger] e dizer: por favor, posso tornar todos os dados acessíveis a qualquer pessoa desse prédio? Tenho certeza que isso passaria por diversos editores e jamais seria aprovado, então apenas fizemos[144]. (Chris Moran, em entrevista à autora, 14/6/2017)

A partir de então, a *Ophan* tem sido utilizada diariamente por centenas de pessoas da redação. Chris Moran afirma que "não se trata de uma ferramenta de *analytics* em tempo real, mas de uma ferramenta de mudança de cultura, porque tudo o que injetamos nela vai afetar o comportamento das pessoas desse prédio[145]" (Chris Moran, 14/6/2017). Por isso, Moran afirma que não há na *Ophan* um ranking de repórteres mais populares, o que seria tecnicamente fácil de implementar. Eles também não fazem relação do número de acessos com a questão financeira, como exibir quantas pessoas contribuíram para aquela matéria específica ou quanto ela vendeu em termos de Publicidade. *Software* de métricas, cultura profissional e ética são acionados neste momento por Chris Moran para descrever suas ações.

[144] Tradução livre do original: "This was a hack. And so it's always had, Ophan always had certain insurgent spirits to it. And to me it was critical if I'd have gone to Alan and said please can I make sure that this data was accessible by everybody in this building? I'm absolutely certain that what would have happened is it would have been referred through multiple managing editors and never been approved, so we just did it" (Chris Moran, em entrevista à autora, 14/6/2017).

[145] Tradução livre do original: "Ophan is not a real time analytics tool, it is a cultural change tool, because everything we inject in there will affect the behaviour of people in this building" (Chris Moran, 14/6/2017)

O editor começa a me mostrar a *Ophan* e explica, em detalhes, suas funcionalidades e a facilidade de uso. É perceptível seu interesse no assunto. Quando pergunto sobre o peso que dão ao número de *pageviews*, Moran se contrapõe ao entendimento de que medir somente visualizações de página faz com que se comece a escrever matérias ruins.

> Eu nunca acreditei nisso. Se a cultura ao redor está bem estruturada, se os dados estão contextualizados pelo conteúdo e você equilibra essas duas coisas, de fato as *pageviews* se revelam de forma positiva. Então por exemplo, esta matéria teve centenas de milhares de *pageviews*, mas é um 'lixo'. Ninguém acredita nela. Então não faça isso, não faça de novo, pare[146]. (Chris Moran, em entrevista à autora, 14/6/2017).

Pergunto se isso acontece ainda hoje e ele responde que sim, acrescentando que os e-mails da manhã são exatamente para discutir esse tipo de assunto. Além de ter uma visão mais positiva sobre as *pageviews*, Moran contesta outra ideia comum, de que as matérias investigativas e relevantes não são lidas por uma grande audiência. Para ele, é preciso promover a matéria de forma eficiente e verificar se o título faz sentido para a internet. "Então alcance é de fato algo positivo. Se você acredita que está fazendo bom jornalismo por que não desejaria que as pessoas lessem? Não suponha que se você injetar números irá

[146] Tradução livre do original: "I never believed that's true. If the culture you had around you is well structured, if that data is contextualized by the content you've created and you balance those two things in fact the pageviews reveal positive. So for example, this got a hundred thousand page views but it's a piece of rubbish. No one must believe in this piece. Don't do it, don't do it again, stop it" (Chris Moran, em entrevista à autora, 14/6/2017) .

arruinar o editorial"[147] (Chris Moran, 14/6/2017). Novamente, o argumento de Moran se articula no sentido de desestabilizar críticas feitas à utilização de métricas nas redações, inclusive pela Academia.

O editor me pergunta se conheço o estudo "The Traffic Factories", de Caitlin Petre (PETRE, 2015), já citado nesta tese, e eu respondo afirmativamente. Em sua avaliação, trata-se de um trabalho muito importante, mas ele se contrapõe ao depoimento de um jornalista do *The New York Times* no relatório, que afirma que se olharmos o tráfego vamos escrever somente sobre Angelina Jolie[148]. Chris Moran me diz que tem uma interessante resposta para isso.

> Quando anunciou que faria uma mastectomia, Angelina Jolie fez isso em uma exclusiva página de opinião do *The New York Times*. Se você googlar 'Angelina Jolie mastectomia' de qualquer lugar do mundo este deveria ser o primeiro resultado sobre o assunto [o artigo dela no *The New York Times*]. Mas não é isso que acontece, porque este é o título [Minha escolha médica[149]]. Então se eles tivessem olhado os dados saberiam que é um título terrível, claramente para o impresso. É uma peça de alta qualidade, que eles mataram por não se importarem com os números nesse sentido. Hoje eles se importam, é bem diferente. Então, quando eles realmente escreveram sobre Angelina Jolie, mataram o artigo. Meu argumento é que eles quebraram sua integridade editorial porque falharam por não olhar os dados. Ao invés disso, as pessoas vão acabar lendo a versão terrível do Daily

[147] Tradução livre do original: "So reach actually is a positive thing. Broadly speaking if you believe that you're creating good journalism why would you not want people to read it? So I don't buy into the default position which is if you inject numbers you will ruin the editorial" (Chris Moran, 14/6/2017).
[148] O depoimento está na página 46 do relatório de Petre, 2015.
[149] Disponível em: http://www.nytimes.com/2013/05/14/opinion/my-medical-choice.html. (acesso em 20 dez 2017)

> Mail[150]. (Chris Moran, em entrevista à autora, 14/6/2017)

O argumento faz sentido pra mim e concordo com ele, dizendo que a escolha de um título ruim pode impactar a qualidade da informação que uma grande parte das pessoas terá sobre aquele assunto. Em seguida, ele me mostra uma matéria que está performando muito bem naquele momento, e fala que uma possível decisão seria movê-la para um lugar de mais destaque na página. No entanto, ele explica que, se ela já está sendo bastante acessada, mesmo sem imagem, por que fazer isso? Moran diz que esse raciocínio funciona também nas redes sociais. Se uma matéria está sendo muito vista a partir do *Facebook*, nem sempre é o caso de destacá-la na homepage, assim como algumas reportagens que são bastante acessadas a partir do site não performariam tão bem na rede social. Trata-se de distribuir a audiência, segundo ele.

O editor afirma que hoje a equipe não olha somente as *pageviews*, mas diversas outras métricas como tempo de atenção. Sobre isso, Moran faz uma ressalva: diz que é preciso ter cuidado e contextualizá-lo, citando novamente a importância do e-mail da manhã. Ele seleciona uma matéria que está com tempo de atenção de 17

[150] Tradução livre do original: "Angelina Jolie when she announced that she was going to have a mastectomy, do you remember how she announced it? In a New York Times exclusive opinion piece. If you Googled "Angelina Jolie mastectomy" from anywhere in the world so that would be the first piece on the Internet on that subject. But it's not and this is why (showing): because that's the headline. So if they have been looking at the data they would have known that this is a terrible headline, it's a clearly print headline. A really good high quality piece, they killed it by not caring about the numbers at this point. They do care about the numbers now they're very different. When they did write about Angelina Jolie they killed the piece. But I guess my argument here is that their editorial integrity was in fact breached by their failure to look at the data. Instead people will end up reading the Daily Mail's terrible version" (Chris Moran, em entrevista à autora, 14/6/2017).

segundos. Sem contextualização, poderia-se concluir que é muito pouco, mas trata-se de um liveblog que as pessoas atualizam a todo momento (e a cada atualização na página os minutos começam a ser contados novamente).

Pergunto sobre a métrica de fidelidade, que mede a porcentagem de visitantes regulares, e Moran afirma que está pensando em tirá-la da área de destaque da ferramenta. Segundo ele, o que essa métrica acaba dizendo é de que forma a matéria foi bem sucedida no site. Mas às vezes uma porcentagem pequena de leitores fiéis não é necessariamente ruim. "Pode ser reflexo de que estamos indo bem nas buscas na Índia e no Paquistão, por exemplo, então esse número [de regulares] vai cair[151]" (Chris Moran, 14/6/2017).

Falamos ainda sobre a permanência do leitor no site. O editor afirma que a pouca navegação pelas páginas normalmente indica que não há links nelas. Dar opções para que as pessoas explorem conteúdos já publicados é, segundo ele, uma boa prática digital. Mas Moran pondera que, se uma matéria tem 500 palavras e um número alto de pessoas que saíram sem clicar em nada, isso pode significar que o título prometia algo que a matéria não cumpriu. "De novo estamos falando de alcance responsável: não escreva títulos que vão fazer as pessoas saírem. Não há razão em ter um grande sucesso na busca ou no *Facebook* se você as engana[152]" (Chris Moran, 14/6/2017).

[151] Tradução livre do original: "It's just a reflection of the fact that we've done well in search in India and Pakistan and therefore this number is going down" (Chris Moran, 14/6/2017).

[152] Tradução livre do original: "Again that's another piece of responsible reach: don't write a headline which makes people bounce. There's no point in having huge success in search or Facebook if you mislead them" (Chris Moran, 14/6/2017).

Ao final da entrevista, pergunto que tipo de trabalho Moran está desenvolvendo no novo cargo e ele se dispõe a falar comigo sobre isso no dia seguinte. Volto para a área da editoria de Alcance e Otimização e Peter Martin logo me indica conversar com Nick Dastoor, que senta ao seu lado.

O jornalista, de 44 anos, está na equipe há poucos meses, e logo concluo que ele é a pessoa que Peter Martin estava tentando contratar quando fiz o primeiro contato. Mas Nick Dastoor apenas mudou de setor, já que trabalhava antes (desde 2009) na edição da homepage do site do *The Guardian*. Ele explica que lhe pareceu interessante ter uma aproximação mais ampla com a audiência e que em termos profissionais trata-se de um bom aprendizado. Ele é o primeiro que explica sobre o fluxo de trabalho da equipe, que depois seria detalhado por todas as outras pessoas com quem conversei.

> Normalmente os subeditores nos enviam sugestões de títulos e nós checamos. É um diálogo, se a editoria deseja publicar uma matéria com um título que não considero ideal, chegamos num consenso sobre a melhor forma. A maioria dos títulos estão adequados. Mas quando voltamos a 2009 muitos deles eram replicados do impresso, Então evoluímos muito[153]. (Nick Dastoor[154], em entrevista à autora, 14/6/2017)

[153] Tradução livre do original: "Usually the sub editors send us the suggested headline and we check. It's a dialogue so, you know, if a desk want to publish an article with a headline I think it is not a good idea, it's a consensus about what is the best way. Most of the headlines I would say is cool. But when we back in 2009 a lot of our headlines were a replication of the print version. So we've moved on a lot on those days" (Nick Dastoor, em entrevista à autora, 14/6/2017).

[154] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice J da tese.

Desta forma, é perceptível que o trabalho da equipe faz parte do fluxo de produção do jornalismo online do veículo. Para os subeditores, a avaliação do time de Alcance e Otimização é necessária porque eles estão constantemente analisando quais são as palavras-chave mais buscadas no *Google*. Nesse sentido, a principal ferramenta que usam é o *Google Trends*. Nick Dastoor afirma que "London fire" é o principal termo para o acontecimento do incêndio na Grenfell Tower. Enquanto está vendo as métricas exibidas em tempo real na *Ophan*, ele me diz: "Nós estamos performando muito bem para essa busca" (Nick Dastoor, 14/6/2017). Desta forma, o monitoramento se apresenta como uma ação que, pela mediação sociotécnica, observa outra ação, a do leitor que navega pelo site.

Nesse momento percebo que, apesar da aparente calmaria na redação, há um trabalho muito intenso da equipe em torno do monitoramento dessas palavras-chave, o que significa, em última instância, observar em tempo real o comportamento da audiência por meio das ferramentas. Dastoor percebe que o tráfego para o liveblog do *The Guardian*, que é o principal conteúdo naquele momento, está caindo quando a origem é o mobile. Ele tenta descobrir o porquê e conjectura que o *Google* AMP (páginas otimizadas para carregar mais rapidamente nos dispositivos móveis) pode estar priorizando outras matérias ao invés do liveblog. "Temos problemas com o liveblog no *Google* AMP por alguma razão e isso pode explicar a queda no tráfego. Poderíamos tentar mudar um pouco o título, mas não é possível fazer isso sempre nos

liveblogs porque eles já são atualizados naturalmente[155]" (Nick Dastoor, 14/6/2017). Enquanto faz essa análise, ele também agenda publicações no *Facebook*.

Depois de 30 minutos observando o trabalho de Dastoor, volto para minha mesa e faço anotações no diário de campo. Em seguida, aviso a Peter Martin que vou almoçar, mas nem chego a sair do prédio, pois há um bom restaurante no térreo. De uma forma geral, a estrutura do *The Guardian* é bastante moderna, a maioria dos computadores são da Apple e chamam atenção pelo tamanho das telas. É intensa a movimentação de pessoas durante todo o dia, em especial na parte da tarde, seguindo o padrão da *BBC* e da maioria das redações.

Tão logo volto do almoço Peter Martin pergunta se gostaria de conversar com Martin Belam, editor de Mídias Sociais e Novos Formatos. Vamos para uma espécie de mezanino entre o primeiro andar e o térreo e começo explicando a ele um pouco sobre minha pesquisa. Belam diz que conhece Paul Bradshaw, meu supervisor de doutorado-sanduíche. Embora não tenha dito isso a ele, já acompanhava seu perfil no Twitter[156] (ele tem mais de 36 mil seguidores).

Martin Belam tem 46 anos e já passou por diversos veículos como Trinity Mirror, Daily Mirror e o próprio *The Guardian*. Desta vez, está no jornal há 18 meses (em junho de 2017) e é responsável editorialmente pelas atividades do jornal em todas as plataformas sociais, tais como *Facebook*, Twitter, Tumblr, Pinterest. Segundo ele, o

[155] Tradução livre do original: "We do have an issue with this liveblog thing on Google AMP for some reason. That could explain why we've seen that fall in traffic. We would sometimes try to slightly change the headline, but we can't do that so much for liveblogs because they naturally just updating anyway". (Nick Dastoor, 14/6/2017)

[156] Disponível em: https://twitter.com/MartinBelam. (acesso em 20 dez 2017)

*The Guardian* tem 400 contas em redes sociais e, ao ver minha surpresa com esse número, afirma que pouco disso é centralizado em sua equipe de cinco pessoas (grande parte dessas contas são geridas pelas próprias editorias ou automatizadas).

Belam resume a rotina de trabalho de sua equipe a produzir conteúdos que performam particularmente bem nas redes sociais. Além disso, ele gerencia o acesso das pessoas às contas e é responsável pela estratégia editorial.

> Vejo como uma conversa acima de tudo, e não como no fim esperamos que as pessoas nos deem dinheiro. E sabemos que quanto mais fiéis eles forem ao site mais aptos eles estarão a contribuir. Mas também sabemos que uma das formas de alcançar novas audiências é através das redes sociais. Então é realmente sobre alcance, sobre colocar a matéria certa de nosso jornalismo em frente à audiência adequada no formato correto[157]. (Martin Belam[158], em entrevista à autora, 14/6/2017)

Belam conta que no Instagram, por exemplo, a partir do entendimento que adquiriram da audiência, publicam uma seleção de conteúdos ao invés de tudo o que o *The Guardian* faz. "Então no Instagram nossas publicações são muito focadas em justiça social,

[157] Tradução livre do original: "I see everything as a conversion from all and not the end we hope people give us money. And we know that the more loyal they are to the site the more likable they are to give us money. But we also know that one of the ways we reach new audiences is through social media. So really is mostly about reach, in about getting the right piece of our journalism in front of the right audience in the right format as well" (Martin Belam, em entrevista à autora, 14/6/2017)

[158] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice K da tese.

igualdade, ou em proporcionar uma perspectiva global[159]" (Martin Belam, 14/6/2017). Ele diz que, seguindo essa estratégia, o número de seguidores no Instagram aumentou 400% no último ano.

De acordo com Belam, o Twitter não é uma grande fonte de tráfego para o *The Guardian*, mas pode ser muito útil como um teste de determinado ângulo da história. Ele dá como exemplo um tweet que fez na manhã posterior ao debate entre Theresa May e Jeremy Corbyn que mostrava um gif de um robô caindo pela janela, cujo texto dizia: "Bom dia! Se você acabou de pegar seu celular, aqui está um guia visual de como foi a noite de Theresa May[160]". O tweet teve mais de 15 mil curtidas, 11 mil retweets e 170 replies, "que é muito mais do que já tivemos com alguma publicação individual. E aí você vê no Twitter *Analytics* que teve milhões de impressões e conseguiu novos seguidores para a conta[161]" (Martin Belam, 14/6/2017).

Pergunto se é esse o caráter da equipe, de inovar e experimentar conteúdos. Belam responde que isso é o que lhe interessa na internet, o retorno imediato da audiência, e que se sente apto a tentar novas coisas. Quando afirmo que as métricas podem levar a decisões editoriais melhores, mas às vezes ruins também, Belam concorda comigo. Ele diz que no *The Guardian* isso não acontece, mas que nos jornais anteriores

[159] Tradução livre do original: "So on Instagram what we publish is very focused on social justice, equality, on having a global outlook" (Martin Belam, 14/6/2017).
[160] Disponível em: https://twitter.com/GdnPolitics/status/873058369094901760 (acesso em 20 dez 2017). Lembro que o The Guardian declara que tem valores liberais e Theresa May é do partido Conservador.
[161] Tradução livre do original: "Which is much more than we'll ever get of any individual story. And then you can look in Twitter Analytics and see if it's got you know million impressions and you've driven some more followers to the account" (Martin Belam, 14/6/2017).

onde já trabalhou a redação se tornou muito dependente do *Chartbeat*. Para ele, o ideal é um mix de assuntos. Ele cita outro exemplo da época das eleições, em que selecionava algumas coisas interessantes e engraçadas que estavam circulando nas redes sociais e publicava na hora do almoço. "Então é uma maneira de balancear e as métricas podem te ajudar com isso. Você sabe, usuários regulares [fiéis] leem três páginas por dia e uma delas é a minha história engraçada[162]" (Martin Belam, 14/6/2017).

Belam afirma que não há metas a cumprir por mês (em termos de métricas nas redes sociais), mas que seu trabalho é basicamente conseguir mais leitores para as histórias do *The Guardian*. Ele não produz relatórios, mas cita o e-mail da manhã, enviado pela equipe de Peter Martin, que também analisa os números das redes sociais. "Você agora me fez pensar se deveria produzir um relatório mensal, mas a questão é: se eu digo que a página de Moda teve mais curtidas no *Facebook* do que a de Sociedade nós não vamos decidir fazer mais Moda, entende?"[163] (Martin Belam, 14/6/2017).

Da conversa com Belam vou direto para a entrevista com Jonathan Casson, jornalista indicado por Peter Martin para falar sobre a integração do trabalho da equipe de Audiência no fluxo produtivo da redação. Há 15 anos no *The Guardian*, Casson é diretor de Produção e

[162] Tradução livre do original: "During the election campaign, there was like I pick one thing around about lunchtime, so it gives you a mix. Iit's like trying to provide that balance and I think metrics can help you with that. You know regular users read three pages a day and one of them is my silly" (Martin Bellam, 14/6/2017).

[163] Tradução livre do original: You make me think I could should do a monthly report now (smiling). But the question is if I do a monthly e-mail that say The Guardian fashion page got more likes on Facebook than the society page do, I'm not going to decide that you do more fashion, you know?" (Martin Bellam, 14/6/2017).

esteve à frente do processo de integração do impresso com o online. Ele lembra que o site do jornal existe há 20 anos, mas se tornou realmente grande depois que houve a convergência, inclusive física. "O online funcionava num prédio separado do jornal, todos recebiam menos e tinham menos experiência. E por um bom tempo nós não publicávamos nada no online antes do papel"[164] (Jonathan Casson, 14/6/2017). Foi quando se mudaram para o prédio atual, há 10 anos, que o foco da produção se voltou para o digital[165].

Por ter essa perspectiva histórica, Casson afirma que a integração do impresso com o online foi um grande choque cultural na redação e que, agora, a principal mudança é fazer as pessoas pensarem sobre como os conteúdos são encontrados na web. Ele cita o trabalho de convencimento feito por Chris Moran e a importância da *Ophan* para que isso fosse possível. Nesse momento percebo - e depois isso iria se repetir - que é impossível falar em Chris Moran sem citar a *Ophan* e vice-versa. Um parece indissociável do outro (humano e não-humano) na cultura daquela redação e no discurso dos jornalistas.

Jonathan Casson passa a me explicar sobre o fluxo de produção: há os Desk Editors (similares aos editores-chefe de cada editoria), que pautam os repórteres a apurarem e escreverem as matérias. A partir daí, o material volta para os editores, que checam a angulação e validam o texto. Em seguida, postam para os subeditores, que revisam, se

[164] Tradução livre do original: "It was in a separate building from the newspaper and everyone was paid less and pretty less experience; and it still you know 15 years later it's causing problems, the disparities, the pay. And for a long time we would not launch anything on the website before the paper" (Jonathan Casson, 14/6/2017).

[165] Esse processo de convergência ocorreu em vários veículos jornalísticos no Brasil e no mundo, como mostra, por exemplo, a tese de Lenzi (2017).

certificam de que faz sentido para os leitores, e adicionam os metadados (tags, fotos, vídeos, tweets), ou seja, fazem o trabalho de produção e deixam pronto para publicação. Feito isso, os subeditores checam com a equipe de Alcance e Otimização a adequação do título (se possuem os termos corretos de busca) e questões de SEO. Isso é feito pelo chat do Gmail ou por e-mail. Por fim, publicam no site. Casson lembra que, na parte de Notícias, normalmente há uma segunda revisão após a matéria ter sido publicada. Isso é feito por um editor sênior, como ele. "Então o workflow é repórter, Desk, subeditor, SEO e publicação. E isso é feito no CMS que foi desenvolvido internamente" (Jonathan Casson, 14/6/2017).

Nesse sentido, há uma diferença entre o fluxo de produção do *The Guardian* e da *BBC*. Na última, o trabalho da equipe de Audiência é majoritariamente posterior à publicação das matérias no site. Não há na *BBC* uma equipe que pensa especificamente nos termos de busca e em como eles alcançam a audiência, embora os jornalistas também façam isso de forma individual (lembro de Roland Hughes, do *BBC* World Service, utilizando o *Google Trends*).

De acordo com Jonathan Casson, o *The Guardian* possui 700 profissionais no time editorial, além de freelancers. Em média são publicadas 400 matérias por dia, sendo 200 de Notícias. Citando o incêndio na Grenfell Tower, Casson avalia que hoje, 10 anos após a integração, a redação reage de forma eficiente a grandes acontecimentos.

> Nós fizemos o liveblog imediatamente, uma matéria englobando tudo, vídeos, fotos, então há uma fórmula hoje. Mas o começo disso foi com

> Chris Moran conversando com as pessoas, promovendo sessões de treinamento, recrutando profissionais até chegarmos neste estágio de aceitação. E há a equipe de Mídias Sociais, que cuida do *Facebook*, Twitter, tentando trabalhar em conteúdos digitais específicos, que antes não existiam. As funções digitais se expandiram muito, a área multimídia expandiu[166]. (Jonathan Casson[167], em entrevista à autora, 14/6/2017)

Casson chama atenção para a mudança de mentalidade dos editores, que vinham do impresso e no começo continuavam editando a homepage do site como o jornal. Hoje, ele diz que os melhores editores vão considerar quem está lendo o quê e em que número. Ainda são produzidas matérias que talvez não vão ser lidas em grande número, "mas fazemos isso porque somos o *The Guardian* e consideramos algumas coisas importantes. Nós confiamos na intuição dos editores e em seus julgamentos, mas penso que hoje esperamos que eles justifiquem suas decisões[168]" (Jonathan Casson, 14/6/2017). Neste processo de produção, a autoridade do jornalista parece ser tensionada pela autoridade do *software* de métricas, que detém os dados sobre o comportamento da audiência.

[166] Tradução livre do original: "We do a live blog straightaway, we do a story wrapping everything up, we do video, pictures, so there's a formula now. But I think to begin with it was Chris Moran just talking to lots of people and we'd have training sessions and yeah gradually the recruitment that helps, and it got to that stage fairly quick where it was accepted. And with those audiences are the social media people. So the people who were looking after Facebook and Twitter and trying to work on digital piece of content, they didn't exist. So all those digital functions have expanded, multimedia has expanding". (Jonathan Casson, em entrevista à autora, 14/6/2017)

[167] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice L da tese.

[168] Tradução livre do original: "But we do that because we are The Guardian and we think certain things are importance. We do trust editor's intuition or their judgment, but I think we expect them to justify their decisions now". (Jonathan Casson, 14/6/2017)

Durante a entrevista com o diretor de Produção, fomos interrompidos por jornalistas cantando parabéns na redação. Bastante simpático, Jonathan Casson me leva para conhecer todo o andar, me apresenta aos jornalistas das editorias e durante o percurso me explica um pouco mais sobre o fluxo de produção.

Quando volto para a mesa, rapidamente faço anotações no diário de campo, mas Peter Martin já me indica outras duas pessoas para conversar. O ritmo é intenso não só para os jornalistas da equipe, mas para mim como pesquisadora também. Ele me leva ao andar superior, onde fica Lindsey Dew, engenheira de *software* que trabalha com a parte técnica da *Ophan*. Conversamos por cerca de 15 minutos numa sala pequena naquele mesmo andar e Amy Hughes, também engenheira de *software*, acompanhou a entrevista. No entanto, como ela estava há pouco tempo na função, não se sentiu muito à vontade para falar.

Por ser um trabalho bastante especializado, senti a mesma dificuldade de quando entrevistei Shirley Lau, cientista de dados da *BBC*. A primeira questão que me vem à mente é sobre a integração entre os engenheiros de *software* e os jornalistas da equipe de Alcance e Otimização. Lindsey Dew começa me contando sobre a história da criação da *Ophan* e pergunta se já conversei com Chris Moran. Ela diz que há uma forte filosofia na equipe sobre conseguir informação para que as pessoas que dominam suas áreas de conhecimento possam agir. "Nós trabalhamos com a redação respondendo solicitações e também

desenvolvendo especificações para análise de dados em longo prazo[169],, (Lindsey Dew, 14/6/2017).

Dew explica que uma das situações que podem gerar conflito é quando há a entrega do *software* aos usuários e ele apresenta algum erro em seguida. Segundo ela, houve um trabalho longo no *The Guardian* para mudar esse entendimento, ou seja, uma outra transformação na cultura da redação.

> Nós vamos quebrar coisas, mas não se preocupe, rapidamente vamos resolver. Foi dada a nós muita flexibilidade como equipe para entregar rapidamente sem ter testado de forma tão rigorosa. Então sim, nós quebramos coisas, mas as pessoas entendem que quando isso acontece nós podemos consertar rapidamente. Essa filosofia realmente ajuda a construir um relacionamento positivo e foi muito interessante para construir uma ferramenta tão amigável[170]. (Lindsey Dew[171], em entrevista à autora, 14/6/2017)

Quando desço para a redação, Peter Martin está de saída, me diz que estaria bastante ocupado no dia seguinte e se seria possível que eu voltasse dois dias depois. Respondo negativamente, por causa da data do meu voo de volta ao Brasil. Ele então cede e permite que eu termine a pesquisa no dia seguinte. Ainda peço para participar de uma reunião de pauta, ao que Martin responde que posso comparecer na das 10 horas

[169] Tradução livre do original: "We work with the newsroom in response to requests and things, but we still work on developing features specially for long term data". (Lindsey Dew, 14/6/2017)

[170] Tradução livre do original: "So there was a lot of work done upfront to say we are gonna break things, don't worry, we will quickly fix it. That's given us as a team a lot of flexibility to deliver quickly without having to test rigorously. So we do break things but people understand that when something is broken we can fix really fast. So that philosophy also helps us to have a really positive relationship and this has been really keen to make it so user friendly". (Lindsey Dew, em entrevista à autora, 14/6/2017)

[171] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice M da tese.

da manhã. Antes de encerrar o longo dia, converso com James Murray, outro jornalista da equipe de Alcance e Otimização.

Pergunto sobre sua rotina de trabalho e Murray me descreve o mesmo fluxo de produção explicado por Jonathan Casson, de verificação dos títulos de acordo com as técnicas de SEO. Além disso, ele explica que seu trabalho é trazer leitores para o *The Guardian* por meio de referentes externos, "então nós não vemos as pessoas que vêm diretamente pela home. Mas se for *Google*, Twitter, *Facebook*, Reddit ou algo nesse sentido é essencialmente nossa responsabilidade[172]" (James Murray, 14/6/2017).

Murray cita o exemplo do incêndio na Grenfell Tower, e diz que eles trabalharam o dia todo com diferentes tipos de termos de busca.

> Então 'London fire', 'Grenfell Tower', nós tentamos também 'fire of London' mais cedo porque estava popular. Mas essencialmente nós estamos distribuindo esse termos ao longo do nosso conteúdo principal e nos certificando de que as coisas mais importantes e mais proeminentes no site estão otimizadas com esses termos. Esse é o principal destaque no momento, então o *Google* vai olhar e dizer 'essa é a sua principal notícia, você colocou 'London fire' na frente'. Se eu googlar agora 'London fire', porque nossa autoridade de domínio é alta, então aí está. [ele me mostra a matéria do *The Guardian* como primeiro

[172] Tradução livre do original: "So we don't see people coming directly to the front, that's those guys over there. But if it's Google, Twitter, Facebook, Reddit or anything along those lines that's essential our responsibility" (James Murray, 14/6/2017).

> resultado da busca][173]. (James Murray[174], em entrevista à autora, 14/6/2017)

Questiono como eles definem os termos de busca, e Murray explica que chegam num consenso a partir da própria ideia que têm sobre o que as pessoas digitariam na busca para encontrar aquela notícia. Mas também utilizam o *Google Trends* e por comparação vão encontrando os termos. Fico curiosa para saber se Murray fez algum curso de especialização em SEO, e ele me responde que não, que aprendeu de forma autodidata e em suas experiências profissionais anteriores (ele era editor de um site de notícias na Nova Zelândia).

O jornalista afirma que a redação já tem consciência da importância do trabalho que desenvolvem e que prova disso é que a equipe está presente em todas as reuniões mais importantes do dia. Outro sinal de status é, segundo ele, o e-mail da manhã, enviado para todos os jornalistas do prédio com a análise das matérias do dia anterior. A recorrência com que essa ação aparece no discurso dos jornalistas enfatiza como o e-mail é utilizado de forma estratégica. É o momento em que a equipe mostra sua capacidade analítica para os demais membros da redação.

[173] Tradução livre do original: "We are using all sorts of different search terms, so London fire, Grenfell Tower, we were trying to get fire of London earlier because that was popular. But essentially we're juggling those search terms around our main content and ensuring that this stuff is the most important and the most prominent on the site and it is hard optimized to the main search terms. So this is the top thing on the site at the moment, so Google will look at that and say that's your most important news story, you put London fire in front of it. If you then go and google London fire because our domain authority is very high … and it's there. (James Murray, em entrevista à autora, 14/6/2017)

[174] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice N da tese.

Murray afirma que o alcance responsável, já citado por Jonathan Casson e Chris Moran, é a essência do trabalho da equipe.

> É muito fácil olhar para os números e chegar a conclusões erradas sobre o sucesso de uma matéria, dizer 'Olha, a matéria mais lida do dia foi um gato dançando com um rato', por exemplo. Mas se olharmos de forma mais profunda, sim, essa história teve 3 milhões de *pageviews*, mas se você combinar todas as que escrevemos sobre determinado fato político naquele dia, a do gato não foi tão grande quanto. Por isso o e-mail é tão importante[175]. (James Murray, em entrevista à autora, 14/6/2017)

Acionando minhas próprias crenças profissionais, pergunto se ele se sente menos jornalista por não apurar e escrever matérias, mas Murray rapidamente responde que não. E acrescenta que "não só jornalistas que escrevem matérias representam o jornalismo, todos na equipe têm experiência editorial. Então eu não acho que é um trabalho diferente do que os outros fazem e se eles pensam isso é porque não devo ter explicado muito bem[176]" (James Murray, 14/6/2017).

Encerro o dia com aquela sensação de esgotamento mental já conhecida, mas satisfeita com todas as informações que consegui obter. O acontecimento do incêndio na Grenfell Tower evidenciou as ações da

[175] Tradução livre do original: "It's quite easy to look at numbers and draw the wrong conclusions about how successful a story has been, to say "Oh God, look, the best read story of the day was like a cat dancing with the mouse". Whereas actually dig a bit deeper and yes that story did get 3 million pages or something, but also if you combine every story we wrote on some political event, it wasn't as big as that over all. So that's why that email is quite important". (James Murray, em entrevista à autora, 14/6/2017)

[176] Tradução livre do original: "I mean not just journalists that write articles represent the whole of journalism, everyone on this team has a journalistic background. So I don't really think it's like a different job to what people are doing, and if people think I'm not explaining this very well". (James Murray, 14/6/2017).

equipe de Alcance e Otimização no fluxo produtivo do jornalismo online do *The Guardian*, revelando tensões e potencialidades.

### 3.2.2 Segundo dia no *The Guardian*: 15/6/2017

Chego à redação às 10 horas, para a reunião de pauta. Enquanto espero Peter Martin na recepção, abro o jornal do dia, que tem como grande destaque de capa a Grenfell Tower em chamas. Ao folhear as páginas, vejo que não há fotos das vítimas, apenas do prédio, e quase toda a edição foi dedicada à cobertura desse acontecimento.

The disaster's victims need help, now – then they need answers Leader comment, page 32 →

£1.60 for subscribers page 24 →

theguardian

The warnings were ignored

- At least 12 dead as fire destroys 24-storey block
- Families in desperate search for loved ones
- PM promises investigation into London blaze

Survivors accuse firm of brushing away fears

Fig.4: Capa do jornal *The Guardian* de 15 de junho de 2017. Foto da autora.

Aos poucos, a grande sala do primeiro andar vai enchendo e, ao final, cerca de 50 pessoas acompanham a fala de Katharine Viner, editora-chefe do *The Guardian*. Algumas sentam no chão. Logo percebo que não se trata de uma reunião de pauta típica, mas de uma conversa mais geral aberta a todos da equipe editorial.

O principal assunto é a cobertura do incêndio na Grenfell Tower. Katharine Viner começa informando as *pageviews* do dia anterior, mas como não há microfone e a sala está cheia, não consigo ouvir bem (depois Peter Martin me passaria esse número). Ela destaca a importância do trabalho feito pelo escritório da Austrália que, por conta do fuso-horário, conseguiu iniciar a apuração pouco tempo após o ocorrido.

Neste momento, percebo que há pessoas fotografando a reunião e resolvo fazer o mesmo (na *BBC* era proibido fotografar a área de live broadcast, mas no *The Guardian* em princípio não havia restrição). Minutos depois, o jornalista que está sentado ao meu lado explica que não posso fazer fotos e digo a ele que não sabia da proibição. Para não atrapalhar minha concentração na reunião, imediatamente guardo o celular.

A editora-chefe passa a palavra aos presentes e muitos fazem comentários sobre a cobertura. Alguns contam sobre as histórias que ouviram dos moradores do prédio e o clima da reunião fica bastante emotivo. Em seguida, alguns jornalistas (que não consigo identificar se são editores - o único que tenho certeza é Martin Belam) discorrem a respeito das coberturas de cada editoria: Opinião, Esporte, Multimídia, Comunidade. Há uma crítica à primeira-ministra Theresa May, que não

teria respondido rapidamente ao acontecimento. Katharine Vine parece muito sensibilizada com o incêndio e ouve todos os depoimentos atentamente. Após cerca de 30 minutos, ela encerra a reunião.

Saio um pouco frustrada porque imaginava que seria uma reunião de pauta convencional, mas ao mesmo tempo aquele formato me parece interessante pela socialização de algumas decisões editoriais com toda a redação. A editora-chefe, que detém o cargo mais importante no jornal, comanda diariamente uma reunião aberta a qualquer pessoa do time editorial e ouve as contribuições de maneira democrática.

Dirijo-me à área da editoria de Alcance e Otimização e dou bom dia a todos. Peter Martin pergunta se eu gostaria de conversar com Lydia Smears, que não estava na redação no dia anterior. Sento-me ao seu lado. Smears é a única mulher da equipe, tem 31 anos e trabalha há quatro no *The Guardian*, sendo pouco mais de um ano nesta função. Sua experiência é com tradução e produção digital.

Como a essa altura já tenho muitas informações sobre a rotina da equipe, me concentro nos detalhes na conversa com Lydia Smears. Ela explica que, assim como os títulos, é importante para a busca que as URLs também contenham as palavras-chave. Além disso, ela afirma que a checagem dos jornalistas da editoria é importante para evitar possíveis repetições (o *Google* exibe menos os conteúdos duplicados). "Nós vemos tudo que será publicado. Então, se eu verifico uma matéria e cinco minutos depois vejo que a editoria de Cultura, por exemplo,

publicou um texto com um título similar, posso dizer 'vamos retrabalhá-lo'?[177]" (Lydia Smears[178], 15/6/2017).

Pergunto se esse diálogo com os subeditores é sempre consensual e ela responde que às vezes eles podem ser críticos quanto ao título, em casos de matérias mais sensíveis editorialmente. Então, mesmo com a sugestão da equipe, eles podem decidir por manter o título original. Mas Lydia Smears enfatiza que tudo é resolvido de forma amigável, com uma conversa.

Meu segundo dia na redação é mais tranquilo que o primeiro, e tenho tempo para observar, fazer anotações e navegar pela *Ophan*. Algum tempo depois, Peter Martin pergunta se quero acompanhar uma rápida reunião de Nick Dastoor com a equipe de Multimídia. Respondo afirmativamente e logo vamos para o andar superior, onde a reunião já havia começado. As cerca de 10 pessoas estão de pé, o que já indica que será algo breve. Nick Dastoor apresenta as métricas relativas a vídeos, destacando bons resultados.

Quinze minutos depois já estamos de volta e Dastoor comenta que tem dificuldade para medir audiência em vídeos no *Facebook*, por causa do autoplay. Segundo ele, não há como saber exatamente quem assistiu ao vídeo, porque o autoplay conta tudo como visualização, mas não significa que o conteúdo foi de fato consumido. Antes de sair para o almoço, combino com Peter Martin de entrevistá-lo no início da tarde.

[177] Tradução livre do original: "We also look, because we as a team see everything that is being published, if I get some piece but then I know five minutes ago the Culture desk, for example, published a very very similar piece of the very very similar headline, I can say could we can do a slightly different line on it or maybe rework the headline?" (Lydia Smears, 15/6/2017).
[178] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice O da tese.

Quando volto, nos dirigimos para perto da área do café. O editor de Alcance e Otimização está no *The Guardian* há 10 anos, dos quais três na equipe. Para ele, compõem o perfil profissional desejado no time: experiência com o processo de produção jornalística, familiaridade com as ferramentas editoriais, bom relacionamento com as pessoas do jornal, boa comunicação (é importante ter confiança para informar sobre números à equipe sênior) e habilidade com *analytics*. Segundo Peter Martin, alguns jornalistas pensam que eles só se preocupam com números, "mas é claro que não publicamos para os números, publicamos porque somos o *The Guardian* e temos nossa missão[179]" (Peter Martin, 15/6/2017). Ele cita como exemplo a cobertura do incêndio na Grenfell Tower:

> Fomos extremamente cuidadosos e disciplinados com nossas reportagens, verificamos informações muito mais cuidadosamente do que as outras organizações de notícias. Checamos fatos, fomos muito sensíveis às fotos das vítimas. Então, sob minha perspectiva, nós fazemos um jornalismo responsável chegar à maior audiência possível, como um serviço público. (Peter Martin[180], em entrevista à autora, 15/6/2017)

Comento com Martin que me chamou atenção a utilização somente de fotos do prédio em chamas na edição impressa, e ele me diz que o mesmo ocorreu no online, embora tenham recebido centenas de imagens das vítimas durante todo o dia.

[179] Tradução livre do original: "Of course we don't publish for the numbers, we publish because we are the Guardian and we have our mission" (Peter Martin, 15/6/2017).
[180] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice P da tese.

Para o editor, o grande desafio é a carga de trabalho, já que eles não conseguem verificar todas as matérias que são publicadas. Em um acontecimento de última hora, a equipe reserva os termos-chave de busca para as histórias mais importantes. "Se você duplica esses termos em títulos de matérias menos importantes, isso vai ser um obstáculo na busca. Então tentamos proteger essa otimização de busca[181]" (Peter Martin, 15/6/2017). Além de trabalharem nos títulos o editor conta que, num dia como o anterior, eles monitoraram o live blog, os e-mails, se preocuparam com *Facebook*, Twitter e atenderam várias solicitações vindas de outras áreas da redação.

Peter Martin afirma que foram 50 milhões de *pageviews* no dia anterior. O melhor mês da história em número de acessos ao site foi maio de 2017, com 1,05 bilhões de *pageviews*. Antes disso, o recorde havia sido em junho de 2016, quando também foi ultrapassada a marca de 1 bilhão de visualizações. No entanto, Peter Martin afirma que, apesar do grande alcance que conseguiram com a cobertura do incêndio, é um caso em que não há o que celebrar.

Pergunto sobre metas e ele afirma que sua estratégia de longo prazo está totalmente baseada em aumentar a audiência online do jornal. Mas ele faz uma ressalva ética: "Nós não vamos fazer nada que não seja '*The Guardian*', queremos uma audiência interessada em nosso jornalismo. Não conheço ninguém que não fique animado quando vê

[181] Tradução livre do original: "If you duplicate those key search terms on top of the headline of less important story that will hindle you in search. So we try to protect this search optimization for the most important pieces"(Peter Martin, 15/6/2017).

uma grande resposta da audiência, mas não estamos dispostos a fazer *clickbait*[182]" (Peter Martin, 15/6/2017).

Quando comento sobre a *Ophan*, Peter Martin afirma que é a melhor ferramenta de *analytics* e que não há nada nela que não seja útil de alguma forma. Em seguida, ele também associa a ferramenta à mudança de cultura na redação.

> Chris e Graham desenvolveram *Ophan* juntos. Então você tem um desenvolvedor e uma pessoa do editorial trabalhando juntos com o objetivo simples de criar uma ferramenta para entender nosso jornalismo, para então podermos fazer melhor e melhor promovê-lo. Então trata-se de qualidade tanto quanto de alcance, e por isso métricas como tempo de atenção são importantes[183]. (Peter Martin, em entrevista à autora, 15/6/2017)

Ao final da entrevista, Peter Martin afirma que seria interessante eu conversar com Celine Bijleveld[184], que gerencia as newsletters enviadas pelo *The Guardian* e faz a análise das métricas. Ela trabalha bem próxima à equipe de Alcance e Otimização e ali conversamos por quase uma hora. A editora de Produção em Rede também faz parte da editoria de Audiência e está focada em descobrir as métricas corretas para analisar os diferentes tipos de e-mail.

---

[182] Tradução livre do original: We don't ever want to do anything that isn't The Guardian, we want audience interested in our journalism. I don't know anyone who isn't excited around seeing that news had big response .But at the same time we are not willing to do clickbait". (Peter Martin, 15/6/2017)

[183] Tradução livre do original: "Chris and Graham developed Ophan together. So you had a developer and an editorial person working together with a very simple goal which is creating a tool to understand our journalism, so we could be better at our journalism, better promoting our journalism. So it's about quality as well as reach which is why to things like attention time are important. (Peter Martin, em entrevista à autora, 15/6/2017).

[184] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice Q da tese.

Bijleveld me mostra o "morning briefing", enviado diariamente aos assinantes com o resumo das notícias. Segundo ela, e-mails informam sobre leitura, taxa de abertura e taxa de cliques, sendo que essa porcentagem tende a ser menor se comparada aos que abriram. "A métrica de abertura é fantástica para fidelidade, ela te mostra que as pessoas que estão satisfeitas em receber o e-mail. A taxa de cliques [nos links] te mostra eficiência[185]" (Celine Bijleveld, 15/6/2017).

Bijleveld trabalha com dois tipos de e-mail: os automatizados, que são baratos por não terem custo humano, segundo ela; e os de curadoria, nos quais há um trabalho de edição. Neste momento, a editora me mostra diversos tipos de e-mails (há um sobre música, outro sobre ciência e um sobre esporte, que são os mais populares). Comento sobre a linguagem utilizada, normalmente mais informal, e ela afirma que isso é essencial para o bom resultado e para a construção de relacionamento com a audiência. Conversamos um longo tempo sobre essa curadoria feita nos e-mails, que me chamou bastante atenção.

Cerca de 4 milhões de pessoas assinam os e-mails do *The Guardian* e, apesar do grande número[186], percebo que Celine Bijleveld tem um foco mais qualitativo. Ela mostra como exemplo uma pesquisa que fez com os assinantes, com perguntas abertas e fechadas. O objetivo é medir a satisfação das pessoas quanto ao conteúdo recebido.

A última entrevista do dia é com Chris Moran, que desta vez conversa sobre seu trabalho atual. Durante cerca de 40 minutos, o editor

[185] Tradução livre do original: "So far the first metric I mention, open, this is a fantastic metric loyalty, it shows that people we pleased to receive the email. You then got a click through, that shows that it's effective". (Celine Bijleveld, 15/6/2017)

[186] Para se ter uma ideia, esse número representa 7,6% da população total da Inglaterra, que é de 53 milhões de pessoas.

detalhou como está novamente tentando transformar um aspecto cultural dentro da redação, a partir da análise dos dados. Em resumo, seu objetivo é fazer com que o *The Guardian* publique menos, já que há uma porcentagem considerável de matérias pouco lidas em cada editoria. Com a ajuda da equipe de Dados, que criou um dashboard que mostra essas porcentagens, Moran está trabalhando com um editor por vez em torno da análise profunda desses dados e das ações que podem tomar a partir delas.

Apesar de a conversa ter sido gravada, Chris Moran pede que eu não divulgue detalhes sobre esse novo projeto, já que há uma regra interna de que esse tipo de iniciativa deve ser publicizado primeiro pela assessoria de imprensa do *The Guardian*. Por esse motivo, a transcrição da entrevista não consta do apêndice desta pesquisa.

Despeço-me de Peter Martin e dos demais jornalistas da equipe de Alcance e Otimização e vou embora no fim da tarde. Estou pessoalmente satisfeita por ter cumprido um objetivo a que me propus há mais de três anos, quando iniciei o doutorado. Além disso, pude acompanhar parte da rotina de um dos jornais que mais tem se destacado na utilização das métricas no jornalismo online.

### 3.3 *Folha de S. Paulo*: pioneirismo no contexto brasileiro

Meu primeiro contato com Camila Marques, editora de Audiência e Dados da *Folha de S. Paulo*, foi em 7 de junho de 2016. Na época, meu objetivo era fazer uma consulta sobre a utilização das métricas nos principais jornais do país, para construir o breve panorama que consta do item 2.3 desta tese. Essa iniciativa foi decisiva para a

escolha do corpus de pesquisa pois, como já mencionado, em 2017, o jornal é o único do Brasil a possuir uma editoria dedicada à análise das métricas editoriais.

Pouco mais de um ano depois, em 29 de setembro de 2017, envio novo e-mail, desta vez solicitando a realização do trabalho de campo. Camila Marques logo responde afirmativamente, e agendamos para o início de novembro.

### 3.3.1 Primeiro dia na *Folha de S. Paulo*: 8/11/2017

A redação da *Folha*[187], que atualmente possui cerca de 300 profissionais (incluindo repórteres, fotógrafos, infografistas, entre outros), ocupa o quarto andar de um edifício na Alameda Barão de Limeira, na região central de São Paulo. Dados de junho de 2017 do Instituto Verificador de Comunicação (IVC) mostram que a *Folha de S. Paulo* é o jornal com maior circulação no país (301.427 exemplares/ assinaturas, dos quais 133.994 no impresso e 167.422 no digital). Em seguida vem o jornal *O Globo* (total de 241.164), Super Notícia (214.903) e O Estado de S. Paulo (202.969)[188].

Antes de iniciar a descrição da observação participante, é necessário fazer uma importante ressalva: dois dias depois de ter concluído o trabalho, perdi o diário de campo onde fiz todas as

[187] O jornal Folha de S. Paulo foi fundado em 1921 e é atualmente a presidido por Luiz Frias. Pertence ao Grupo Folha, de capital fechado, que é também proprietário do UOL, Instituto Datafolha, Livraria da Folha, entre outros. A sustentabilidade financeira do jornal provém de assinaturas (impressas e digitais) e de verbas publicitárias. Mais informações em: http://www1.folha.uol.com.br/institucional/historia_da_folha.shtml. (acesso em 20 dez 2017)

[188] Fonte: https://www.poder360.com.br/midia/jornais-e-revistas-circulacao-impressa-e-digital-tem-queda-no-1-semestre/. (acesso em 20 dez 2017)

anotações. Tão logo me dei conta, comecei a rememorar os acontecimentos e a anotá-los novamente. Foi um momento de grande tensão na pesquisa. Entrei em contato com Camila Marques avisando que poderia precisar de alguma informação complementar. Ela foi bastante solícita, mas a única coisa de que não consegui lembrar foi o sobrenome de uma das jornalistas entrevistadas.

O fato da perda do diário de campo ter se dado poucos dias após a visita certamente facilitou meu trabalho de anotação posterior, mas pode ser que algum detalhe tenha sido esquecido. Foi a realidade material se mostrando de forma inesperada, concreta, e provocando outras ações (como o envio do e-mail para Camila Marques e a nova anotação). Para o etnógrafo, o diário de campo nunca é somente um registro, mas naquele momento sua importância atingiu uma outra dimensão, a partir do desaparecimento.

Encontro com Camila Marques em sua mesa de trabalho, na editoria de Audiência e Dados, que é composta por mais dois jornalistas. Ao lado está a editoria de Mídias Sociais e bem próximo a mesa central, onde trabalha o secretário de Redação da área de Produção, Roberto Dias. Começamos uma conversa informal, gravada.

Marques conta que a editoria foi criada em 2013, quando Marcelo Soares era o jornalista dedicado a analisar a audiência. Em 2015, André Monteiro, repórter experiente da *Folha*, passou a integrar a equipe, com foco em jornalismo de dados. No começo de 2016 ela assumiu o cargo. "Então, a gente decidiu como grande foco capacitar os jornalistas, ensinar que não é só *pageviews* e visitantes únicos, que uma matéria bem tratada, com hiperlink e galeria de fotos aumenta o tempo

de permanência, algo fundamental para o *Google* te ranquear bem." (Camila Marques[189], 8/11/2017).

A editora explica que utiliza principalmente as seguintes ferramentas de métricas: o *Chartbeat*, para análises em tempo real; o Stats, criado internamente com todos os números do site; e os dashboards feitos por ela e por Raphael Hernandes, que integra a equipe.

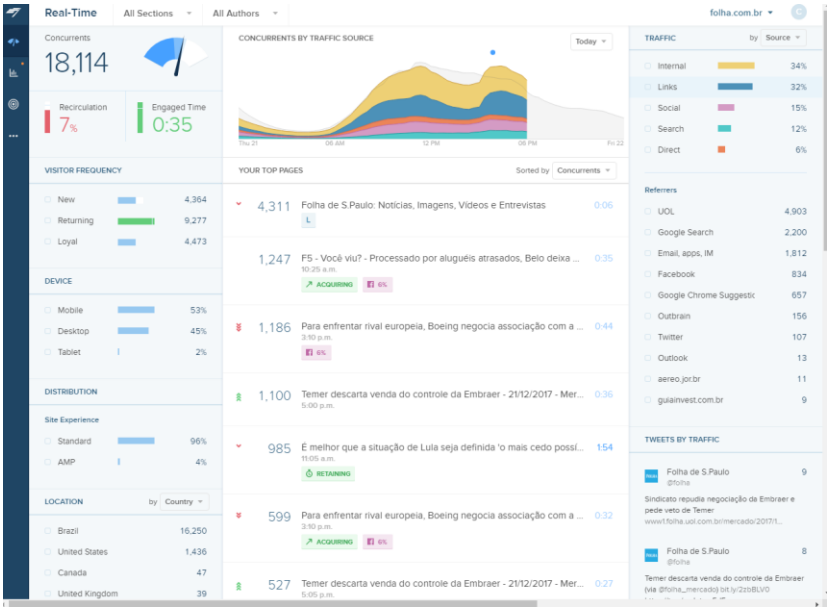


Fig. 5: Captura de tela do *Chartbeat*, com destaque para as matérias mais lidas em tempo real.

[189] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice R da tese.

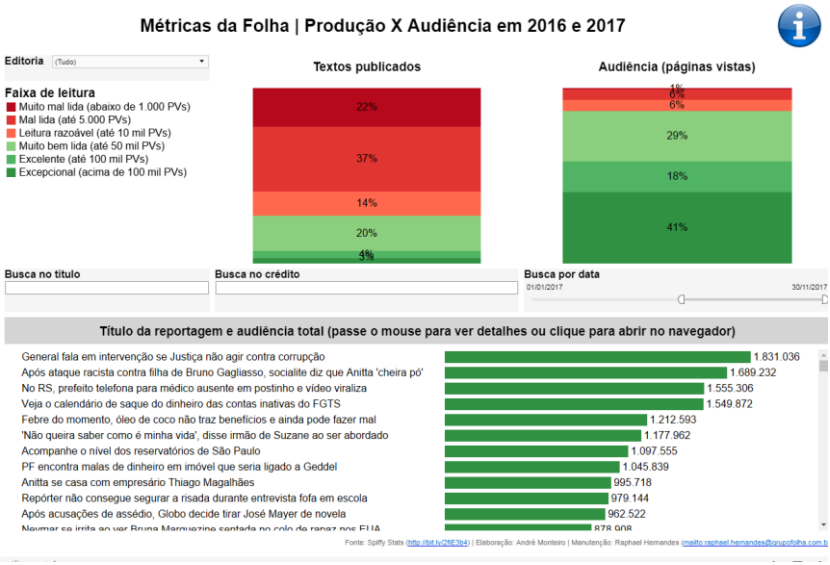


Fig. 6: Captura de tela do Stats, destacando os indicadores de produtividade e as matérias mais lidas.

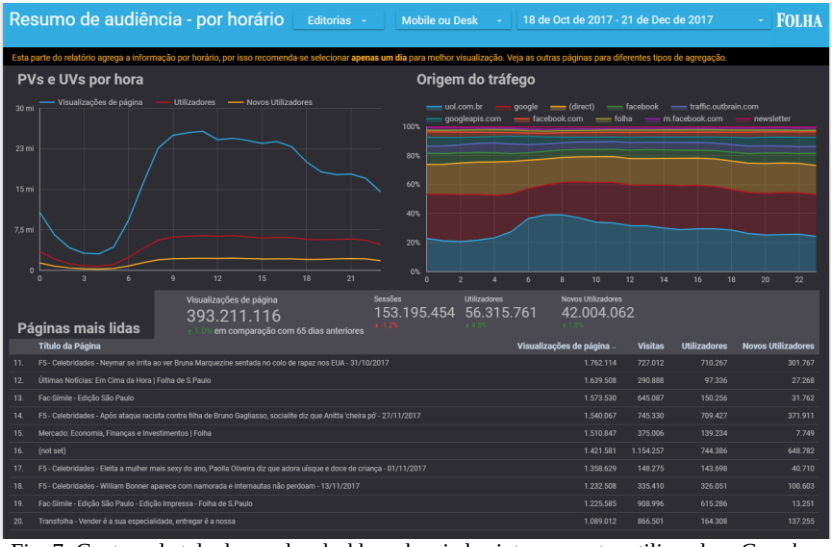


Fig. 7: Captura de tela de um dos dashboards criados internamente, utilizando o *Google Data Studio*.

Os repórteres têm acesso ao dashboard e ao Stats; o *Chartbeat* é restrito a poucos profissionais, mas há uma tela na redação que exibe seus números. Camila Marques explica que a equipe envia por e-mail um relatório diário e um mensal, mas somente para os editores. Quando me mostra o Stats, pergunto o que são os clusters de produtividade.

> Analisando todas as matérias de muitos anos a gente criou seis categorias: muito mal lida, razoavelmente lida, bem lida, otimamente lida e excepcionalmente bem lida. A gente considera excepcionalmente bem lida se tem mais de 100 mil *pageviews* e muito mal lida se tem menos de 4 mil. (Camila Marques, em entrevista à autora, 8/11/2017)

A editora chama atenção para a diferença do comportamento da audiência nos dispositivos móveis, se comparado aos desktops. Segundo ela, convencer uma pessoa a ficar mais tempo no mobile (o que aumenta a recirculação) é difícil, por causa da disputa de atenção com notificações de Whats App e redes sociais, por exemplo. Essa diferença fez com que o número de *pageviews* da *Folha* caísse. "A curva é muito clara, cai com o crescimento do mobile. Em termos de visitantes únicos a gente não cai, a gente cresce, ou seja, nunca tivemos tantas pessoas nos lendo. Mas elas nos dão menos *pageviews* porque somos piores? Não, porque mudou o jeito" (Camila Marques, 8/11/2017). Ela lembra que a *Folha* criou um bom site mobile antes dos principais concorrentes.

Aos domingos, por exemplo, 70% da audiência lê a *Folha* pelos dispositivos móveis, o que motivou também uma mudança técnica e de cultura na produção jornalística. "A gente tem que tecnicamente ser

mais leve, parar de fazer artes que são lidas grandes, têm que ser responsivas. Passa por uma mudança de mentalidade de produção do jornal inteiro e isso é importante graças às métricas" (Camila Marques, 8/11/2017). A queda da performance de audiência do jornal, que motiva mudanças na produção, tem relação direta com o funcionamento do dispositivo móvel. As notificações do celular mudam a ação do humano, alteram seu ritmo e permanência de leitura.

Outra mudança é com relação ao mercado publicitário que, por conta da queda de *pageviews* nos dispositivos móveis, passa a considerar mais a métrica de viewability (quando pelo menos 50% da peça fica visível na tela do usuário por no mínimo um segundo) do que as impressões de página (quantas vezes o anúncio é exibido)[190]. Por isso a questão técnica, pontuada pela editora, passa a ser fundamental para a venda de publicidade.

Neste ponto encerramos a entrevista porque Camila Marques precisa sair para uma reunião, mas combinamos de continuar no fim da tarde. Em seguida Aline Lemos, jornalista que integra a editoria de Audiência e Dados, se dispõe a conversar sobre sua rotina de trabalho. Ela tem 28 anos, é pernambucana e foi convidada a trabalhar na *Folha* há apenas quatro meses (em novembro de 2017). Sua experiência profissional inclui conhecimentos em tecnologia, jornalismo,

[190] A métrica de viewability surgiu da necessidade de mais efetividade na visualização dos anúncios publicitários, principalmente nos dispositivos móveis. Isso porque o Custo por Impressão (CPM), métrica mais utilizada até então, contabilizava mesmo antes de a página carregar completamente, ou seja, não se sabia ao certo se o usuário realmente havia visualizado o anúncio. Mais informações no Interactive Advertising Bureau (IAB Brasil): https://iabbrasil.com.br/wp-content/uploads/2012/09/INFOGR%C3%81FICO-IAB-BRASIL-ENTENDA-A-M%C3%89TRICA-VIEWABILITY.pdf. (acesso em 20 dez 2017)

publicidade e estratégia - ela já passou pelo Curso Abril de Jornalismo, revista INFO, Abril Digital, revista Exame e pelo marketing do banco Itaú, sempre na área digital dessas empresas.

Como está há pouco tempo no jornal, Lemos explica que está trabalhando com projetos pontuais de análise de métricas. O primeiro estudo que realizou foi sobre os blogs do site da *Folha*, cuja audiência estava sendo medida apenas por produtividade.

> Eles contavam a quantidade de posts e a audiência que eles traziam por mês, não exatamente a audiência que esse blog trazia por mês para o site. São coisas diferentes, porque se eu puxo a audiência total do mês especificamente desse blog, a depender do conteúdo, de repente alguma coisa mais antiga pode ter estourado, trazendo audiência. Eu descobri que tinha blog desativado que ainda trazia audiência. (Aline Lemos[191], em entrevista à autora, 8/11/2017)

Assim, a jornalista criou um dashboard específico para cada blog, e fez o mesmo em estudos posteriores sobre as newsletters e sobre a TV *Folha*. "Porque uma coisa é hard news, outra coisa é um blog, e dentro dos blogs tem o de serviço, o de crônicas. Então tem que diferenciar um conteúdo do outro, ver como funcionam e como a audiência reage a eles" (Aline Lemos, 8/11/2017).

O Excel (ou sua versão online) é a principal ferramenta de trabalho de Aline Lemos para fazer essas análises. Mas ela também utiliza em seu dia a dia *Google Analytics*, Stats, Target (que é outra ferramenta interna da *Folha* só para as newsletters), *Chartbeat*, *CrowdTangle* e *Social Flow* (para redes sociais), ComScore e IVC (que

[191] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice S da tese.

também analisam a concorrência) e Navegg (ferramenta mais utilizada pela publicidade, segundo ela). "A *Folha* é incrível nesse sentido, eu nunca trabalhei num lugar com tantas ferramentas prontas para isso" (Aline Lemos, 8/11/2017).

Pergunto se ela tem algum contato com a área comercial do jornal, voltada à publicidade, e ela diz que não, que são setores bem separados. Mas a jornalista afirma que a área editorial pode pensar também em termos de negócio, como fazer propostas de parcerias para algum especial jornalístico.

> Por exemplo, um patrocinador que vai topar bancar sem se meter editorialmente no conteúdo. Eu acho muito legal saírem da redação esses insights também, porque às vezes quando vem do patrocinador ou sai direto da área de Negócios o editorial sai fraco. E na redação é que sabemos os sonhos que temos em termos editoriais e que podem ser uma boa para algum anunciante. (Aline Lemos, em entrevista à autora, 8/11/2017)

Neste momento percebo que a questão da sustentabilidade financeira, principalmente na interface com a publicidade, tem um peso grande na *Folha* e está presente nos discursos da equipe de Audiência e Dados. Trata-se de uma característica de modelo de negócio, que difere do da *BBC* e do *The Guardian*, e se relaciona com as decisões editoriais. A própria contratação de uma profissional como Aline Lemos, com experiência em marketing digital, mostra isso.

A jornalista enfatiza que é importante entender o contexto e ver o quanto dele pode ser repetido, virar um comportamento da redação, ou se é algo pontual. "Teve uma época que a Anitta, por exemplo, dava muita audiência, mas se você começa a colocar Anitta o tempo inteiro

não dá. Então o negócio é encontrar mais 'Anittas' dentro da editoria de Celebridades, ao invés de focar em Anitta" (Aline Lemos, 8/11/2017).

Lemos afirma que todos têm como objetivo fazer a audiência crescer, mas que não se trata de uma pressão e não há uma meta de números para atingir. Sua próxima "missão", como chama, é analisar a audiência e a produtividade não só da *Folha*, mas também dos concorrentes. "É difícil colocar em prática, mas a lógica é simples: quanto eles estão produzindo e quanto nós produzimos" (Aline Lemos, 8/11/2017).

Da entrevista com Aline Lemos vou direto conversar com Raphael Hernandes, que completa a equipe de três pessoas da editoria. Com 24 anos de idade, o jornalista paranaense está na *Folha* há pouco mais de um ano. Ele fez o curso de trainee do jornal O Estado de S. Paulo e depois o da *Folha*, onde permaneceu por um período como freelancer, até ser contratado.

Hernandes se define como jornalista de dados. Além do trabalho na editoria, ele faz reportagens, que normalmente estão ligadas à análise de dados. Quando pergunto se gosta de mesclar essas duas coisas ele responde que "sim, senão acaba ficando chato. Sou repórter, não consigo largar" (Raphael Hernandes, 8/11/2017). Diferentemente de James Murray, do *The Guardian*, que não via diferença de seu trabalho para o de qualquer outro jornalista, Raphael Hernandes separa as duas atividades - a de análise das métricas editoriais e a de repórter - indicando que estar envolvido em ambas contribui para sua própria satisfação profissional.

Peço para Hernandes me mostrar como funcionam os dashboards que criou no *Google Data Studio* que, segundo explica, é uma ferramenta de análise de dados ad hoc gratuita, que integra o *Google* Suite.

> A lógica é bem parecida com os relatórios fixos do Tableau. Você consegue conectar direto à API do *Google Analytics* ou a várias outras fontes de dados, como *Google* Sheets, YouTube, é muito amplo. E você consegue colocar tudo em um relatório só. Isso aqui tudo [mostrando na tela do computador] é uma planilha de *Google* Sheets, são os dados de assinatura digital da *Folha*. Ele compila tudo automático, é super fácil de mexer. (Raphael Hernandes[192], em entrevista à autora, 8/11/2017)

Assim como Aline Lemos, Raphael Hernandes não se envolve diretamente na rotina produtiva da *Folha*, a não ser nos dias em que estão de plantão, quando ambos ficam na editoria de Home e Mídias Sociais. Juntamente com Camila Marques, Hernandes produz os relatórios diário, semanal e mensal que são enviados aos editores e à chefia. Para tal, utiliza o *Data Studio*, Tableau, Excel (e o pacote Office como um todo), *Google* Suite, *Google Analytics*, *Chartbeat* e algumas ferramentas para programação em Python.

Os dashboards criados pelo jornalista a partir de junho de 2017 têm despertado interesse crescente dos profissionais da redação. Segundo ele, "de uns meses para cá pessoas que nunca tinham falado comigo sobre isso começaram a me perguntar, a cobrar coisas e a relatar problemas. Problemas que eu sei que estão lá desde o começo e eu não

[192] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice T da tese.

percebi, aí eu falo, então essa pessoa só está olhando agora" (Raphael Hernandes, 8/11/2017).

Após o término da entrevista com Raphael Hernandes sento numa mesa dentro da baia da editoria e percebo que a redação não está muito cheia. É um cenário diferente do que vi no *The Guardian* e na *BBC*, que pode ser reflexo das demissões feitas principalmente em 2016 (mais tarde Camila Marques me falaria mais sobre isso). Faço anotações no diário de campo e percebo que o clima é bastante cordial entre eles. Desta vez não há a barreira da língua e posso ouvir com clareza o que dizem. De onde estou não consigo ver a tela que exibe os números do *Chartbeat* (ela fica na editoria de Home), mas tenho a mesma percepção de quando estava na redação do *The Guardian*: as pessoas não param em frente ao aparelho de TV para olhar os números (pelo menos não nos dois dias em que estive na redação).

Quando retorna da reunião, Camila Marques me apresenta a Roberto Dias, secretário de Redação da área de Produção que, junto com Vinicius Mota e Sérgio Dávila, formam o trio que comanda editorialmente o jornal. Dias me reconhece, pois já o havia entrevistado para minha pesquisa de mestrado em 2013, e em 2014 ele recebeu meus alunos do curso de Jornalismo do Ielusc em visita que fizemos ao jornal. Por sermos amigos nas redes sociais, ele pergunta sobre meu período de doutorado-sanduíche na Inglaterra. Aproveito a oportunidade e peço para participar de uma reunião de pauta, ao que ele responde afirmativamente. Combinamos que eu poderia estar presente na reunião do dia seguinte, às 8h30 da manhã.

Sento-me ao lado de Camila Marques para continuar a entrevista. Começo perguntando sobre sua carreira na *Folha* e, conforme ela vai me contando, percebo que sua trajetória no jornal se confunde com a própria história da integração entre impresso e online. A editora, de 36 anos, está na *Folha* desde 2004, quando cobria Educação para o site e trabalhava como freelancer. Logo foi contratada como repórter de Ilustrada e um tempo depois se tornou editora de Economia que, segundo ela, era uma das maiores editorias do site (tinha 10 pessoas, sendo que em todo o online eram 60). "Aí a fusão do papel com o site aconteceu em 2009, quando a redação do online entrou e se disseminou em toda a *Folha*. Primeiro fisicamente e depois institucionalmente" (Camila Marques, 8/11/2017).

Nesta época, Marques era editora da Home e com a fusão se tornou secretária assistente digital. "No começo, eu brinco que era mais psicóloga do que jornalista. Era um monte de gente do site achando que ia ser atropelado pelo sênior do papel, e um monte de gente do papel achando que ia ter que trabalhar em dobro para produzir para o online" (Camila Marques, 8/11/2017). Ela conta que havia 450 pessoas na redação e foi um período de grande mudança de cultura, um novo jeito de trabalhar.

O ano de 2012 também é marcante na história do jornal, pois foi quando ela e Roberto Dias trabalharam juntos para implementar o paywall da *Folha*[193]. "Diziam que a gente era louco de fazer isso, que a

[193] Para se ter uma ideia de contexto, o The New York Times, que é referência nesse modelo de paywall, fez a implementação um ano antes, em 2011. Atualmente (em 2017), os principais jornais online brasileiros (excluindo os portais) aderiram ao modelo. No

audiência ia desabar, que não ia adiantar nada… mas era quando o mundo inteiro discutia um novo modelo de negócio" (Camila Marques, 8/11/2017). Paywall, que numa tradução livre significa muro de pagamento, é a cobrança por acesso ao conteúdo quando este ultrapassa determinado número de páginas. Na *Folha*, são permitidas 10 artigos por mês; a partir disso o usuário é direcionado a uma tela solicitando pagamento de assinatura e tem o acesso bloqueado aos demais conteúdos do site.

Em 2014, Camila Marques assumiu a TV *Folha* que, em 2016, deixou de ser uma editoria separada e se juntou à fotografia e à infografia num mesmo núcleo. De acordo com a editora, o jornal passou por uma mudança grande, em parte pela crise financeira (que gerou demissões). Assim, a saída espontânea de Marcelo Soares coincidiu com sua entrada na editoria de Audiência e Dados.

A editora explica que a análise das métricas do internauta em geral e do assinante é diferente pois "uma coisa é convencer mais gente a entrar na nossa loja, outra coisa é satisfazer quem já compra nosso produto. Uma coisa é quem gera publicidade e audiência, outra coisa é quem paga nosso salário e permite que a *Folha* continue fazendo jornalismo" (Camila Marques, 8/11/2017). Marques diz querer, obviamente, que a *Folha* seja o maior site do Brasil. Mas se não for o maior que seja o mais rentável. "Tudo bem se eu perder metade da minha audiência mas tiver o dobro de assinantes. O que importa é a

caso da Folha, a receita vinda por assinaturas digitais, como mostrei no início do item 3.3, já supera a da venda de exemplares impressos.

conta fechar pro jornalismo de qualidade continuar a ser feito" (Camila Marques, 8/11/2017).

É devido ao paywall que a *Folha* não aderiu ao Instant Articles, ferramenta do *Facebook* que faz com que as páginas das notícias carreguem dentro da própria plataforma, de maneira mais leve e rápida. Além disso, esses conteúdos são mais exibidos na linha do tempo dos usuários da rede social.

> Nossa audiência iria aumentar muito se a gente estivesse nesse formato, mas não conta pro paywall. Então eu vou colocar meu conteúdo no *Facebook*, ele vai promover, as pessoas vão ler as matérias e não vai contar pro paywall [ou seja, não vai exibir a tela de bloqueio quando o leitor ultrapassar 10 matérias lidas]. A *Folha* vive de audiência e de assinaturas. Nosso principal negócio é assinatura. (Camila Marques, em entrevista à autora, 8/11/2017)

Já o *Google* AMP, que funciona de forma similar ao Instant Articles, tem a adesão da *Folha*, justamente por ser amigável ao paywall. Marques conta que desenvolveram uma página só para carregar em AMP, que aumenta a indexação e o tráfego vindo do *Google*.

Quando pergunto sobre a diferença do perfil de leitura do assinante e do usuário comum, a editora pontua alguns mitos: o de que o leitor da *Folha* é qualificado e por isso não lê F5 (a editoria de celebridades e entretenimento) - ela diz que o assinante lê muito de tudo; e o de que se uma matéria tem muitos likes e compartilhamentos nas redes sociais ela necessariamente será muito lida.

> Vira e mexe tem alguém que fala 'meu Deus, eu tenho esse monte de curtida, por que não estou na lista das mais lidas do dia?'. Aí eu falo, então, isso

> não quer dizer muita audiência, porque às vezes pega bem compartilhar aquilo, mas não quer dizer que clicaram em você, que é o que mais vale. Tem outras matérias, normalmente de F5, que no feed da *Folha* têm baixíssimas curtidas e compartilhamentos porque não pega bem compartilhar, mas todo mundo clicou. Nenhuma métrica sozinha diz nada, você precisa entender o que o conjunto da obra quer dizer. (Camila Marques, em entrevista à autora, 8/11/2017)

Peço também mais detalhes sobre as métricas de produtividade que criaram no Stats, e Marques explica que uma das missões do online como um todo é publicar menos coisas mal lidas. Imediatamente lembro de Chris Moran, do *The Guardian*, cujo projeto atual guarda semelhanças com esse da *Folha*. A editora dá dois exemplos: um da editoria de Mercado, que publicava toda manhã matérias sobre as bolsas asiática, europeia e uma sobre dólar, com audiências baixas. A solução pensada por sua equipe foi criar um live blog uma vez por semana, concentrando todas essas informações. "Gente do mercado é gente que se interessa, fica o tempo todo atualizando a página porque é rápido de ver, então fizemos isso ao invés de publicarmos três matérias que ninguém lê" (Camila Marques, 8/11/2017).

O outro exemplo é da editoria de Esportes, que publicava diariamente a programação esportiva da TV, porque saía no jornal impresso. "E ninguém clicava. Era só uma questão de tratar: 'Neymar joga tal hora; veja programação'. E criar uma página em que todo dia esse conteúdo está na mesma URL, então se a pessoa salva nos favoritos é: 'a TV hoje'" (Camila Marques, 8/11/2017) . Ela destaca que essas medidas podem fazer a audiência cair em alguns aspectos, mas que

atualmente, quando se tem menos jornalistas na redação, é preciso dar "tiros melhores".

Percebo que o modelo de negócios tem agência nessas duas decisões da *Folha*, ele "faz fazer coisas", nos termos de Latour (2012). Primeiro com relação à implementação do paywall, quando decide cobrar pelas notícias publicadas; e também com a decisão de publicar menos matérias, pois uma redação com menos jornalistas (que remete à crise financeira) precisa otimizar sua produção. Segundo a editora, a *Folha* publica entre 180 e 200 URLs por dia.

Pergunto a Camila Marques se existem metas de audiência a cumprir e ela diz ser contra isso, porque pode levar o jornal a publicar qualquer coisa por publicar. "A *Folha* não faz *clickbait*, independentemente do preço que a gente pague por isso" (Camila Marques, 8/11/2017). A editora ainda afirma que a análise do profissional não passa pela audiência.

Quanto à origem do tráfego, há uma peculiaridade: a grande maioria vem da homepage do UOL, portal de notícias e entretenimento que faz parte do Grupo *Folha*. Apesar disso, Marques explica que são empresas diferentes e que a *Folha* disputa espaço com as dezenas de outros parceiros jornalísticos do UOL. Um dos principais critérios que o portal utiliza para expor uma matéria em sua primeira página é o tempo, ou seja, que veículo enviou primeiro para eles. Outros critérios são a qualidade e a exclusividade (quem deu o furo da notícia). "De vez em quando eles erram, a gente liga e fala 'ó, nossa matéria foi dada três minutos antes e tá muito melhor. Ó, o furo é nosso de ontem'. Afinal é feito por humanos. Mas o UOL tem muita audiência, na ordem dos

bilhões por mês" (Camila Marques, 8/11/2017). Em média, o site da *Folha* tem 200 milhões de *pageviews* por mês e 30 milhões de visitantes únicos.

Para o futuro, Camila Marques destaca dois projetos: o novo gerenciador de conteúdo (CMS) do site, que está sendo desenvolvido internamente há dois anos e tem previsão de publicação no primeiro semestre de 2018; e a adoção do Impacto.jor, ferramenta de métricas de impacto que está sendo testada pela *Folha*, Gazeta do Povo, Nexo, Nova Escola e Veja[194].

Após ter conversado com todos da editoria de Audiência e Dados, encerro o primeiro dia de observação participante. Como Camila Marques não está na redação às 8 horas, combinamos que quem irá me acompanhar na reunião de pauta é Ygor Salles, editor de Home e Mídias Sociais.

### 3.3.2 Segundo dia na *Folha de S. Paulo*: 9/11/2017

Vou ao encontro do editor Ygor Salles na baia de sua editoria, que já tem mais duas pessoas no início da manhã. Antes, noto pela primeira vez que há duas páginas do jornal impresso emolduradas e penduradas em um quadro na parede da redação. Trata-se de uma reportagem publicada após as eleições de 2014, cujo título é "Jornalismo profissional domina redes sociais"[195], que mostra o resultado de um

[194] Trata-se de uma parceria desses veículos financiada pelo Google News Lab e pelo Projor que pretende, de acordo com o site do Impacto.jor, "avaliar o desempenho da equipe para além dos números de audiência e, com essas informações, criar um melhor argumento de venda". Fonte: http://www.impacto.jor.br/. (acesso em 20 dez 2017)
[195] Disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/11/1545424-jornalismo-profissional-domina-redes-sociais.shtml. (acesso em 20 dez 2017)

levantamento feito pela *Folha* a partir de postagens com links no *Facebook* e no Twitter. A conclusão foi que o jornalismo profissional predominou entre os links compartilhados por usuários de redes sociais nas eleições de outubro. Na época, a reportagem foi capa e gerou grande repercussão no meio jornalístico.

A partir daquele quadro destacado na redação, penso nos significados ao mesmo tempo simbólicos e tangíveis. A escolha dessa reportagem específica, que valoriza o jornalismo profissional em um momento de crise e de competição com as redes sociais; e a ênfase à autoridade do jornalista, que ainda seria um agente importante no debate público, mesmo diante do caos informativo na internet. É como se não bastasse terem feito a matéria. É preciso exibi-la, deixá-la fixada na parede, talvez para lembrar aos jornalistas que passam por aquele quadro de que seu trabalho tem valor. E seria necessário um quadro para isso? Se sim, não é justamente porque não se trata mais de uma verdade incontestável? Naquele momento não consigo elaborar esse raciocínio com clareza, mas ele se materializa agora, na escrita da descrição etnográfica.

A reunião de pauta acontece no quinto andar, numa sala com uma grande mesa ao centro. Os jornalistas chegam aos poucos e ao final totalizam 10, contando com Roberto Dias. O primeiro tópico tratado por cada editor-assistente refere-se aos furos dados e furos tomados. E é assim mesmo que falam, enumerando as matérias que a *Folha* publicou com exclusividade e as que os demais veículos deram. A questão da concorrência tem agência no planejamento dos assuntos do dia e funciona também como um indicador de qualidade para o jornal: furos

dados significam que a editoria fez um bom trabalho de apuração e tem boas fontes; furo tomado quer dizer que os outros jornais fizeram melhor.

Ao contrário do que percebi na *BBC*, na *Folha* o editor de Mídias Sociais faz comentários pontuais e anotações, mas não tem um momento específico de relato sobre sua editoria. Da mesma forma, vejo que Roberto Dias abre o *Chartbeat* no telão, mas não comenta sobre os números. Na *BBC*, a reunião de pauta começa com a exibição das métricas do dia anterior.

Por mais de uma vez ouço os jornalistas dizerem "o leitor da *Folha* gosta de determinado assunto" ou "vamos dar isso porque o leitor da *Folha* precisa saber". Uma das pautas era sobre a reforma da previdência e o editor sugeriu determinada angulação porque o leitor da *Folha* estaria interessado e ninguém estava abordando aquele aspecto. Não há comprovação desse julgamento com métricas editoriais específicas: nesse momento, a autoridade do jornalista sobressai. Assim como na *BBC* e no *The Guardian*, não utilizo gravador de áudio.

Voltamos para o quarto andar e Ygor Salles me diz que precisa enviar uma newsletter antes de conversar comigo. Durante este tempo, percebo que a redação está bastante vazia e os jornalistas de Audiência e Dados ainda não chegaram (o que ocorreu por volta das 10 horas). Leio algumas matérias do jornal impresso do dia.

A entrevista com Ygor Salles acontece numa outra parte da redação, perto das máquinas de café e água e onde estão algumas mesas para pequenas reuniões. O editor de Home e Mídias Sociais tem 37 anos e está na *Folha* há dez. Antes disso, trabalhou no DCI, jornal

especializado em economia, como editor de Finanças. Assim como Camila Marques, Salles trabalha desde o início no site. Em 2013 se tornou editor de Mídias Sociais e a partir de 2016 assumiu também a edição da home.

A equipe é composta por 12 pessoas, sendo oito que trabalham na home e quatro nas mídias sociais. Ygor Salles conta que a *Folha* já chegou a ter contas em oito redes sociais, mas que no momento atualizam quatro: *Facebook*, Twitter, Instagram e Linkedin. O YouTube é gerido pela equipe da TV *Folha*.

Quando pergunto de que maneira as métricas influenciam suas decisões editoriais, ele responde que é uma questão complexa.

> Eu, provavelmente, sou a pessoa dessa redação que mais fica olhando os números de audiência. Mas não é porque uma coisa está indo mal que a gente vai falar que não é uma notícia importante. Então, várias vezes a gente vê que um assunto não está bem lido na home, mas a gente mantém porque considera que aquilo é relevante. Por outro lado, a quantidade de pessoas clicando em determinada matéria pode influir na posição dela na home, nos nossos pedidos para as editorias, tipo esse assunto tá bem lido, a gente precisa investir mais. (Ygor Salles[196], em entrevista à autora, 9/11/2017)

Essa relação com as editorias se dá normalmente por e-mail. Salles monitora também a concorrência e avisa os editores quando alguma matéria publicada por outro jornal está tendo boa audiência. "E investir não é exatamente dizer o que os outros estão falando, é entrar no assunto. É muito importante que a gente fale sobre os assuntos que as

[196] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice U da tese.

pessoas estão interessadas, mas não o que as pessoas querem ouvir" (Ygor Salles, 9/11/2017).

Pergunto se a equipe utiliza técnicas de SEO na edição dos títulos da home. Ygor Salles explica que há três anos foi contratada uma empresa para capacitar os jornalistas da redação e para melhorar questões técnicas no site. Ele diz que costuma fazer testes AB, em que experimenta dois títulos na home, observa qual deles gerou mais clique e deixa o que está melhor. Mas Salles faz uma ressalta com relação às técnicas de SEO:

> A gente tem uma certa preocupação de que isso pasteurize todos os títulos. Ah, vamos fazer o título que o *Google* acha melhor. Não sei se você se lembra quando teve um acidente de ônibus com alunos que estudavam em Mogi das Cruzes, descendo a serra, morreram 40 estudantes. Na mesma época houve outro acidente de trem, há quarenta anos, que também levava estudantes para Mogi das Cruzes. E a gente relembrou essa história na home. Aí eu fui ver os jornais do acervo da época e o título que deram há 40 anos no papel era muito poético, eu não lembro agora, mas era ótimo o título. Então eu falei com o editor, baita título, mas hoje, se você for levar a sério técnica de SEO, a gente ia matar a poesia do título. Porque a gente não ia fazer um título poético, a gente ia fazer: 'Trem que levava estudantes para Mogi descarrila e mata 40'. (Ygor Salles, em entrevista à autora, 9/11/2017)

Este entendimento de Salles se contrapõe ao da equipe do *The Guardian*, que incluiu as técnicas de SEO no fluxo produtivo do jornalismo online. Grande parte do trabalho da editoria de Alcance e Otimização se concentra na escolha das palavras-chave de cada título. Trata-se, portanto, de uma decisão editorial que em um veículo prioriza

o alcance do maior número de pessoas possível pelos buscadores, e no outro considera a criatividade do título, como explicou o editor da *Folha*. Assim, observo que as técnicas de SEO têm agência também quando encontram resistência. Ao mesmo tempo em que diz ser uma das pessoas da redação que mais acompanha as métricas, Salles aciona a memória do jornal impresso e toda sua carga simbólica para relativizar a adoção desses procedimentos.

Uma das ferramentas que mais utiliza em sua rotina é o *Social Flow*, que monitora os posts feitos pela concorrência nas redes sociais e ranqueia as interações por minuto. "A gente usa para saber que determinado assunto está bombando e normalmente, se tem alguma coisa que não publicamos ainda, a gente avisa [aos editores]. Eu levo bastante a sério essa métrica" (Ygor Salles, 9/11/2017).

Essas decisões editoriais tomadas a partir dos dados sobre o comportamento da audiência não acontecem livres de tensão.

> Aqui dentro isso foi um grande problema, porque quando você tem o papel, passou-se décadas pensando ah, esse assunto bomba. Sem nenhum embasamento científico. E às vezes esse negócio fica perdurando anos e anos, ah esse assunto é importante, a gente tem que dar porque o leitor gosta. E aí de repente, como tudo no digital é medido, a gente chega pro cara que está há 30 anos fazendo jornal e fala não, meu amigo, ninguém lê isso. (Ygor Salles, em entrevista à autora, 9/11/2017)

Após o término da conversa com Ygor Salles, faço uma pausa para o almoço. Volto às 14 horas para a entrevista de conclusão do trabalho de campo com o editor do núcleo de Cidades, Eduardo Scolese.

Desde 1998 na *Folha*, o jornalista de 42 anos já trabalhou em diversas áreas dentro do jornal: foi repórter da agência *Folha*, repórter em Brasília, editor-assistente de Política, secretário-assistente de Redação e coordenador da Agência *Folha*. O núcleo que edita engloba Cotidiano, Ciência, Saúde e Esporte e é composto por 30 pessoas.

Na *Folha*, cada editoria é responsável pela publicação no jornal impresso e no site. Por isso, Eduardo Scolese tem três jornalistas de sua equipe dedicados ao online. Além de transporem o conteúdo do jornal de papel para o site (que entra no ar diariamente às 2 horas da manhã), eles auxiliam na publicação de matérias de correspondentes. No entanto, todos os repórteres têm autonomia para publicar no site.

Quando pergunto sobre a diferença no tratamento de uma matéria para o impresso e para o online, o editor pega o jornal do dia e me mostra exemplos.

> Esse título aqui vai ficar muito pequeno no site. Então, a gente tem que bolar um outro título que seja maior, pra ficar em duas linhas, senão fica feio. O título que a gente não precisa mexer é o de cinco colunas, ele é exatamente do tamanho do título do site. Tem aquele título fantasia também, por exemplo "Jogo grande" pro papel é bacana, chama atenção, mas não vou chamar isso na internet. Então eu tenho que pensar num título para o site. (Eduardo Scolese[197], em entrevista à autora, 9/11/2017)

Durante o processo de gatekeeping, Scolese afirma que, na maioria dos casos, não se preocupa com o que vai dar audiência. "Aquilo que a gente acha que é notícia a gente vai publicar. Mas

[197] A transcrição desta entrevista, em inglês, está no Apêndice V da tese.

podemos, no momento de produzir uma reportagem, buscar elementos que vão segurar o leitor nela, sem apelação, com boas informações" (Eduardo Scolese, 9/11/2017). Ele lembra que quando era só o jornal impresso não se tinha muito feedback do leitor.

> Hoje, a gente consegue captar a audiência de alguns temas. Não é que muda a rotina, mas acaba agregando. Por exemplo, a gente descobriu recentemente que qualquer coisa que fazemos sobre CNH, carteira de motorista, as pessoas ficam enlouquecidas. Então, sempre que aparece algo sobre isso a gente trata bem, às vezes é uma coisinha menor, 'comissão na Câmara aprova CNH digital com scanner'. Normalmente eu não daria bola, porque é só uma comissão, mas é um assunto de interesse. Outro exemplo: falar de trem em São Paulo. Paulista adora qualquer coisa de trem, acho que é nostálgico. Outra coisa que a gente sacou que as pessoas gostam é a informação bem mastigada, por exemplo, a gente publicou hoje na nossa capa uma reportagem sobre previdência municipal, o Dória vai querer mudar alíquota de contribuição. Agora a gente vai subir no site, separadamente, um 'perguntas e respostas' sobre esse tema, sozinho, sem reportagem. As pessoas gostam desse tipo de serviço, tem muito compartilhamento, porque a dúvida dela vai estar lá. Então em várias reportagens a gente separa um 'perguntas e respostas' que fica valendo quase para sempre. É outra coisa que a gente aprendeu com a audiência. (Eduardo Scolese, em entrevista à autora, 9/11/2017)

Scolese afirma que esse retorno imediato do leitor também acontece quando há algum erro, quando a reportagem não é relevante ou quando não está bem escrita. Pergunto se hoje se faz um jornalismo melhor por causa desses dados sobre a audiência e ele responde que sim. "Temos que fazer um jornalismo de muita qualidade, desde o título, as

fotos, a infografia. Porque a pessoa já está vendo no *Facebook*, então temos que fazer algo diferenciado, pra ela falar 'ainda bem que eu li isso e agora sim eu estou entendendo'" (Eduardo Scolese, 9/11/2017).

Antes de ir embora, passo na editoria de Audiência e Dados para me despedir da equipe. Apesar de pequena se comparada às editorias da *BBC* e do *The Guardian*, vejo que a *Folha* contribuiu muito para minha pesquisa, além de ser uma referência na análise de métricas editoriais no contexto brasileiro.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo investigar como as métricas editoriais têm agido na cultura profissional dos jornalistas, observando tensões éticas que contornam essa dinâmica. O trabalho de campo nas redações de *BBC*, *The Guardian* e *Folha de S. Paulo* buscou descrever mediações, mapear controvérsias, observar como as agências se distribuem no fluxo das ações e multiplicá-las, a partir da simetrização entre humanos e não-humanos.

Após este percurso, foi possível demonstrar um conjunto de práticas relacionadas à análise dos dados sobre as audiências ativas que descrevem como a notícia tem sido produzida no jornalismo online contemporâneo (*newsmaking*). Além disso, esses novos processos estão não só transformando a cultura profissional como também têm causado tensionamentos éticos importantes.

Historicamente, o processo de produção da notícia esteve permeado por artefatos tecnológicos. Ao estudar as mudanças no cotidiano dos jornalistas a partir da chegada do computador na redação, Baldessar (2003) já afirmava que "a adoção de novos instrumentos de trabalho e as formas de utilizá-los têm metamorfoseado o cotidiano dos jornalistas sem, no entanto, mudá-lo radicalmente" (BALDESSAR, 2003, p. 15).

Neste contexto, Anderson (2017) enfatiza que a pesquisa etnográfica sobre notícias precisa desenvolver uma forte sensibilidade histórica. Segundo o autor, é preciso ver a redação como "um espaço organizacional que viaja através do tempo. Essa noção de contexto

histórico é particularmente importante na era digital, numa época em que os estudiosos e os usuários de mídia parecem viver dentro de uma cultura tecnológica sem história[198]" (ANDERSON, 2017, p. 63).

Embora a construção teórico-metodológica desta pesquisa tenha se dado em torno do rastreamento das ações em curso, ter ciência da historicidade evita que todo o esforço empreendido resulte em um encantamento pelo "novo". No trabalho de campo, ela foi acionada em diferentes momentos: quando rememoraram suas próprias trajetórias profissionais, Camila Marques, da *Folha de S. Paulo*, e Jonathan Casson, do *The Guardian*, puderam evidenciar com mais clareza as transformações no fluxo produtivo atual.

Assim, há um conjunto de procedimentos técnicos que passam a agir sobre as decisões editoriais e ajudam a moldar a notícia no jornalismo online: definição de palavras-chave para o título, aplicação de regras de SEO para o conteúdo, conhecimento dos critérios de ranqueamento utilizados pelo *Google* e análise das métricas em tempo real. Essa dinâmica se dá por meio do monitoramento das audiências ativas, que têm seus comportamentos de navegação transformados em dados, processados de acordo com indicadores - *pageviews*, visitantes únicos, engajamento, recirculação, fidelidade, tempo de permanência - e exibido para os jornalistas. Nesse sentido, toda audiência ativa é também uma audiência observada.

[198] Tradução livre do original: "a space and an organizational assemblage that travels through time. This sense of the historical context is particularly important in the digital age, an age in which both scholars and everyday media users seem to be living within a culture of technology without a history" (ANDERSON, 2017, p. 63).

No *The Guardian*, esses procedimentos estão incluídos no fluxo produtivo: antes de ser publicada, a notícia passa por jornalistas que, no manejo de dados em tempo real, adequam os títulos de maneira que alcancem a maior audiência possível. Na *Folha* e na *BBC*, os próprios editores fazem esse trabalho, de forma menos sofisticada.

Lewis e Westlund (2014) afirmam que a naturalização da tecnologia nos processos produtivos do jornalismo online faz com que não se dê a devida atenção a mudanças.

> Talvez seja porque os actantes tecnológicos que facilitam o processamento/ edição, como os CMS editoriais, tenham se tornado institucionalizados, naturalizados, e até mesmo considerados como algo já dado. Assim como a eletricidade, o tempo e os celulares, tais atuações são amplamente invisíveis desde que funcionem como esperado[199]. (LEWIS e WESTLUND, 2014, p. 31)

O conjunto de procedimentos técnicos é essencial também na tomada de decisões em curto e longo prazos. O e-mail da manhã do *The Guardian* analisa a performance do dia anterior; a *Folha* quer produzir menos matérias mal lidas e por isso fez um estudo de mapeamento do comportamento da audiência; e a *BBC*, também após análise do perfil de seu público, empreende esforços editoriais para atingir diferentes tipos de audiência.

Ou seja, para além de estarem presentes nas rotinas produtivas, as métricas se constituem por um conjunto de técnicas, ferramentas e

[199] Tradução livre do original: "Perhaps this is because the technological actants facilitating processing/editing, such as editorial CMS, have become institutionalized, naturalized, and even taken for granted. Similarly to electricity, time, and mobiles, such actants are largely invisible as long as they function as expected". (LEWIS e WESTLUND, 2014, p. 31)

regras que, por meio da observação do comportamento da audiência online, têm relação direta com as decisões editoriais - seja em tempo real, em curto ou em longo prazo.

Essas decisões editoriais levam a uma mudança de cultura nas redações, acionada na quase totalidade dos discursos dos profissionais entrevistados. Ficou mais fortemente evidenciada quando Chris Moran contou a história de criação da *Ophan*, relatando como a ferramenta ajudou a transformar o comportamento dos jornalistas.

Rastreando as agências é possível observar que essa mudança de cultura se constitui a partir de um viés sociotécnico, por diferentes atores humanos e não-humanos. Considerar somente a ação de Moran no convencimento da equipe editorial como constituinte da mudança de cultura é negligenciar que esse mesmo convencimento só foi possível a partir do *hack day*, da expertise de Graham Tackley e do que mais tarde se tornaria a ferramenta de métricas que tem centralidade naquela redação.

O foco prioritário na ação dos sujeitos é uma das fragilidades dos estudos sociológicos clássicos do *newsmaking*. O modelo de hierarquia de influências de Shoemaker e Reese (2014) - sistemas sociais, instituições sociais, organizações de mídia, práticas de rotina e indivíduos - enfatiza o "social" como algo dado a priori, podendo invisibilizar a ação dos objetos técnicos.

Para Rifiotis (2012), existe um hiato entre o estudo da técnica e dos objetos "e a necessidade de uma simetrização que nos possibilite perceber e pensar a técnica e os objetos para além da sua aparente

exterioridade e limites dados pelo estreito perímetro do "uso", "apropriação" e "representação"" (RIFIOTIS, 2012, p. 568).

Não por acaso a primeira conversa que tive com Sarah Shenker quando cheguei à *BBC* foi sobre a ferramenta *Telescope*, assim como não se pode ignorar que a reunião de pauta teve sua rotina alterada com a ausência deste mesmo *software*. Na *Folha*, Aline Lemos fez questão de dizer que nunca trabalhou num lugar com tantas ferramentas prontas para análise de métricas de audiência. Para Jonathan Casson, do *The Guardian*, fazer os jornalistas pensarem sobre como os conteúdos são encontrados na web é o segundo choque cultural após a integração do impresso com o online.

Assim, mapear as ações dos actantes que agem na mudança de cultura pode ser um avanço teórico no sentido de ultrapassar o consenso de que a tecnologia sempre esteve presente na rotina da produção jornalística.

Outro ponto de interpretação a partir do mapeamento das controvérsias se refere à agência do modelo de negócio. As três redações observadas operam de maneira distinta: a *BBC* é uma empresa pública (financiada por meio de licenças pagas pelos cidadãos), o *The Guardian* é mantido por uma fundação (além de receber contribuições individuais e de ter anúncios) e a *Folha* tem rentabilidade vinda de seus assinantes, através da venda de exemplares individuais e da publicidade. As distintas formas de sustentabilidade financeira fazem com que cada veículo lide de uma maneira com relação à concorrência.

Na *Folha*, os competidores de mercado também são monitorados. Aline Lemos e Raphael Hernandes estão trabalhando na

criação de um dashboard que vai analisar a produtividade dos outros veículos jornalísticos. A disputa por um lugar na home do UOL também envolve concorrência direta: minutos podem fazer diferença. Além disso, a *Folha* prefere ter mais assinantes a ter mais audiência (por isso adotaram o *paywall*), já que eles são responsáveis pela sustentabilidade financeira do jornal de forma mais direta e pelo fortalecimento de seu modelo de negócio.

No *The Guardian*, o esforço para aparecer em primeiro lugar nos resultados orgânicos de busca do *Google* também envolve uma vitória frente à concorrência. A chance de ser lido aumenta consideravelmente, ou seja, ter mais audiência pode significar novos apoiadores financeiros e também mais anunciantes.

Na *BBC*, a concorrência aparece mais claramente quando Alix Kroeger afirma que a empresa opera comercialmente fora do Reino Unido e que, por isso, passa a considerar os formatos que mais atraem os anunciantes. Mas mesmo onde é pública, o projeto de atingir uma audiência mais ampla (que inclui jovens, mulheres, negros e minorias) não deixa de se relacionar com a concorrência. São pessoas para as quais a *BBC* não fala, mas outros veículos sim.

Assim, as métricas agem, sobretudo, num contexto de concorrência e a disputa entre os veículos (pelas audiências e pelo seu tempo de permanência nos conteúdos publicados).

A agência do modelo de negócio não significa que ele seja determinante para as decisões editoriais, e a isso se contrapuseram todos os entrevistados. Mas seu rastreamento expande a observação para além de humanos e objetos técnicos e atinge um ponto central no jornalismo

contemporâneo: a questão da governança. Mick e Tavares (2017) defendem que formas alternativas de governança podem recriar, sob outras bases, as relações entre jornalistas e seus públicos.

> Sempre se supôs que o alcance dos jornais impressos fosse social e politicamente significativo, embora não se soubesse com precisão se as notícias eram de fato lidas em escala equiparável à do noticiário de entretenimento, ou à circulação que se esperaria de uma temática "importante". A transição dos jornais do papel para a internet (com acesso a dados de audiência mais precisos) pôs em dúvida essa crença, ao mostrar que com frequência os temas apontados pelos jornalistas como de grande relevância não alcançam taxas significativas de leitura. (...) Tudo isso tem claras implicações no financiamento. As empresas jornalísticas sempre foram bem-sucedidas em convencer os anunciantes de que tinham leitores e que anunciar seria bom negócio. Hoje, os anunciantes têm métricas mais precisas sobre as práticas de leitura, e têm suas próprias estratégias para chegar diretamente aos consumidores pelos mesmos canais online que as mídias jornalísticas utilizam. (MICK e TAVARES, 2017, p. 127)

A discussão sobre modelos alternativos de negócio - ou de governança - para o jornalismo passa pela relação que desenvolvem com a audiência. Nenhum dos veículos observados passa por uma crise no número de acessos em seus sites: todos são da ordem dos milhões ou até bilhões por mês. Mas é perceptível que, por ser mais dependente da publicidade se comparada à *The Guardian* e *BBC*, a *Folha* tem desafios financeiros consideravelmente maiores.

O modelo de negócio também "faz fazer", na medida em que estar à frente da concorrência (tanto no ranking de busca do *Google*

quanto no alcance de diferentes públicos ou na conquista de mais assinantes digitais) significa mais rentabilidade e visibilidade.

A relação dos acessos com o ganho financeiro suscita discussões éticas que, nesta pesquisa, foram tratadas não em abstrato, mas na tensão das mediações. Assim, se por um lado é consenso entre os profissionais entrevistados que as métricas agem cada vez mais na tomada de decisões, por outro é recorrente a preocupação de não tirar do jornalista a centralidade no processo produtivo.

Essas relações de poder tensionadas se manifestam no quadro pendurado na redação da *Folha* (mostrando que o jornalismo profissional pauta discussões nas redes sociais); na afirmação de Sarah Shenker (8/3/2017) de que "os dados não vão te dizer como fazer o título (...), é decisão do jornalista trabalhar nisso"; e quando Jonathan Casson diz que "confiamos na intuição dos editores e em seus julgamentos, mas hoje esperamos que eles justifiquem suas decisões" (14/6/2017).

Igualmente as controvérsias são observadas no ato de mover a posição de um título na *home* a partir da indicação do *software* de métricas; na produção de matérias sobre determinados assuntos que estatisticamente interessam à audiência (pelo número de *pageviews*, likes, visitantes únicos, entre outras métricas); e no que James Murray chama de "autoridade de domínio" (14/6/2017), que fez com que a notícia do *The Guardian* sobre o incêndio na Grenfell Tower fosse ranqueada em primeiro lugar nos resultados de busca.

Com esses exemplos, no entanto, não pretendo aferir que se trata de uma dualidade (autoridade do jornalista x autoridade do

*software*). Nesse sentido, para além da disputa observada existe também uma simetrização. Para a Teoria Ator-Rede, na noção de simetria actantes não são diferenciados hierarquicamente de acordo com sua origem (FOLETTO, 2016). Apesar de o discurso dos jornalistas chamar à legitimação recorrentemente, a prática se mostra mais complexa, mais simétrica.

Quando os editores acionam "o leitor da *Folha*" para justificar suas decisões e angulações de pauta, acabam por reiterar a própria autoridade e não a do receptor. Ygor Salles relata essa tensão ao lembrar que "passou-se décadas pensando ah, esse assunto bomba. Sem nenhum embasamento científico" (9/11/2017). O "leitor da *Folha*" é um leitor mitificado e homogeneizado para parte da redação que, não coincidentemente, representam os jornalistas que detêm mais poder na organização jornalística.

A autoridade do jornalista, que já não tem a primazia na divulgação da notícia no contexto digital mais amplo, é ainda mais tensionada pela autoridade do *software*, cuja tecnicidade entra em conflito com o julgamento e a intuição editorial.

Outro conflito ético diz respeito à dualidade ética x *clickbait*. De diferentes maneiras, os editores dos três veículos jornalísticos foram categóricos ao dizer: "não fazemos *clickbait*". A título de rememoração, *clickbait* pode ser entendido como todo tipo de chamada com viés atrativo e mercadológico, com o intuito de gerar uma proporção ou quantidade maior de cliques.

Trata-se, portanto, de um conjunto de estratégias que inflam artificialmente a audiência. Por exemplo, um título que promete mais

em relação ao que oferece, sensacionalista ou com conteúdo de baixa qualidade. Em termos éticos, trata-se de uma controvérsia entre a integridade da informação e a ampliação artificial do interesse que a notícia deve gerar. "Fazer *clickbait*" é uma astúcia que se contrapõe ao valor intrínseco da informação. Dito isso, não surpreende a negação dos editores. Dificilmente algum deles admitiria tal prática.

Assim, argumento no sentido da superação dessa falsa dualidade: ou se age de forma ética ou se faz *clickbait*. A realidade, como destaca Latour (2005), é avessa às dualidades e purificações. Vê-se a agência da narrativa dos editores na defesa do jornalismo feito pelas empresas onde trabalham, entidades cheias de capital simbólico e que precisam ser preservadas. Esses atores humanos produzem discursos que ajudam a construir a imagem das organizações jornalísticas. Basta lembrar de Peter Martin dizendo "mas é claro que não publicamos para números, publicamos porque somos o *The Guardian* e temos nossa missão" (Peter Martin, 15/6/2017).

Nesse sentido, os desafios éticos tendem a se apresentar no dia a dia das rotinas produtivas, e não em contraposições performáticas. Como quando Camila Marques (8/11/2017) afirma que não promove as matérias do F5 na home da *Folha* "porque isso irrita o assinante"; ou quando Martin Belam (14/6/2017) diz que das três matérias que os usuários regulares leem por dia "uma delas é a minha história engraçada".

Christofoletti (2017, online) avança nesta discussão e propõe uma consciência 3.0 para as redações, "que nos permita ler cenários

complexos, identificar eventuais riscos éticos, mobilizar valores, tomar decisões e agir por reflexão, não por reflexo".

Outro caminho de evolução ética e qualitativa é equilibrar os esforços de alcance de grandes audiências com a observação do impacto que as matérias têm na vida das pessoas. Blau (2015) lembra que as principais métricas apenas informam o que aconteceu enquanto o leitor estava no site. Mas o que aconteceu depois que ele viu aquele vídeo ou depois que leu aquela matéria, ou até mesmo depois que postou um comentário sobre um assunto ou compartilhou algo nas redes sociais?

> Nossa história fez você pesquisar sobre aquele assunto depois? Você comprou um livro sobre isso? Você ficou mais politicamente ativo? Nosso jornalismo mudou seu comportamento eleitoral? Nossa história foi discutida no conselho de sua cidade ou no parlamento nacional? Inspirou algum documentário ou produção de filme? Ela o tornou mais esperançoso, mais preocupado, mais compassivo? Mudou seu comportamento enquanto consumidor? Essas são todas as métricas do 'e agora, o quê?' [now what?][200]. (BLAU, 2015, online)

Tal ação é praticamente inexistente nas três redações. A *Folha* parece caminhar na direção da mensuração do impacto, mas ainda de forma quantitativa e atrelada à venda de publicidade. Na *BBC* e no *The Guardian*, o esforço se concentra no alcance. É verdade que ter matérias lidas por uma grande quantidade de pessoas é uma forma de medir o

[200] Tradução livre do original: "Did our story make you research that topic further? Did you buy a book about it? Did you get politically active because of it? Did our journalism change your voting behavior? Did the story get discussed in your city council or national parliament? Did it inspire a documentary or movie production? Did it make you more hopeful, more concerned, more compassionate? Did it change your behavior as a consumer? These are all 'Now what?' metrics" (BLAU, 2015, online).

impacto, mas não a mais efetiva quando pensamos em seu potencial. Nesse sentido, as pesquisas que Celine Bijleveld faz com os assinantes das *newsletters* do *The Guardian* e os grupos de foco que Lucy Handscomb realiza na *BBC* se mostram como alternativas mais profícuas.

À guisa de conclusão e retomando o percurso desta pesquisa, pretendi refletir sobre as especificidades dos estudos de *newsmaking* para o campo do jornalismo a partir de uma aproximação com a Teoria Ator-Rede. Para tal, propus a etnografia como método, detalhando a entrada do (a) pesquisador (a) na redação, a duração do campo, a observação participante, as entrevistas com jornalistas, o diário de campo e o relato etnográfico foram objeto de análise. Trata-se de uma tentativa metodológica que pode ter utilidade para outros pesquisadores de *newsmaking*.

As reflexões já realizadas por diversos estudiosos da área, brasileiros e estrangeiros, tornaram perceptível que se tratava de um campo com tensionamentos. Nesse sentido, as incursões etnográficas nas redações da *BBC*, *The Guardian* e *Folha de S. Paulo* representaram um mergulho profundo nas editorias de audiência online para rastrear ações, mapear controvérsias, observar simetrias e, ao fim, confirmar a hipótese que norteou esta tese: a prática do jornalismo online está sendo impactada por um conjunto de valores cujo foco está nos dados brutos de audiência e visibilidade.

Despir-se de uma visão apriorística, como propõe Latour, pode ser ao mesmo tempo produtivo e desafiador. Não foram poucos os momentos em que me questionei se estava "aplicando" corretamente a

Teoria Ator-Rede. No entanto, esse temor pode ser danoso à pesquisa, já que o que os estudiosos da TAR menos desejam é que a teoria seja colocada em "caixinhas", de uma maneira aplicável. Por outro lado, o trabalho de formiga do pesquisador da TAR, para usar a metáfora de Latour, provoca uma autoreflexividade quase que constante: durante a pesquisa de campo, nas entrevistas, na decupagem e, principalmente, no relato da descrição etnográfica. Como é desafiador superar, também na escrita, a dualidade sujeito-objeto. Quando afirmo que tal "objeto" teve ação, imediatamente já estou conferindo a ele o lugar de "objeto" embora, muitas vezes, ele seja "sujeito", nos termos a que estamos acostumados. Tal tarefa é, a meu ver, quase insuperável, embora digna de esforço e vigilância.

Assumir um tom pessoal no relato, com tantas marcas de subjetividade, é outro grande desafio de quem estuda a TAR e a ele me propus. No entanto, tal escolha de novo evoca ao pesquisador sua própria condição no campo. Em última instância, eu não estava nas redações apenas para coletar dados e conferir-lhes cientificidade: por duas vezes era uma pesquisadora brasileira, em outro país, falando outra língua, em constante negociação para ser aceita por aquele grupo, observar suas ações, participar das rotinas e conseguir estabelecer com eles uma relação dialógica. Nesse sentido, o ofício do etnógrafo em muito se assemelha ao do jornalista. E é para o campo do jornalismo que esta tese se direciona, na tentativa de contribuir com suas teorias e métodos e na compreensão de sua especificidade enquanto forma de conhecimento.

Futuros estudos sobre métricas editoriais e jornalismo podem se aprofundar em questões que extrapolaram os objetivos desta tese, como a mudança do perfil profissional nas redações, que passa a ter um caráter multidisciplinar (jornalistas especializados em métricas/ dados ou profissionais de outras áreas trabalhando com jornalismo). Outro caminho a ser investigado com mais profundidade é a relação do *paywall* com as audiências ativas, de maneira a tensionar tal prática com o entendimento de que o jornalismo de qualidade deve alcançar o maior número de pessoas possível.

## GLOSSÁRIO

A seguir estão os termos, ferramentas e expressões mencionadas nesta tese que se relacionam com o estudo das métricas no jornalismo online:

***Adobe Omniture*:** Agora chamado de Adobe Anlytics, é o *software* de métricas da Adobe que capta, armazena, segmenta e apresenta visualmente os dados de audiência dos sites.

**Alcance:** Número individual de pessoas que foram expostas a determinado conteúdo. O *Facebook* utiliza essa métrica para informar quem teve acesso aos posts. É a porcentagem de uma população conhecida (por exemplo, do total de fãs daquela página no *Facebook*, determinado post alcançou 20% deles).

***Chartbeat:*** Software de exibição de métricas em tempo real, utilizada principalmente na *homepage* dos sites jornalísticos.

***Clickbait*:** Termo com várias definições, incluindo um título que promete mais em relação ao que oferece, sensacionalista ou outra forma de conteúdo de baixa qualidade. Todo tipo de chamada com viés atrativo e mercadológico com o intuito de gerar cliques.

***CMS (Content Management System):*** Trata-se do sistema de gerenciamento dos sites jornalísticos, utilizado para criação, edição,

gestão e publicação de conteúdos (textos, fotos, áudios, vídeos, etc). Sua capacidade de armazenamento de informações faz como que o CMS funcione como um grande banco de dados para o veículo jornalístico.

**Compartilhamento:** Distribuição de conteúdo nas mídias sociais. Trata-se de uma métrica que indica mais interesse por parte do leitor do que apenas o 'curtir'. No entanto, há que se levar em conta que o compartilhamento pode se dar em tom de crítica à matéria ou ao veículo, e por isso não é, necessariamente, algo positivo.

***CrowdTangle***: Ferramenta que capta dados sobre perfis ou páginas públicas do Facebook. É bastante utilizada por veículos de mídia por mostrar informações que os demais *analytics* não têm, como dados demográficos e de gênero.

***Facebook Instant Articles*:** Recurso pago do Facebook que melhora o desempenho de navegação e o tempo de carregamento em páginas acessadas por meio de dispositivos móveis. As páginas carregam dentro do próprio aplicativo, captando dados sobre o comportamento da audiência. As métricas de acesso são computadas para o site que contratou o serviço e por isso tem sido muito utilizado por veículos jornalísticos.

***Google AMP (Accelerated Mobile Pages):*** Iniciativa análoga ao Facebook Instant Articles, com a diferença de ser uma plataforma de

código aberto. Melhora o desempenho de navegação e o tempo de carregamento em páginas acessadas por meio de dispositivos móveis.

***Google Data Studio***: Ferramenta de visualização de dados que se conecta de forma amigável a outros produtos do Google, como *Google Analytics*, *Google Sheets* e *YouTube*, criando relatórios integrados.

***Google Trends***: Ferramenta que exibe os termos mais buscados em tempo real. Apresenta gráficos com a frequência em que um termo particular é procurado em várias regiões do mundo e em diferentes idiomas. Muito utilizados pelos veículos jornalísticos para decidir sobre os melhores termos de títulos e chamadas.

***Python***: Linguagem de programação que permite a fácil leitura do código e que, por isso, tem sido utilizada mesmo por profissionais que não são experientes em programação.

**Recirculação:** Porcentagem de pessoas que visualizaram ao menos duas páginas distintas no curso de uma visita única, incluindo os que chegaram à homepage e depois visualizaram somente uma página. Essa métrica permite também analisar o engajamento dos leitores com o conteúdo, pois vai traçando seu percurso durante a visita ao site.

**Social Flow**: Software que facilita a gestão de informações sobre a audiência, além de recomendar palavras-chave e analisar as menções à determinada marca (ou organização jornalística) nas redes sociais.

***Social Monitor:*** Ferramenta desenvolvida no Brasil que ranqueia os posts de páginas do Facebook por interações por minuto. É utilizado pelos veículos jornalísticos para mapear as performance da concorrência nas redes sociais.

***Tableau***: Software de análise de dados que produz visualizações dinâmicas e é bastante utilizado na produção de relatórios de audiência.

**Taxa de conversão:** Porcentagem de pessoas que realizou uma ação espontânea, como uma assinatura, um registro, cadastro numa newsletter, etc. Essa é uma métrica importante, pois indica interesse por parte do leitor e uma tendência de fidelização.

**Taxa de rejeição (*Bounce Rate*):** Porcentagem de usuários que veem uma página e saem do site logo em seguida, sem clicar em nada. Como a intenção do veículo jornalístico é que o leitor navegue pelas notícias, não é bom que essa taxa esteja alta, pois pode significar que o conteúdo apresentado não o engajou suficientemente.

**Tempo de atenção (*Attention Time*):** Quantidade de tempo que as pessoas permaneceram no site ou em uma página específica. Tempo de atenção não é o mesmo que tempo de engajamento, pois nem todas as ferramentas de métricas levam em conta a diferença entre interagir numa página e simplesmente acessá-la (podendo, na realidade, estar fazendo outra coisa ao mesmo tempo). De qualquer forma, o tempo de

atenção/engajamento se apresenta como um indicador mais significativo do que, por exemplo, o clique. Se o leitor permaneceu cinco minutos em determinada reportagem, é provável que ele tenha lido seu conteúdo. Ao passo que, se uma página teve muitos cliques, mas apenas alguns segundos de tempo de atenção (ou tempo insuficiente para uma absorção média daquele conteúdo), pode-se inferir que ela não tenha sido realmente lida.

**Tempo de engajamento (*Engagement Time*):** Termo utilizado pela ferramenta *Chartbeat* para designar a quantidade de tempo que as pessoas gastam lendo, escrevendo, assistindo ou comentando determinado conteúdo. É medido por meio do monitoramento do teclado e mouse, inferindo quando uma página está ativa ou não.

**Tráfego direto (*Direct Traffic*):** É aquele em que os visitantes digitam diretamente a URL do site na barra de endereços. Pode indicar que as pessoas já conhecem o endereço do veículo jornalístico e muito provavelmente são visitantes antigos. É também um indicador de fidelização. No entanto, as maiores fontes de tráfego costumam ser via mecanismos de busca ou redes sociais.

***Trending*:** Utilizado genericamente para se referir a uma história, tópico ou hashtag com alto engajamento (incomum) durante um dado momento. Sites de redes sociais como *Facebook* e Twitter possuem seus próprios algoritmos para determinar os trendings.

**Visitantes únicos:** é o número de pessoas que acessam um site num determinado período de tempo, a partir de um IP único. Mesmo que ele acesse mais páginas, será considerado um único visitante. Essa métrica pode ser utilizada para entender, por exemplo, a fidelidade dos leitores (se são novos ou os que estão retornando ao site).

**Visualizações de página (*pageviews*):** Também chamada de clicks, hits ou impressões de página. Trata-se de todas as vezes em que uma página é visualizada, seja por meio de clique em um link, digitando a URL ou atualizando a página. Como uma mesma pessoa pode visualizar diversas páginas, essa métrica não é precisa para indicar a audiência do site. No entanto, um número alto de visualizações de página pode mostrar que os leitores se interessam pelo conteúdo daquele veículo jornalístico.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS


AGUIAR, L.; BARSOTTI, A. **Mobilizar a audiência: uma experiência contemporânea no jornalismo on-line.** In Revista ALCEU - v. 13 - n.25 - p. 5 a 19 - jul./dez. 2012.

AKRICH, Madeleine. La Description de Objets Techniques. In: AKRICH, M.; CALLON, M.; LATOUR, B. **Sociologie de la Traduction: textes fondateurs**. Paris: Mines Paris, 2006.

ALSINA, Miquel Rodrigo. **A construção da notícia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

ALTHEIDE, D. **Creating reality: how TV news distorts events**. Beverly Hills: Sage, 1976.

ALVAREZ, Barbara. **Cartilha de recomendações de SEO para jornalistas online.** Porto Alegre, PUC/RS, 2011. Disponível em: http://seonojornalismo.com.br/libraries/down/Cartilha_SEO_no_Jornalismo.pdf (acesso em 20 dez 2017)

ANDERSON, C.W. Blowing up the newsroom: ethnography in an age of distributed journalism. In: DOMINGO, D., PATERSON, C. (orgs.) **Making Online News**. New York: Peter Lang, 2011.

_____. **Between creative and quantified audiences: web metrics and changing patterns of newswork in local US newsrooms.** In Journalism 12 (5), 550-566, 2011a.

_____. **Beyond journalism in the present tense** [online]. In: Nieman Lab, 2014. Disponível em: http://www.niemanlab.org/2014/12/beyond-journalism-in-the-present-tense/

_____.; BELL, Emily e SHIRKY, Clay. **Jornalismo pós-industrial: adaptação aos novos tempos**. In: Revista de Jornalismo ESPM, no 5, ano 2, São Paulo, p. 30-89, abril|maio|junho 2013.

_____. Newsroom Ethnography and Historical Context. In: ANDERSON, C.W.; BOCZKOWSKI, P. (orgs.). **Remaking the News**. The MIT Press, 2017.

ANTUNES, Antonio Paulo. **Jornalismo mensurado: uma investigação sobre os impactos dos sistemas de medição de audiência em sites de notícias**. Dissertação (mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, PUCRS, 2017.

BALDESSAR, Maria José. **A mudança anunciada: o cotidiano dos jornalistas com o computador na redação**. Florianópolis: Insular, 2003.

BARSOTTI, Adriana. **Transformações contemporâneas nas práticas jornalísticas: o jornalista on-line como mobilizador de audiência**. Dissertação (mestrado) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Comunicação Social, 2012.

BAUMAN, Z. **Liquid Modernity**. Cambridge: Polity Press, 2000.

BELL, E. **Silicon Valley and Journalism: make up or break up?** In: Reuters Institute for the Study of Journalism (online), November 21, 2014. Disponível em: http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/news/silicon-valley-and-journalism-make-or-break (acesso em 20 dez 2017)

BENETTI, Márcia. Análise do Discurso em Jornalismo: estudos de vozes e sentidos. In: LAGO, C. e BENETTI, M. (Orgs.). **Metodologia de pesquisa em jornalismo**. Petrópolis: Vozes, p.107-122, 2007.

BENSON, Rodney. From Heterogeneity to Differentiation: Searching for a Good Explanation in a New Descriptivism Era. In: ANDERSON, C.W.; BOCZKOWSKI, P. (orgs.). **Remaking the News**. The MIT Press, 2017.

BERTOCCHI, Daniela. **Dos dados aos formatos: um modelo teórico para o design do sistema narrativo no jornalismo digital.** Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes /Universidade de São Paulo, 2013.

BLAU, Wolfgang. **'Now what? Journalism needs new metrics'**. In Medium (online), Sept 21, 2015. Disponível em: https://medium.com/@wblau/now-what-journalism-needs-new-metrics-a27b44435138#.2grw6ap29 (acesso em 20 dez 2017)

BOURDIEU, Pierre (coord.) **A miséria do mundo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

BOYER. D. **The life informatic: newsmaking in the digital era**. Cornell University Press, 2013.

BRADSHAW, Paul. **Metrics and the media: we can measure it – but can we manage it?** In: Online Journalism Blog [online], 2015. Disponível em: https://onlinejournalismblog.com/2015/10/22/metrics-media-measurement-analytics-chartbeat/ (acesso em 20 dez 2017)

BUCCI, Eugênio. **Sobre ética e imprensa**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

CALLON, Michel. Struggles ans negotiations to define waht is problematic and what is not: the Sociology of Translation. In: KNORR, K., KROHN, R., WHITLEY, D. (orgs.) **The Social Process of**

**Scientific Investigation: Sociology of the Sciences Yearbook**. Dordrecht and Boston: Reidel, p. 197-219, 1980.

_____. **Entrevista com Michel Callon: dos estudos de laboratótio aos estudos de coletivos heterogêneos, passando pelos gerenciamentos econômicos**. In: Sociologias, n. 19, Porto Alegre, jan-jun, 2008.

CANAVILHAS, J,; TORRES, V.; LUNA, D. **Da audiência presumida à audiência real: influência das métricas nas decisões editoriais dos jornais online**. In Mediapolis: revista de comunicação, jornalismo e espaço público, n. 2, p. 135-149, 2016. Disponível em: http://hdl.handle.net/10316.2/39192 (acesso em 20 dez 2017)

CHERUBINI, Federica; NIELSEN, Rasmus Kleis. **Editorial Analytics: how News media are developing and using audience data and metrics**. In Reuters Institute for the Study of Journalism (online), 2016. Disponível em: http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/publication/editorial-analytics-how-news-media-are-developing-and-using-audience-data-and-metrics (acesso em 20 dez 2017)

CHRISTOFOLETTI, Rogério; GIOVANAZ, Daniel. **Tecnología y zonas de tensión ética para periodistas**. In: Cuadernos de Información, Facultad de Comunicaciones, Pontificia Universidad Católica de Chile, vol. 32, p. 27-38, 2013.

CHRISTOFOLETTI, Rogério. **Uma consciência 3.0 para as redações**. In: ComCiência - Revista Eletrônica de Jornlaismo Científico, Dossiê Pós-verdade, nº 186, março de 2017.

COULDRY, Nick. Actor Network Theory and media: do they connect and on what terms? In: HEPP, A. et al (orgs.) **Cultures of Connectivity**. Mahwah, N.J.: The Hampton Press, 2006.

CROTEAU, David; HOYNES, William. **Media/society: industries, images, and audiences**. Thousand Oaks: Pine Forge Press, 1997.

DA MATTA, Roberto. **Relativizando: uma introdução à antropologia social**. Rio de Janeiro: Rocco, 1993.

DEUZE, Mark; WITSCHGE, Tamara. **Além do jornalismo**. In: Leituras do Jornalismo, ano 2, vol. 2, n. 4, jul-dez, 2015.

_____. **O que o jornalismo está se tornando**. In: Revista Parágrafo, v. 4, n. 2, jul-dez, p. 7-21, 2016.

DOMINGO, David; MASIP, Pere; MEIJER, Irene. **Tracing Digital News Networks**. In: Digital Journalism, 3:1, 53-67, 2014.

ELLIOT, P. **The making of a television series: a case study in the production of culture**. London: Constable, 1972.

EPSTEIN, E. **News from nowhere**. New Yor: Random House, 1973.

FISHMAN, M. **Manufacturing the news**. Austin: University of Texas Press, 1980.

FOER, Franklin. **When Silicon Valley Took Over Journalism.** In: The Atlantic [online], Setembro 2017. Disponível em: https://www.theatlantic.com/magazine/archive/2017/09/when-silicon-valley-took-over-journalism/534195/ (acesso em 20 dez 2017)

FOLETTO, Leonardo. **Um mosaico de parcialidades na nuvem coletiva: rastreando a Mídia Ninja (2013-2016)**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Porto Alegre, RS, 2017.

FONTCUBERTA, Mar de. **La noticia: pistas para percibir el mundo**. Barcelona: Paidós, 1993.

FULLER, Jack. **What is happening to the news: the information explosion and the crisis in Journalism**. Chicago: the University of Chicago Press, 2010.

FILLOUX, Frederic. ***Clickbait* Obsession Devours Journalism**. In Medium (online), Mar 28, 2016. Disponível em: https://mondaynote.com/*clickbait*-obsession-devours-journalism-1170ba4af65#.ugopfl513 (acesso em 20 dez 2017)

GANS, Herbert J. **Deciding what's news: a study of CBS evening news, NBC nightly news, Newsweek and Time**. Northwestern University Press: Evanston, Illinois, 2004.

GEERTZ, Clifford. **Interpretação das culturas**. Rio de Janeiro, Guanabara, 1973.

GIUMBELLI, Emerson. **Para além do "trabalho de campo": reflexões supostamente malinowskianas**. In: RBCS, vol. 17, n. 48, fevereiro, 2002.

GRAVES, L.; KELLY, J. **Confusion online: faulty metrics and the future of digital journalism**. Tom Center for Digital Journalism, Columbia University Graduate School of Journalism. September, 2010. Disponível em: http://www.journalism.columbia.edu/system/documents/345/original/online_metrics_report.pdf (acesso em 20 dez 2017)

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

_____. **Da diáspora: identidades e mediações culturais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.

HEMMINGWAY, Emma. **Into the newsroom: exploring the digital production og regional television news**. London: Routledge, 2008.

HOHLFELDT, Antonio. Hipóteses contemporâneas de pesquisa em comunicação. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO Luiz C.; FRANÇA, Vera. **Teorias da Comunicação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

HOLANDA, André. **Traduzindo o jornalismo para tablets com a Teoria Ator-Rede**. Tese de doutorado (Programa de Pós-Graduação em Comunicação e culturas contemporâneas). Universidade Federal da Bahia (UFBA), Salvador, 2014.

INSTITUTO ARAPYAÚ. **Comunicação na era digital: o desafio de buscar relevância em meio ao ruído**. In Instituto Arapyaú (online), abril 2015. Disponível em: http://www.arapyau.org.br/blog/wp-content/uploads/2015/07/futurojornal.pdf (acesso em 20 dez 2017)

LAGO, Cláudia. Antropologia e Jornalismo: uma questão de método. In: LAGO, C.; BENETTI, M. **Metodologia de pesquisa em Jornalismo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

LATOUR, Bruno. The powers of association. In: LAW, J. (org.) **Power, Action and Belief: a new Sociology of Knowledge?** New York: Routledge and Kegan Paul, p. 264-280, 1986.

_____; WOOLGAR, Steve. **A vida de laboratório: a produção dos fatos científicos**.
Rio de Janeiro: Relume Dumará, 1997.

_____. **A esperança de Pandora: ensaios sobre a realidade dos estudos científicos.** Bauru, SP: Edusc, 2001.

_____. **Jamais fomos modernos: ensaio de Antropologia simétrica**. São Paulo: Editora 34, 2005.

_____. **Como terminar uma tese de sociologia: pequeno diálogo entre um aluno e seu professor (um tanto socrático)**. In: Cadernos de Campo, São Paulo, n. 14/15, 2006.

_____. **Reagregando o social: uma introdução à teoria do Ator-Rede**. Salvador /Bauru; Edufba /Edusc, 2012.

LAW, John. **Notes on the theory of the Acto-Network: Ordering, Strategy and Heterogeneity**. In: Systems Practice, 5, p. 379-393, 1992.

_____. **After Method: mess in social science research**. New York: Routledge, 2004.

LEMOS, André. **A comunicação das coisas: Teoria Ator-Rede e cibercultura**. São Paulo: Annablume, 2013.

LENZI, Alexandre. **Inversão de papel: prioridade ao digital como um novo ciclo de inovação para jornais de origem impressa**. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-Graduação em Jornalismo, Florianópolis, 2017.

LEWIS, Seth; WESTLUND, Oscar. **Actors, Actants, Audiences, and Activities in cross-media news work**. In: Digital Journalism, 3:1, 19-37, 2014.

MACHADO, Elias. **O pioneirismo de Robert Park na pesquisa em Jornalismo**. In: Revista Estudos em Jornalismo e Mídia. v. II, n. 1, 2005.

MALINOWSKI, Bronislaw. **Argonautas do Pacífico Ocidental**. Os Pensadores, São Paulo, Abril Cultural, (1998 [1922]).

MANOVICH, L. **El *software* toma el mando** (online). Traducción de '*Software* Takes Command' (versión del 30 de septiembre de 2012, publicada bajo licencia Creative Commons en manovich.net) por Everardo Reyes-García. Disponível em: https://www.academia.edu/7425153/2014_-_El_*software*_toma_el_mando_traducci%C3%B3n_a_Lev_Manovich_ (acesso em 20 dez 2017)

MÁXIMO, Elisa; RIFIOTIS, Theophilos; SEGATA, Jean; CRUZ, Fernanda. A etnografia como método: vigilância semântica e metodológica nas pesquisas no ciberespaço. In: MALDONADO, E., MÁXIMO, E., LACERDA, J. e BIANCHI, G. **Epistemologia, investigação e formação científica em comunicação**. Rio do Sul: UNIDAVI, 2012.

MEDINA, Cremilda. **Entrevista: o diálogo possível**. São Paulo: Editora Ática, 1986.

MEIJER, I.; KORMELINK, T. **Checking, sharing, clicking and linking: changing patterns of news use between 2004 and 2014**. In Digital Journalism, p.1-16, 2014.

MICK, Jacques; TAVARES, Luisa. **A governança do jornalismo e alternativas para a crise**. In: Brazilian Journalism Research, vol. 13. n. 2, agosto/2017.

MIRANDA, Amanda. **Hibridação no jornalismo especializado em saúde: resultados preliminares de uma experiência etnográfica**. In: 14 Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo – SBPJor – Palhoça, Unisul, novembro 2016.

MOORES, Shaun. **Interpreting audiences: the ethnography of media consumption**. London; Sage, 1996.

MORAN, Chris. **'Raining clicks': why we need better thinking on technology, data and journalism.** In: Medium [online], 10 ago 2017. Disponível em: https://medium.com/@chrismoranuk/raining-clicks-why-we-need-better-thinking-on-technology-data-and-journalism-edb379b8cd00 (acesso em 20 dez 2017)

MORETZSOHN, Sylvia. **"Uma legião de imbecis": hiperinformação, alienação e o fetichismo da tecnologia libertária**. In: Liinc em Revista, v. 3, n. 2, p. 294-306, nov. 2017.

MOSCO, Vincent; KAYE, Lewis. Questioning the concept of the audience. In HAGEN, Ingunn; WASKO, Janet. **Consuming audiences?: production and reception in media research**. Cresskill: Hampton Press, 2000.

NGUYEN, An. **Online news audiences: the challenges of web metrics**. In: Journalism: new challenges, Fowler-Watt; Allan (orgs). Centre for Journalism & Communication Research Bournemouth University, 2013.

NGUYEN, Dao; HARLIN, Ky. **How BuzzFeed Thinks About Data Science**. In BuzzFeed (online), Sept 24, 2014. Disponível em: https://www.buzzfeed.com/daozers/how-buzzfeed-thinks-about-data-science?utm_term=.giZ3OEbRR#.gf5YRJkgg (acesso em 20 dez 2017)

PAUL, Dairan. **Valores morais em atos de jornalismo: reflexões sobre uma ética para não-jornalistas**. Dissertação (mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Programa de Pós-Graduação em Jornalismo, 2017.

PEIRANO, Mariza. **A favor da etnografia**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.

PENA, Felipe. **Teorias do jornalismo**. São Paulo: Contexto, 2008.

PEREIRA JUNIOR, Alfredo Eurico Vizeu. **Decidindo o que é notícia: os bastidores do telejornalismo.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2005.

PETRE, Caitlin. **The Traffic Factories: Metrics at *Chartbeat,* Gawker Media, and *The New York Times***. In: Tow Center for Digital Journalism (online) – Columbia Journalism School. May 7, 2015. Disponível em: http://towcenter.org/research/traffic-factories/ (acesso em 20 dez 2017)

PIMENTEL, Aldenor; TEMER, Ana Carolina. **newsmaking in Portuguese: uma discussão das hipóteses de Gaye Tuchman no contexto brasileiro**. In: Comunicação & Informação, v. 15, n. 2, p. 116-132, jul/dez, 2012.

PITT, F.; GREEN-BARBER, L. **The case for media impact: a case study of ICJ's radical collaboration strategy**. In Tow Center for Digital Journalism (online) – Columbia Journalism School. June, 2017. Disponível em: https://academiccommons.columbia.edu/catalog/ac:jdfn2z34w2 (acesso em 20 dez 2017)

PRIMO, Alex; ZAGO, Gabriela. **Who and what do journalism? An actor-network perspective**. In: Digital Journalism, vol. 3, n. 1, p. 38-52, 2015.

RABINOW, Paul. **Reflections on field-work in Morocco**. Berkeley: University of California Press, 1977.

RIFIOTIS, Theophilos. **Desafios contemporâneos para a antropologia no ciberespaço: o lugar da técnica**. In: Civitas, Porto Alegre, v. 12, n. 3, p. 566-578, set.-dez. 2012

_____. **Etnografia no ciberespaço como "repovoamento" e explicação**. In: Revista Brasileira de Ciências Sociais, vol. 31, n. 90, fevereiro/ 2016.

RODGERS, S. **Foreign objects? Web content management systems, journalistic cultures and the ontology of *software***. In: Journalism, p. 1-17, 2014.

ROSEN, Jay. **The People Formerly Known as the Audience**. In Press Think: ghost of democracy in the media machine (online), June 27, 2006. Disponível em: http://archive.pressthink.org/2006/06/27/ppl_frmr.html (acesso em 12 jun 2016).

RUDIGER, Francisco. **A escola de Frankfurt. In Teorias da Comunicação**, Hohlfeldt et al (orgs.). Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

SANTOS, Boaventura. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. Rio e Janeiro: Graal, 1989.

SCALZO, Mariana. **Faustão e Gugu admitem excessos**. In *Folha de S. Paulo* (online), 29 out 1997. Disponível em: http://www1.*Folha*.uol.com.br/fsp/1997/10/29/ilustrada/1.html (acesso em 12 jun 2016).

SCHLEMMER, Christoph. **Speed is not everything: How News Agencies use Audience Metrics**. In: Reuters Institute for the Study of Journalism [online], 2016. Disponível em: http://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/speed-not-everything-how-news-agencies-use-audience-metrics (acesso em 20 dez 2017)

SOUSA, Jorge Pedro. **As notícias e os seus efeitos: as "teorias" do jornalismo e dos efeitos sociais dos media jornalísticos**. Universidade Fernando Pessoa, 1999. Disponível em: http: //www.bocc.ubi.pt/_esp/autor.php?codautor=13 (acesso em 20 dez 2017)

_____. **Teorias da notícia e do jornalismo**. Chapecó: Argos, 2002.

SCHLESINGER, P. **Putting "reality" together: *BBC* news**. London: Constable, 1978.

SCHUDSON, Michael. **The power of news.** Harvard University Press, Massachusetts, 1995.

_____. **Descobrindo a notícia: uma história social dos jornais nos Estados Unidos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

SHOEMAKER, Pamela; REESE, Stephen. **Mediating the message in the 21st century: a media sociology perspective**. New York: Routledge, 2014.

SILVA, Carlos Eduardo Lins da. **Muito além do Jardim Botânico**. São Paulo: Summus Editorial, 1985.

SILVA, Mariana. **Tensões entre o alternativo e o convencional: organização e financiamento nas novas experiências de jornalismo**

**no Brasil**. Dissertação (mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) – Programa de Pós-Graduação em Jornalismo, 2017.

STEARNS, J. **Acts of Journalism: defining press freedom in the digital age**. New York: Free Press, 2013.

STRATHERN, Marilyn. **Cortando a rede**. In: Ponto Urbe - Revista do Núcleo de Antropologia Urbana da USP, n. 8, 2011.

_____. **O efeito etnográfico e outros ensaios: Marilyn Strathern**. São Paulo: Cosac Naif, 2014.

TANDOC Jr, E. **Journalism is twerking? How web analytics is changing the process of gatekeeping**. In New Media & Society, 16 (4), p. 559-575, 2014.

TORRES, Vitor. **Mensuração Editorial. O uso de métricas e dados sobre o público na produção de informação jornalística**. Tese (Doutorado) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

TRAQUINA, Nelson. **As notícias**. In: Revista de Comunicação e Linguagens, Lisboa, Centro de Estudos de Comunicação e Linguagens, 1988.

_____. **O estudo do jornalismo no século XX**. São Leopoldo, RS: Unisinos, 2001.

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

TUCHMAN, Gaye. **Making news by doing work: routinizing the unexpected**. In: American Journal of Sociology, 78 (1), p. 110-131, 1973.

_____. **Making News: a study in the construction of reality**. New York: The Free Press, 1978.

TURNER, Fred. **Actor-Networking the news**. In: Social Epistemology, vol. 19. N. 4, October-December, p. 321-324, 2005.

VARGAS, Greyce. **Os efeitos da audiência online nas estruturas de Zero Hora e *Folha de S. Paulo***. In: XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul - Caxias do Sul (RS), jun/2017.

VEIGA, Márcia. **Saberes para a profissão, sujeitos possíveis: um olhar sobre a formação universitária dos jornalistas e as implicações dos regimes de poder-saber nas possibilidades de encontro com a alteridade**. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Porto Alegre, RS, 2015.

VEIGA, Márcia. **Masculino, o gênero do Jornalismo: um estudo sobre o modo de produção das notícias**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Porto Alegre, RS, 2010.

VELHO, Gilberto. Observando o familiar. In: NUNES, E. (org.) **A aventura sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

VENTURINI, Tommaso. **Diving in Magma: How to Explore controversies with Actor-Network Theory**. In: Public Understanding of Science, v. 19 (3), 2010.

VIEIRA, Lívia de Souza. **Parâmetros éticos para uma política de correção de erros no jornalismo online**. Dissertação (mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Jornalismo, 2014.

_____. Vale tudo pelo clique? In: CHRISTOFOLETTI, R. (Org.) **Questões para um jornalismo em crise**. Florianópolis: Insular, 2015.

ZAMORA, Amanda. **A Closer Look: I'm Not (Just) Your Paperboy**. In: ProPublica (online), sept. 22, 2015. Disponível em: https://www.propublica.org/article/a-closer-look-im-not-just-your-paperboy (acesso em 20 dez 2017)

WARNER, M. **Organizational context and control of policy in the television newsroom: a participant observation study**. In: British Journal of Sociology, 3, pp. 283-294, 1971.

WOLF, Mauro. **Teorias das comunicações de massa**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2012.

# APÊNDICES

**Apêndice A**

**Anna Vissens, editoria de Engajamento da Audiência da *BBC***

(Entrevista realizada presencialmente no dia 7/3/2017. Preservada a transcrição na língua original para garantir a autenticidade do conteúdo).

**How have you began here in *BBC*?**

I was a physicist so I was trained as physicist but actually after graduating I decided to do different things and after several years doing different things I decided to go to journalism. So I did journalism, I studied as a freelancer and I moved to production, so I spent 12 years with *BBC* World Service. But at some point I just decided to do some more stuff about data because this is something that was always really interesting in, because I knew how stats work, how you have to interpret them, I started doing different things and I moved to product management, I tried different things. In the end I decided to go to analytics because this is something that I really liked and because of my background, you know, technical background and also journalistic background I have quite unique kind of combination of skills, which is quite rare because you know either can have really good journalism, but not good with data. It's usual that they're afraid of numbers. Or we can have a very good technical people, but who don't actually understand the complexities of editorial and how we marry this two things is very important. For me it was a great opportunity to fill this gap, so this is why I moved to this new team that was launched 2 years ago now.

**Are you since the beggining?**

Yeah I was actually one of the first to move there.

How long are you here in *BBC*?

From 1999. I started as a freelance and I different things. But in terms of this teams I've been for two years, so from the launch. But before that I did some other analytical stuff.

**In your opinion what is the ideal professional profile for this team?**

I think we really appreciate when we can find people who are actually have experience or are interested deeply interested and understanding in both fields. But of course you would say that maybe you know take someone like a journalist and train this person to code, to do some data analysis, it takes longer

and sometimes it's a unique combination of skills. So this is why we intend to have more technical people but who have experience working in the industry and also understand what we are working with. You need both to succeed.

**How many hours do you work per day?**
Well sometimes if you have an urgent project you can work non-stop and on weekends and everything.We intend to work eight hours a day, but actually sometimes it's more sometimes it's less. It really depends on what you are working on.

**Can you describe your work?**
Well, I specialize on so called deep dives so this is I just go to one section, for example, we have, if you are familiar with the *BBC*, we have the content that we produce, we have lots of different sections, *BBC* News, *BBC* Bussiness, *BBC* Education, Healthy, lots of different sections. We have different teams working on different contents, right? So what I usually do because we have 27 languages and now more, we are going to launch Corea and Japanese language. But anyway lots of different teams, some teams are small teams some teams are big teams, they produce different content. The editorial proposition might be different, so it's not like you know one *BBC* and we can do something everyday. So when I go to one section I look at everything they do. For example I can pool data for last three or six months or even one year, depending on how active they are in publishing, I can dice and slice and try to understand you know what media formats work better. What editorial kind of topics work better, if something is not working, why it's not working. So I measured different data from different sources, for example, we have our own analytical platform. I can also poll data from *Facebook*, Twitter. So my aim is just to understand if we can do our work more efficiently because sometimes what we call long tail, it's when we for example we produce 100 stories, and 70 stories for example from this 100 performe really well, they were shared and read and everything. But these 30 stories didn't perform that well, so we try to look at segment and try to understand if we can export any trends, anything that can tell us, you know what? We just have to stop doing this. Or we can rethink and maybe try a different treatment, different angle, we still have to report this kind of story, but maybe the way how we do and how we tell story should be different. So you know sometimes it's just data and stats but sometimes in many occasions it's more complex than just data because we also try to understand if our visuals are

good, if our tone and syle is good, if we write headlines properly... But I also quite often do some adhock analysis, for example, I edited a piece of work last year when we decided that maybe having one huge *BBC* News *Facebook* page is not that efficienty in reaching more people, so we decided to create new pages and we created a new page last year we created pages dedicated to education, by sections, but not lots of them, but some of them. What we are trying to prove and my research is kind of base for this work is that in channeling our content in this way we can actually reach more people and give them relevant content by a segmente promotion on *Facebook*, so things like this. It's a big editorial decision.

**And is it working?**
It's too early to say because it's only three months on, but all the pages grew really fast and you know the content looks really nice. It really looks relevant, so when you go to this pages you know, users expect something from this pages and their expectation are met by this kind of distribution. It's quite positive. But sometimes I do something like this, when you just have to go and look around and see what kind of media outlets are doing and learning some stuff from them, coming up with some new ideas, how to innovate. Sometimes it's not, I mean, when you do something new there is no data to prove this. Sometimes we just try and we can fail but that's fine, this is how you innovate. You have to try and quite often you will fail but you will learn and progress to the next stage.

**Do you work in a more proactive way or people demand you stuff?**
Both, because sometimes we have our global strategy and we know that we have to move from A to B and to do that we need some data to support this and to support teams. So this is why sometimes you just have to do some stuff which is not coming from me. But I wuld say half half.

**When you are analysing the metrics, which one is more important?**
This is actually you know it's a very difficult question because you know there are so many and if you look at *Facebook* for example they've had hundreds and hundreds of different metrics, especially if you go and look at video, for example. But I would say that for me I find more interesting if I'm looking at so called all complex metrics or cross metrics when you try to come up with some sort of score and say this article perform very well because it performed well on our website. But they also perform really well on *Facebook* and it had a video

and this video performed very well. Because today our formats are so complex, there are lots of different things and lots of different metrics which can tell you a lot about one piece of content. This is why it's so hard to actually come up with one or even with a couple of metrics. But I would say that we moved from quite dramatic moved from just clicks and page views to more, to metrics which means something like engaged time for example because we tried to achieve, we try to reach more people but we can reach more people only if we give them relevant content. If they really can relate, and if they can relate they will spend more time on this pages. So this is just metric, like engage time. Sometimes it should come with other metrics in the context, but I think that engagement is more relevant today for any media organisation.

**So when you say that an article perform well, it's a combination of metrics.**
Yes, usually a combination.

**What is your biggest learning since you are in this team?**
It's quite hard to say. The biggest challenge actually when you do sometime like this is to change something culturally especially with some organisation like this one, you can see so many people many different teams, so if you want to change something you first have to develop an experiment which is small scale, because you can not just develop an experiment acroos the whole *BBC*. You have to find a team which fits all your priorits an develop the experiment and then learn and then change something. So if you are talking about changing you know like publishing more videos or promoting on *Facebook* in a different way in different times. We can change things, but in small steps. This might be annoying because sometimes you want to change, but it's a long process, it's not something that comes easy. This is probably the biggest challenge and maybe the main learning when you start doing this. Because you can come with lots of ideas and creative projects but you have to understand that behind all this you have lot of things and you have to manage this change carefully.

**Thinking two years before and now, people from newsroom they realize the importance of the Audience team?**
Absoluttley. That was probably the main change because we have more and more people who actually are interested in data, who check everyday how their article performed. Five years ago no one really care. It's not they didn't care

about the article, but they just didn't have this routine in terms of checking numbers. That's great, that's probably a big change.

**Do you think data from the audience should inform or should guide the editorial decisions?**

I think inform is better because we if we want more traffic we know how to do that (smiling), it's very easy. But we have a different mission and this is why for us it's more difficult. Sometimes we have lots of topics we have to cover anyway, you know how the *BBC* works, right? And it's a good thing. But we have this responsability before our readers to give them the role picture and to cover actually everything which is important to their lifes. Lots of different segments of the population, right?. For some people this might be interesting for some people it's no relevant at all. So we have to balance but we have to still report of things that many people may think that it's boring, it's not for them. So what we are trying to do, first of all to get to these people a sense how we have to tell the story is more relevant to more people. Because sometimes it is relevant, but we fail to explain better. Their behavior in terms of how we can do our job better actually informs us and we can change accordinly just to reach more people, just engage with them more and build more loyal audience which will come everyday to the *BBC*, so this as our mission. It's not guiding, it's informing, but we have to take some actions, not just to take this information and do nothing.

**Do think the fact of being a non-commercial organisation makes any difference in terms of the pressure for more audience?**

It has pro and cons because this is probably why I've spent so many years in this building because you know it's for me for example working in the commercial environment would be quite hard because it is just not for me, because sometimes I just maybe miss the mission. But here we have a very clar mission and that helps, you understand them quite well. But the other side of this it's sometimes we don't have this incentives like in the commercial world. Because when you get ads and money you know it's working because you change something for example the design of this ad and boom. We have different metrics which are not commercial metrics and this is why for us sometimes is more difficult to measure them and to ajust our behavior acoordinly, because in the commercial world it's simpler because it's just money.

**Are you think about how to measure the impact?**
In global terms we have very simple metrics because we have to reach such an ammount of people every month and this number should grow. But behind this that's a lot of different stuff. Also maybe you probably produce these discussions about how to measure for example how many people we reach on *Facebook* or Instagram or Pinterest. Do we ad these numbers to our metrics? Because we reach certain ammount of people on our pages but we also reach lots of people on *Facebook* even if they don't click back and don't come to our pages. This is an interesting discussion because I know that some media organizations they just don't care, so they ad all these numbers because they sell, it doesn't matter because we still reach a lots of people on *Facebook* and somewhere else, it doesn't matter that it doesn't have an URL there. For us still on site and off site that's quite different. So we always separate these things. We are drifting towards this new model when we will propably look at everything at some point because life changing so quickly.

**Do you have any goals to achieve per month?**
Of course, for example in World Service thei have targets quite clearly and defined targets. When I do some deep dives for them thats our aim to understand what actually is going on. How we create these targets and how we define them, its a different matter. Because of course we are looking at the past performance, at how quickly the market is evolving in different countries. But of course we have targets and goals we need to achieve.

**To finish, do you remind an interesting situation that points the importance of your work?**
The main satisfaction you get when you do something, you recommend changing something and then the team listens to you and you can see the result. After six months or something like these you go back and you see that it worked really well. Because sometimes you use this data analysis you can get lost with all this research, you constantly need the feedback from real world (smiling).

**Do you use many *softwares*?**
I started coding last year, so I use Python. Sometimes you can do really quick analysis just using excell and pivot tables. If it's not huge ammount of data you can do something quickly. So it really depends on what you need.

**And about the analytics tools?**

ComScore, we also use *Chartbeat*, *Facebook* and Twitter. And we have our beautiful internal tool, *Telescope*, I thnk that Sarah probably told you, built in the house. We improve it all the time. This one was really aimed to journalists, very user friendly, clear. Everybody in the building with their *BBC* credentials can look at any other articles, like top 5, yestareday... I use it all the time although I can use more.

**And these tools and *software*s are essencial for your work?**

Absolutely. To be honest, I think that any journalist nowadays should some basic excell skills anyway. I'm not talking about data journalism, because you ave to be very proficient in know these tools, but even understanding basic stats because lots of articles now contain some stats, you have to understand what averag means, for example. So I really think that this is something that will come probably in the future like a must anyway.

**Apêndice B**

**Rob Millard, editoria de Engajamento da Audiência da *BBC***

(Entrevista realizada presencialmente no dia 7/3/2017. Preservada a transcrição na língua original para garantir a autenticidade do conteúdo).

**Are you a journalist?**

I actually came from Digital Marketing, I did a university couse called Information Management in Computing, it is just as boring as it sounds. After university I worked at The Daily Mirror which is a newspaper. I worked in digital marketing, so looking at things like SEO, social media and just looking at analytics generally that was quite years ago probably seven years ago. So a lot of the things like SEO and web analytics were quite new, specially to the newsroom. So it is quite an interesting time to be doing it so that's what I kind of got into that and I've worked with the publishers since then I do for the *BBC*.

**And how long you are here in *BBC*?**

Nearly three years.

**You are in this team since the beggining?**

Yes, since it started.

**In your opinion, what is the ideal professional profile for this team?**

You can be from any background and there's a job in audience engagement, you can be a journalist and you can transition into it. You could be very analytical and be data lead and there's jobs around that, you can be marketing focused thinking about how do you sell an article, how do you drive reach, how do you get it out to as many people as possible, and also you can be a developer an engineer a *software* developer and there's a role for that. But across any of those disciplines it's really important to have a background in interesting in news, because some of the challenges for news are so specific so I think if you want to be an audience engagement find something that you get up whether it's *software* development or data or writing or strategy and then get experience with news and understand the language and understand the ways of working in the challenges that journalists face. Ultimately that's what we're interested in is like. We know we want to do to reach audiences but it's understanding the challenges that journalists face in order to get there because they would all be doing good

audience engagement or good digital marketing or good SEO. Good web analytics practices if they had the right tools if they knew how to do it if they had the time if they had the motivation to do it. So it's thinking about with a certain level of empathy for journalists why they are able to make these decisions at the moment. It's our job to eliminate those problems essentially. So I think really the main thing is just being more passionate about news.

**You worked in different kinds of company before, so do you think news company is specific in which way?**
Massively. I worked at Microsoft on the MSN, do you know the news site? I worked at the Mirror, and Reuters but I've also worked in agencies, ad agencies or digital marketing agencies. A news organization that sells advertising and you get ads to page views. You beat you a little bit removed from selling a product that kind of thing so it becomes a little bit less clear. And then some of us in *BBC* where we don't even have advertising. But finding the motivation to do things like SEO becomes even more sort of philosophical, I think.

**Can you decribe your work?**
Well I started mainly doing SEO, so working with the Product team to make sure that we were building features that adhered to *Google*'s guidelines. And building new features that would help our SEO and then also trying to work with journalists to make sure they were writing the right headlines, that we were covering the right topics and in the right way.

**So you work with the articles or just on the homepage?**
To be honest that was why I kind of changed the approach. I was looking at individual articles. But it is 500 or 1000 pieces every day. I can't possibly review all those, so I see what we started to do more is think about what tools can we build and what channel can we deliver that means that we can achieve these goals in scale, because one person can't possibly do, it's not sustainable, you are not teaching a journalist to do that journalism.

**So you are developing some tools?**
We have dashboards we are buuilding at the moment which journalists can login to themselves and see very clearly how their articles performing. And then we can suggest okay, if that number looks like this then maybe try this tactic in order to optimization technique.

**When the journalist is writing an article, you can give some tips?**
It tends to be more publisher, let users look at it and then you start to get data about how users are interact with them and then you can star to make decisions about. So you can see these two things. If it's a really big article and we know its gonna be huge and popular and it's only been online for an hour and still getting a lot of traffic then you might change the article now, put that live and see if it changes. The other way to use that data is to look at something from yesterday and say well how did that do? And then if it didn't do very well in search or social media, then just have a bit of time to think about that and think about okey I've got a similar story that I'm covering tomorrow, how can I approach it different. So either in real time or just use it for reflection and learning.

**And do you present these kind of results to the journalists?**
We might start to look on a broader basis but what does happen is they screenshot the graphs from our tools and they email them rounds to one another. And I think someone has the job of compiling some interesting insights to share with the whole team and it is a different person each day so that's quite interesting and I think it's a good learn process.

**Do you think the other teams realize the importance of the audience team?**
Well, some reporters upstairs in this building some of them in a different country. So we don't get a chance to get around everybody, but we try to. In terms of outside of online, I think broadcast TV and radio they find it very difficult to understand how we can use audience data. In need to get all the online journalists that will become infectious, I hope.

**When you compare the newsroom two years algo and now, is it any difference?**
Massivily. Even a very basic dashboard we built two years ago which just show yesterday top stories just by page views. Theu didn't have access to that data two years ago and so when we push that live and it took a week to build, maybe less. And that's been one of the most used dashboard made in the last two years and it's still live at the moment. The way that people talk about data is a lot of more frequently now and there's a much better understanding of simple

concepts, *Chartbeat* as well is a very popular tool, so people's data literacy is much better now.

**Do you use a lot of *software*s in your daily work?**
Yes, the kind of suite of *software* that we're producing is becoming more complex. It's small team, so it's a lot for us to kind of handle. The *Telescope* is the main thing that we're working on the moment trying to drive that forward.

**Do you code?**
I do a little bit but I mainly helping into product manager, I don't really code on that project I might build simple dashboards but we have a dedicated *software* engineer that is building *Telescope*. I more do presentations about train people and work with our stakeholders to understand what they need from the tool. Now we have Marta, she's our business analyst so organizes all of the work, schedules everything. We get help from other parts of the *BBC* as a user experience team that helps us. It's more about how do we get everybody to start doing good optimization on every single page of continuity or at least thinking when there is an opportunity taken inside. As I've said I think is a bit about wasting time. It may be that the big article is the topic. There's not much point in scrutinizing every single piece every day is it's much better to invest more time in the things that will produce. Good optimization of scale like building tools training presentations dashboards. And. I think we're doing much better than and the other thing is just trying to. Figure out what the motivation for the journalists to do that. So let's say the editor says I need to finish these four articles today. So get on with that and then I am also saying can you tell the scale *Google Trends*. Can you also look at this. Workflow. So can you tweet this headline. Can you do this and. They. Said to me the answer. Is just going to write the four articles and you say how can a given the context that we need to be in order to keep the audience of the *BBC* News website. That's that's an ongoing challenge especially as.

**Can you say what's your biggest learn since we began to work here?**
There are two things diificult. One is the scale, Even if you absolutely hit the mark with an article the most people that will read is a few million. I said we don't have it so it's not even that simple equation of journalists saying: You know, we sell a thousand impressions at this rate. So I know that if I get this many million immpressions then I'm making more money. I don't think anyone

actually calculate that but there's that cleat there's a clear relationship with more journalism is more money for the company which means I get to keep my job. Doesn't really work like that here. Ad impressions, it's more. I really after it you get introspective about I do now I suppose.

**Yes, is it a changing of culture?**
Yes, you have to think about the long term. If you just keep doing th same stuff and not reach out young audience and underserved audience, then ultimately you just got this old audience getting older and older and then this younger audience you will become a much larger part of the population and you're not engaging them. So that's why we have to do it. Whether people can draw a line between changing a headline in an article, so reach in a new audience and that will help *BBC* to keep your report.

**I was very impressive because Sarah told me you have a lot of traffic in the homepage.**
Yes, massive. As a percentage it's huge and a lot of loyal readers. But that's the problem that there are all middle aged white British men (smiling). And so if you keep doing what you've always been doing you just keep getting that kind of person and that's fine, but we know we do really well with the audience. And it's not a problem to deal with that audience. A lot of publications or news websites newspapers, they have a clear goal. The *BBC* serve the whole nation, that's a big challenge. So yeah it's great that we do have the loyal audience coming through the front door, but at the same time it means that we have to work really hard to break this perception that that's who we are for. I think if I share a *BBC* news article on my *Facebook* feed perhaps a younger female audience might just see *BBC* news and think it's not really for me, it's like middle aged males, subconsciously you know. Sarah is working in this project just focusing on like a female audience and how do we create more content to them. It's difficult, it's gona take years to get that right, but you we've got to start somewhere.

**Can you remind some interesting project where you are involved in?**
Yes, now it's a great project in terms of simplicity. You know the trending topics in *Facebook*, down right hand side? They have us access to data of what topics were trending and it gave us the demographic information of the users that were interacting with these topics on the right hand side. So for us that was

amazing. Myself and Jeremy we built a dashboard that showed, when we put it on the big screen downstairs, like these are the things are trending on *Facebook*, and these are what the audiences are interested in. And then we filter the data to show of these which ones apealing to young female audience. We got some really interesting learnings from that. One of the things that I noticed was that the stories that appealed to the female audience, they want things about women's rights, actually big stories that just have big human impact. Those sort of stories skewed towards the female audience which change the perception a little bit of what we had to do in order to drive a profile female leadership. So that was really exciting. And you said about failed project, I found this data fascinating because it wasn't like an official service that *Facebook* provided they just turned it off one day. No, but it wasn't like a paid service so it went dead.

## Apêndice C

### Shirley Lau, editoria de Engajamento da Audiência da *BBC*

(Entrevista realizada presencialmente no dia 7/3/2017. Preservada a transcrição na língua original para garantir a autenticidade do conteúdo).

**What's your profession?**
I'm a data cientist. I did a degree in Mathematics, and then I did a master in Operational Research which is all about applying statistics and mathematical techiniques to businesses to help solve their problems.

**How long are you here?**
It's my fifth week actually.

**Really? Are your enjoying?**
Yes, Its very good, everyone is really nice.

**In your opinion, what is the ideal professional profile to work in this team?**
I think analyse data, we work with different things, this all helps feed into and help journalists to improve their work, so the diverse skills helps.

**Have you worked before in a news company?**
No... Obviously the data is different but I mean it's all at the end of the day regardless of what company has its own data. It's good.

**Can you describe what you do?**
The role as a data scientist is to build algorithms to solve complex problems, trying understand the data, get the insights from the data. I've been here for five weeks, so my work so far has been more involved around trying to get a video data ready for at all Dann is building. It's a lot of understanding data, manipulating the data. getting the data in the right form feeding it through back to Dann's tool.

**Do you think it is a huge challenge to do this kind of thing in a newsroom?**
So Dan's actually building the tool, so I'm helping with the data rather than actually building the tool, I'm helping him to set up the data in a way that can then feed into the tool.

**Your knowledge with data can improve or contribute to *BBC* as a journalist company to have a better journalism?**
Deffinetly, that's the whole point why we are here, to try and understand more about what the audience like and you can do though data because collect so much data you know, page views, video data. So once you understand it and then you can say to journalists this is actually what people like, this is what they don't like, and it's about statistics.

**What *software*s do you deal with?**
I'm using Python, which is a programming language and has a machine learning capabilities, and using some query tools such as Cisco, Amazon web service.
*Telescope* is the tool Dan in building.

## Apêndice D

### Roland Hughes e Alix Kroeger, editoria *BBC* World Service da *BBC*

(Entrevista realizada presencialmente no dia 7/3/2017. Preservada a transcrição na língua original para garantir a autenticidade do conteúdo).

**How was your begginig in journalism?**

The very beginning it starts in local newspapers, in Wales where I'm form. And then on to a daily newspaper and on TV and then I joined the *BBC* website two years ago. I've been at the *BBC* for five years, and on the website for 2 years.

**Can you describe your work?**

It changes between writing the top stories on the world part of the website, all the top international stories. So some of it is writing stories some of it is editing as solving the stories and checking. Spelling errors and style. Some of it is editing the World section of the website. Involves commissioning some stuff, making deciding what stories go where, looking for improvements for changes and that's where the analytical side comes in. And then I guess one out of every 15 shifts or something I'm looking after the International front page. But that's much more rare. I would say most of the time I'm either writing or looking after the world section.

**I see this is all the data about the articles. How these data they shape or perform your work?**

Like a lot, all the time. *Chartbeat* is on the computer if it's not running when a log in the morning then I'll put it on straightaway. So it informs in kind a lots of different ways, so if you're finding that people aren't particularly interested in your top story this is them on the top. And why is that. Why is it not appealing to people. Is it right to have that as the top story? How can we maybe rephrase somehow make it more appealing. When it comes to all the things that are being linked to off the top story that relate stories. What's the best way of selling this to make it. If people aren't really like here not that many people are clicking our top link. Why is that? So we should think about. I actually wrote this today so I might go into it now and try to rephrase this and think of the best way to sell it. Generally what you don't want to see is lots of these well you know if it's dropping, if in the red the arrows with time and struggling. People are reallu going, so why is that? Why people are not interested in that story by that time. If you'll fit looking at indexes mainly green and white then very low pay territory.

It's mainly red then we've got a problem, so why is that? This story here that's in the bottom slot is doing really well. So I've be thinking well people clearly really like this? Is it worth moving it to a bigger position? So all the time it's informing. You're writing a story so let's say with this on the. You want to know how many people are on it. That's quite good number. You also looking how long are people staying with this story. 42 seconds it's not bad, it could be better.

**It depends on the size of the article?**
Yes, absolutely does. But this one is quite it's not very long it's pretty long. But when you look at it actually almost more than 40 percent of people were sticking to the bottom and then from the desktop. Which is not bad. Maybe it could be shortened in some way slimmed down to make sure.

**The recirculation is when people are on the page and click somwhere else.**
Yes, that's right. So that's very good. So we generally tend to think anything over 20 percent is quite good, whereas anything under 20 is not good at all. So the question is how do you increase that circulation? What we what we tend to think I tend to think is where are you starting to have more people dropping out this story, it's nice to have some links and you give them an option. So rather than having loads and links here, the people only stay with it for 20 seconds or something and then go out. You give them something where they're starting to think. This is the current time. *Chartbeat* is very good for that particular moment whereas *Telescope* gives the bigger picture. See only 1 percent of people come to by search, they want it to be more and more and more they want it to be at least 10 percent on search on every story, that is the target.

**This is very interesting, because the majority comes from the home.**
That's with almost everything, like most everything we write that's the way it's very very rare that you'll have a story that is a majority search or social.

So for you the homepage is very important?
You notice it's a little bit different. So let's it's the UK homepage so it could be on the international homepage and do really well but it's only as soon as you get a sense of this. You know the page people see in the UK. Seventh best read on the UK homepage do that's what's bringing most of the traffic. It's quite interesting looking at this when it doesn't go on the UK front page and we see,

you tend to get a more balanced idea of where people are coming. So that is doing really badly on search, so maybe rephrasing thi. Try to look on *Google Trends*. Do you think it's a good one?

**Yes, I think so.**
Muslim bans is better than travel bans.

**When you see the numbers and change the position of the article ou rephrase it, it's an editorial decision based on the audience behavior?**
I guess so, Alix are you free? Akex her job is editing the international front page. That's her only job. This is Lívia, a pHd student, she want to get a sense of how we use data and analytics. It. So I can speak, but Ale makes the biggest decisions.

**The editorial decisions you make everyday.**
ALIX: I'm really aware of the analytics, so certainly the top story is driven by editorial priorities and then the second story. So we have six slots on display with pictures. So that will be the most important story editorially. You know those are also important editorially. These are stories where a picture might draw people and, it might not be the most significant moment of the day but it's not interesting and in particular picture draw them in what have been video, all those things. So I will be looking at the stats throughout all the day and some stories can be up for 12 13 14 hours, but people are still reading this. They're still really really interested, and I think it's not that significant story, but it is interest of the audience. Other stories if it's a kind of middle level stories, on shuffle them around because you know we're very lucky to have a high number of very loal users, they can come back several times in the day checking out what's new. And if they see exactly the same lauyout of stories at 4 o'clock in the afternoon that they saw inthe morning, so What's what's wrong? Is is nothing going on in the world?. I do change things around quite lot.

ROLAND: I would say as well if you had a day where it's like, there iso no obvious one top story. And let's say that was six or seventh most clicked and you have something here that was a pretty good story. Like sort of was first or second or third or something. I would be tempted off the back of the data to spot them.

ALIX: Specially because that is a day two story really, that's a reaction to the news so Trump announces his travel ban. That's got our lead. Reaction to the travel ban... If this is something visual or strong, yes moving into the lead, shake things up a bit, because people feel they already know about the travel ban.

ROLAND: You could be justified in making this the lead of the moment, I think the both big stories, this probably affects more people.

ALIX: And more people globaly. So for an international audience for U.S. audience to be a good argument for put in that top, because U.S. health care users.

ROLAND: You might have a story towards the bottom who's doing really well. (That would be my suspect - Alix). But there's a case to be made for keeping that there because rather than like, maybe dropping this off because you can't possibly have everything in the first slot. Some just by nature of what you've got will be the 20 best read. It's good to have well read stuff in other slots. So just because he's well red is not a justification for moving it up to a bigger slot. But I don't know... it's kind of the balance.

**It's a dynamic decision, isn't it?**
ALIX - Yes, it's very dynamic.

ROLAND - And if you looking at this, that was plummeting which means it's already starting to drop. If you face it really people word if that was like 11 12 13 or something you can start to think I can.

ALIX - Personally, I would put Wikileaks on the lead.

**So do you think these numbers they more guide or they more inform you on the editorial decisions?**
ROLAND - It gives you a pretty good taste of the sort of things that people will be in to.

ALIX - It definitely informs you and sometimes it also guides you. I mean I always joke about the subjects that very do well in our page: Russians, plane crash, military things.

**You already know?**

ROLAND - Yes, and that's only because of the numbers.

ALIX - Any plane crash, even if it's like a light aircroft, if it no one is hurt or killed.

ROLAND - Random wrestlers or wrestlers who dye. Did you notice this? It can be even slight random celebryties who die (smiling).

ALIX - Although it can be number one on the page when you put it up, because people want to know who is this person you never heard of who's died why do they matter. But then it drops away and you look at the stats and next day and actually internationally you know like UK TV celebrity, the next day. There's a lot of random dead wrestlers.

***BBC* is a non-commercial company, so you have the pressure about the numbers or the audience?**

ALIX - We have some pressure, because outside the UK we are actually a commercial company, It's very peculiar, makes the economy, we have adverts outside the UK. So these adverts pay for some of the new investment on the site. So one of the reasons we are trying to put more video up is because they are very atractive to the advertisers. It's not the only reason because if it is tractive to the advertisers it's atractive to our audience. But we are aware of that, of the need to bringing money now, it doesn't determined editorial priorities, but it's a consideration. An also we have the editorial obligation within the UK to serve all the licence fee payers. We are really trying to push towars people who not necessarily *BBC* site, but we have an obligation to make news understandable to them and also to carry stuff that reflect their lives. Not just the geopolitics, not just for the specialists. So that's the big balance over the past year.

**The middle age audience, man...**

ROLAND - Yes, it's still largely true.

ALIX - Yes, it's true, but we want to do more to make the website atractive to other audiences.

ROLAND - One of the other things, I guess, like if you can sort of tell of this whether something has been out on the social sites or not.

**Which metrics are you more concerned about?**
ROLAND - They are all important. But if you can bring people in through social then.

ALIX - You are concerned about over our page views, we are deffinetelt trying to drive up the number of people who access our stories of platform trhough social.

**Do you want to increase it?**
ALIX - Yes, absolutely. That's a big thing. Because there are so many people out there, so many other news outlets competing for time and eyeballs, and if those people aren't come into *BBC* anyway, we need to go where they are. We need to reach them where they are.

ROLAND - The UK front page is probably not undertake this story at all. They may not do. So that makes it more important to get it on social as well.

**When the story is not perfoming very well, you tell the journalist?**
Yes, we try to encourage them to check as well. Especially if you looking after the top stories as well so if it doesn't have to engage then why not? Maybe it's the case that the journalists aren't taking enough initiative to do that themselves and I have to do that much more I think. We also have two subeditors who edit the copy and they are supposed to as well check every now and then just how things are doing and what can be changed and can we improve? The worst thing is to write something that spending a lot time and doing something, to send it to be published and then forget about it. So you know you've got to keep across it, what is doing or not.

**Apêndice E**

**Sarah Shenker, editora de Engajamento da Audiência da *BBC***

(Entrevista realizada presencialmente no dia 8/3/2017. Preservada a transcrição na língua original para garantir a autenticidade do conteúdo).

**How long have you been here in *BBC*?**

For 12 years. I started out in print journalism. So from newspapers and then I ended up working as a production subeditor on magazines in the UK. And decided I didn't like magazines and left. Well I hadn't done was sort of a proper reporter training so I went to do something called an NCT Jay which is the sort of industry qualification for journalists who do basic journalism shorthand. So I did that and then I ended up. Again doing a bit of subediting freelancing on websites. So that was in the early 2000s when income websites were really taken off for news. And then I got a job here as what we called a broadcast journalist but on the website so that was just the sort of junior entry level writer for the website.

**So since the beggining you worked on the online team?**

Yes. I've never worked in another department. I guess I come from print backgrounds kind of interested in words.

**So the Audience Engagement team has 9 people, right?**

Yes, exactly.

**Can you describe the function of each one of them?**

So the concept of the team is that it brings together editorial and technical staff. So we have a technical lead so that's Jeremy and he is always changed a bit over time but he can oversees all technical aspects and then I oversee the strategic editorial aspects of it, because it sits in the newsroom it is an overall a team that needs to meet editorial demands and that's why I had the team and not him. So another way as sort of a one way of looking at it is that we have and this is kind of how we're thinking of reorganizing. So what I'd tell you what I think it should be rather what is that you have an editorial aspect, you have a data aspect and you have a tools aspect. So the tools would be the developer and the product manager and the business analyst and they work after the tool which is *Telescope*. That would be Rob. So that's our shift that's how we're changing. I can go over what we are now if you want but I think it's a bit messy and it's not.

Because it's a team that's new and it's constantly evolving. So there's that is a tools aspect and there's a data aspect, so that's where I think Jermyn's sits more naturally. So that is about an analyst Shirleys she is a data scientist and then what we're trying to move towards is the place where we can do multivariate testing. We don't have the means to do that the way that we want to do it now, but we're in the process of getting to that place so there's an internal staff around the department that buys them *software* that does thing and tht's very *BBC*. But that would be the kind of data stream and that would be also where we would ask the big questions we have around data and the sort of day to day data tools that are more you know the kind of questions that we had that might impact the tools but that are at the moment separate, the much bigger questions. And the other one is the editorial, so how do we then communicate these messages to the editorial team. Also is the feedback around editorially what is our strategy and how can the data stream and the tool stream work together with the editorial side to help deliver what we want to the newsroom.

**So your work basically is to lead these three aspects?**
Yes, to provide overall strategic direction.

**The name of the team is Audience Engagement. For you what is engagement?**
How long is a piece of string. So kind of philosophically is nowhere because philosophically you can tell so what we want as a broadcaster as a website is to meet the audience's needs, to inform them, to entertain them, to give them the news that they're interested in an accessible way, to do what our overall purpose is, right? So what we have is a lot of tools that are proxy's to understanding what's going on. So we have *Chartbeat* that tells us about time spent, that tells us that when people come and leave a story, we have *Telescope* that tells us you know bigger things about which parts of the world, through which entry points they come and where do they go afterwords and what search term brought them and what page they go on to next. Trying to understand the user journey and to use that as a base for hypothesising about what engagement numbers are. So I think they're all perfectly good proxies because they are all we have. I think we don't have yet in terms of engagement is how do we translate all those things into what the person who is reading that piece of content or watching that video feels.

**I think it's the most difficult challenge, isn't it…**
You know, so do we use reactions that people have on *Facebook* as a proxy and how would we understand those things. Okay well that's a really big data science question, that goes down to surely on the data team and then she might create something that informs our editorial strategies and she might do something that informs the tools that we use. Yeah, but what is engagement? (pause) Yeah I think we're really at an early stage of understanding it because I think that what we watch TV and radio had or what we all have is the ability to go and talk to people and have those conversations and that tells us about engagement levels. At a high level do you like the website or do you use it and how do you feel about it. But we want to make that meaningful for journalists and that's difficult. In a competitive environment.

**All these data about the audience, do you think they inform ou they guide the editorial decisions?**
They inform, very few decisions are purely data. But I think the data probably prompts you to consider certain things. So if you have a headline and you know that nobody's clicking on it, the data isn't going to tell you how to rewrite that headline but it's going to tell you that you might wanna think about it and it's up to the journalist to work on it and see if there's something wrong and try and change it, so that it becomes more meaningful for the audience. So I think that's generally how it works. It's a prompt action. So I'm just thinking about your definitions, in that sense it's informing, it's not guiding, because I'm not going to do click bait. You're not trying to get 100 percent of people to click on it, I go about trying to maximize the potential of every story.

**That's what I felt today on the meeting because you present some numbers, like these are the top stories, but this was not the main thing in the meeting.**
So I think that is a great example, the morning meeting, we have a lot to say (smiling). But it's about what can we learn from what happened yesterday and how can we apply it today in a meaningful way.

**What do you think are the biggest challenges for the next years in terms of audience engagement?**
So we have challenges around the internal tool that we've built, about scaling it, so we've reduced it to languages, but with you know with the more people use it and the more people get value from it the bigger it gets and the more support it

needs. So we are trying a kind of professionalisation. So from this kind of scrappy team that was just in the newsroom trying stuff out. I think definitely with the arrival of the business analist trying to kind of create systems to have it as a proper product in the newsroom. I'm assuming that other people have these kinds of tools and done that already, but that's what we're trying to do there. We are trying another kind of tools the multivarying testing to get to the point where we were kind of doing meaningful things with data science, that's another really important aspect. And I think on the editorial side, I think it's about workflows, so education. I think the principles of the value of audience engagement as a team have been accepted, but I think now again it's about the scale, and it's about the training, it's about the workflow. We have a tactic for kind of building in the tools with the teams and I think we've gotten to the point now where they accept the team and the tools. So how do you create a workflow in the newsroom whith everybody's responsibility and where everything is happening.

**Rob told it, that he does a small work, trying to educate people...**
It's a culture change. Where we focus on the website that's one thing. How we influence the organisation as a whole, I don't know...

**Do you have an idea about what are the top stories? The kind of them?**
I don't think you can generalize, so I think you kind of know when you see it. I think there is a kind of assumption that the big news stories are just trash stories, they're not. So the big story for us would have been probably so far this year probably the inauguration of the U.S. president, last year the U.S. election, Brexit, the Niece attack, you know classic news stories. And I think that's partly about the *BBC*'s position that we're still that kind of primary news source around really big breaking stories. That's our core, that's why we are here.

**Do you think the fact of being a non-commercial company defers *BBC* in terms of audience metrics in what way?**
I choose to work here, I'm lucky enough, I choose to work in a public company because its values align with mine. That's not to say that commercial companies' value don't align with mine. I think any reasonable news organization wants to provide value to its audience. And so I think that people that rely on *clickbait* very quickly will find that their audience doesn't really respond to them or else they don't really value their audience, they value something else. So I think the refference in *clickbait* is more I suppose about internal culture, what happens

when you introduce the idea of data to people who aren't used to it and the fear that is going back to what he's saying that it will somehow override their ability to make decisions rather than inform them and give them an actual perspective. So what I find liberating about it is it tells me as much as it can. What people actually want, what people actually think. So I think kind of instinct is one thing, that's really valuable and probably everybody here has a measure and it's something that you build up over experience it's collective memory there's all sorts of things, but to be able to have a reality check about actually that thing that I thought was really great and work. The challenge of trying to understand why it didin't work that's what I find really exciting. If you value public service journalism or if you value any kind of journalism then what you want to do is try and get that content to wider as possible audience, and that's really what audience engagement is about. It's about reaching your audience, engaging and engaging it in that sense of the dialogue and the conversation, but there's also an engagement in the sense of what is it that they really want and how do we find that? Because we're not part of the social team, we don't always have that, we're not about that relationship. It is really important but that's just not my responsibility. My team is trying to work what can we find out from the data and to understand about the questions the audience has and how do we answer them.

**Do you use to do some courses to improve your knowledge?**
Yes, we have done, Rob did it, I think. We need to do more, we struggle because we don't have the resources. It's just us. You can't take one metric on its own and come to a conclusion at some time. Sometimes it's an avenue for exploration. So I think we struggle with not having enough resources for training. *Telescope* too is where even you really don't have any training and it gives you a sense of maybe what you need to do. So that it's very clear that we're not asking people to interpret lots of different metrics, to try and come to the conclusion. We are scrambling around trying to make an assessment about whether our SEO, the percentage of our SEO traffic is good and bad, we just tell you.

**Roland told me yesterday that you want to reach new audiences, not just white old man (smiling). Do you work with it as well?**

Yeah, this strategy comes out of our department, so the audiences' department. We don't have pressure for growth but we have a duty as a public service broadcaster to make sure that we're reaching everybody because everybody pays for us. So it's growth not in a sense of trying to compete with rivals. It's growth in the sense of we want to make sure people feel like they're getting value for money at *BBC* because everybody contributes to it. So that's where that comes from. So and then look at the audience profile it tends to be older it tends to be male. So what can we do to make sure that you know what are we not offering? To the other people that pay for us? And how can we respond to them? The audience team try to understand so there's some research trying to understand what it is that the audience wants from us, what they say they're not getting from us. And trying to translate that for journalists, so that they can make sense of it.

**Apêndice F**

**Lucy Handscomb, departamento de Audiência e Marketing da *BBC***

(Entrevista realizada presencialmente no dia 8/3/2017. Preservada a transcrição na língua original para garantir a autenticidade do conteúdo).

**Can you briefly describe your work here?**

My job is to do a combination of traditional research, so things like focus groups and surveys as well as web analytics, look at how people are using the news websites and apps and how we can make it better for audiences.

**Just the apps or desktop too?**

Websites and apps, both of them. And when I say apps I would also include things like the Connect TV.

**You are doing it since...**

This particular job since March 2010.

**It's a more qualitative job?**

It's a little bit more qualitative. We do a combination. I also do a lot of web analytics stuff, so it's quali and quanti, really. So compared to this team there's a little bit more quali in there. But we use both.

**So how you work with these focus groups, you interview people to know how they use the websites?**

I wouldn't do it myself, so we always would subcontracted out to a research agency. And the reason that we do that is so people feel that they can speak freely instead of me saying I'm hear from the *BBC* and I want to know what you think about such and such. We might do it before we launch new products. So if we wanted to launch some aumented reality or something before we did that we would want to find out how people are using aumented reality. What sort of competitor apps they might be using what they think into them what they see as a gap in the market so that might be one way that would that we do it all before we refresh an existing products so. Our app had been around for about three or four years. We were going to release a new version but before we did that we wanted to speak to users and find out what they liked and disliked about it. Within my team sometimes it's done and broader news topics. So for example before the EU referendum we would do a focus group two or several focus

groups to find out what kind of coverage people are looking for and that would include on TV on radio or online. So I worked as part of a team that covers off all platforms but I focus on the online.

**Talking about these metrics, do you think there is a most important metric in your point of view?**
That's what we tend to use for our very top line reporting. So like the managers within the organization we look at unique browsers. Now we know that they don't equate people like that because if you use a desktop and mobile phone or unique browsers if you use the app on the website on your phone... So we know that it's not the same as people but it gets us to nearer a kind of user level metric than page views as you say because page views is a very easy one to cheats. You have a photo gallery and you make every single one a separate page view, but it doesn't really tell us anything. So we're moving away from page view when it comes to top level reporting. We still look at pages views for individual stories because you would see exactly the same trend.

**The reach?**
Yeah. If the unique browser figure for a given page will be lower than the page you figure. But not by a lot. Because we don't have a lot of people reading the same story over and over again or refreshing the page of that kind of thing. So for individual pages we've always looked at page views, we still do. There's nothing wrong with that unique browsers for individual pages it's just habit really.

**I noticed here that everybody is very concerned about the audience engagement. So for you what is engagement?**
I think there is an awareness that with our sites and apps particularly our websites we have a lot of very shallow uses. So people who would come in at one page and go away again. And so we might have these really big numbers of users in the tens of millions every week. But we know that in a lot of cases their actual usage is very very light. And so engagement I think is about increasing that kind of connection. And there are different things that you could look at so you could look at how many pages people look out on each visit. How many visits people looked at each week you could combine them and say how many pages views people look at each week. You can look at time spent. So there are lots of different kind of metrics that you look at but they're all trying to get at

the same thing which is people getting kind of more valuable experience more content, consuming more content on their visits rather than just coming in one page.

**Do you want to reach different kinds of audiences, like women, young people, man, is it a goal?**

Yes, absolutely. Sarah is probably talk to you because she's leading this side of things. But yes. We know there are sites in the UK excuse towards men towards people in kind of professional jobs... So the Internet kind of older users so say 55 plus. Compared to our TV audience it's quite young, but for the Internet that's quite old. So we're looking at as you say women young people people who don't work in professional jobs those kind of category, also ethnic minorities. That is a focus more in the UK, because outside of the U.K it's a commercial website, and so we, to be honest, it's about selling advertising. So that's not such a focus for them. But in the U.K. because of the *BBC* being a public service broadcaster we want to reach as many people as possible. So when we see that we reach a very high percentage of 35 plus year old men, quite a low percentage of 18 to 34 year old women we say well that's not exactly what we'd like that to be. We would like more of the balance between those.

**So in spite of being a non-commercial company do you have goals to achieve related to the audiences?**

Yes, we set targets each year. And to be honest with you the metrics that we set targets against tend to change every year, it's not necessarily consistent over time. There will usually be some sort of reach targets that might be unique browsers in the U.K. It might be claimed reach and we will probably have an overall reach target but also maybe a reach target for a specific audience that we are struggling to reach. We will usually have some sort of engagement target. And again the way that we want to measure that probably changes every year. But we will have an engagement target. We will also have a quality target. And traditionally thats been measured for our pop up survey on our website. This year we're changing it. We're doing just a survey with a nationally representative panel each month to find out what people think of our website. But the idea is that just to get a quality rating for it a perception score as well as the sort of traffic metrics.

**This national panel, you invite people, how does it work?**

It will be a research agency that does it on our behalf and it will be an online survey.

**And the focus group, you do it once a month or year?**
No it's adhoc and depends on which question we're trying to answer and we have a limited budget, so we can't do it all the time but it's to answer specific questions rather than a regular thing.

**Do you respond telephone calls from the audience?**
We do, but you always have to bear in mind they're not typical. Most people, most of our audience don't pick up the phone and call us. The people who do they're more likely to be men, they're more likely to be old you know, frankly a lot of them have a lot of time on their hands. We listen to those comments, we take them on boards. There are different types of comments. Sometimes people ring up to say I really loved that program that was great, sometimes I hated it was rubbish you know sometimes that was factually incorrect. So if if somebody is ringing up to say that something is factually incorrect that might be something that we genuinely made a mistake and we need to correct it. It might be more of a personal opinion thing. So each of those like audience contacts we call them have to be assessed as to which of these categories they fall into. And whether it's something that needs immediate action it might be a legal thing. Like you just showed my daughter's face on the television when you have no right to do that. Do you know this kind of thing so that they're treated differently according to what kind of category it is. But it's always going to be a small part of the audience who will contact us in that way which is why we do the focus groups and the surveys.

**Is there a specific department to do this, to receive the calls?**
The calls that we receive, the spontaneous ones, again that's subcontracted and they are all based in Belfast in Northern Ireland. They're the ones who have all are course for us.

**I know *BBC* is a public company, but do you have any pressure to get more audience, to increase it? And if not, is it a good thing?**
It's good and bad. I mean yes in many ways we're very fortunate that we have a guaranteed income. We are held to account for that. So you know parliaments that national all in office. There are common now there are people who are

checking what we're doing that we're spending that money in a responsible way, we can't to do whatever we want with that. I think the downsides of being a public service organization, one of them potencially is that it's more difficult to set targets and to set priorities because we end up having a lot of different priorities and lots of different targets. So whatever kind of project you want to do you can justify it against one of these things that we're supposed to be doing and that's fine. But if you're in a commercial organisation there's a bottom line. Does it make money or not? That in many ways makes things simpler. Does it help us reach new audiences? No, but perhaps it's you know it's very valuable to this audience who don't get a lot of value you know that this kind of thing. So if a program has high reach you can say well that's great it's reaching a lot of people and giving them value for the licence fee, but if it has a small audience but an audience that doesn't watch other stuff you can say well that's great because of that but you know are people that we wouldn't be serving elsewhere you know you can kind of build an argument whatever you want to do, it makes things more complicated.

**What is your professional background?**

Social sciences university and then fell into this job (smiling). And I first of all I worked for an advertising company, Clear Channel, in the U.K. They mostly do billboard advertising. And I was doing again surveys this kind of thing around whether people could recall seeing the advertising. And then I came off to *BBC*.

**Apêndice G**

**Nick Sutton, editor de Mobile e Online da *BBC***

(Entrevista realizada presencialmente no dia 8/3/2017. Preservada a transcrição na língua original para garantir a autenticidade do conteúdo).

**How long have you been working here in *BBC*?**

Not that long since last May, it's that nine months. Before that I was an editor on a radio program and our position on TV programs, but it was the first time I've done for Digital Journalism.

**But in *BBC*?**

Yes, I've been in the *BBC* for 20 years.

**What's the importance of the Audience team for the Online editorial decisions, for the strategy?**

Well, I came from a radio background and on radio we would get audience figures once every three months you would get a figure that showed your average audience for a weekly basis, so it was always like you were operating blind, you couldn't tell, you can make changes to your program and you had no idea whether the audience liked it or not and you would get this figure once every quarter. Telling you what the average has been. Whereas for digital online I think it's great being able to sort of look at analytics on a live basis and understand how people are consuming the stories, which stories they're interesting in, which they're engaged by, how much they're engaged by and then being able to think about optimizing the content to get more people to click on it and read further down the story, and increase the engagement time. I think they're a great tool. I don't think this happens but I think there could to be a danger that you allow the analytics to drive the journalism, but I don't think that really happen. I think the danger would be if you look at what was best doing best on *Chartbeat* and made that the lead story, but what *Chartbeat* proves to me is that you don't need to make that the lead story, people are still reading it. Sometimes it doesn't matter being the lead story. But I think you need to apply a sort of public service, sort of news judgment to decide okay is that the most important story at the moment, even if it's got the most readers? Or do we think something else is important?

**I would ask you exactly this, if the data about the audience should inform ou should guide the editorial decisions.**

I think it guides and informs you. Sometimes I think it should guide. In fact when I started this job there were times when I'de look the front page and you'd see that the lead story had been the same for several hours. So you look first thing in the morning and look late night and it's still or later in the day and it's still the lead story and you can see that it's underperforming in that say, you know it's 20th most read on the website. And I think that should be both informing you and guiding you to make a change to your sort of editorial decision. So in the case is that I think it was sort of thinking that wasn't a very interesting story in the first place. We perhaps shouldn't let on that, it had a boring photo and a boring headline... The analytics can guide you to, prompt you most to think is this still the best story for us to lead on or should we be thinking about changing to something else? Has it been too long as the lead? For example yesterday we led on the *Facebook* child abuse story for much of the day. So I think for maybe about 6AM to maybe about 4 or 5 p.m. there was the lead. And we change the photo, but broadly the story stayed the same for much of the day. And then we use the analytics to help us to decide as a sort of prompt to change to another story, so for a bit we lead the WikiLeaks story and that was partly because we can see that that was what the audience were more interested in and it was an important story. So we just thought okay well let's sort it over. So I think they can both inform and should be used as a guide, but not sort of dictating what you do but sort of helping to guide your editorial decisions.

**And you have a very loyal audience, right?**

Yes, I don't know if Sarah talk to you. The overall figures are that, yes 36 percent, this was last year 36 percent of news users who visit the front page. And the other figure is, yeah that's right, these are the average weekly views of the front page per device, so 53 million on desktop, 21 million on mobile and 13 million on tablet. So it's really significant. It's unusual, I think, in the industry to have a front page still so dominant.

**Yes, some researchers say the homepage is dead, indeed...**

Whereas actually we've just invested quite a lot in redesigning our front page partly because of this, particularly on desktop, people do have it bookmarked

and they still go to it as a sort of matter of routine but people still check out the front page and sort of look at what stories are happening...

**As an editor, during your day, do you follow the metrics all the time?**
Yeah. So, on my phone, when I'm at home i'll be looking at the website with the *Chartbeat* data over late. Assessing how things are performing and then, this is the whole time and you're looking at what is doing well. And for a while I still do it to an extent, I use to read in the morning by clicking on the things that were being most read, so following the audience and looking at which stories were most read and clicking on those in turn just to try and understand how the audience were consuming stuff from the front page. And I think you'll find that most of the people sort of managing the front page look at it in the same way.

**The journalists have the acess of the tools, do you think it is good?**
Yes, I think it is good, because for the individual journalists you know they don't have to worry so much about what's happening on the index this level, but they can look in and we encourage them to look in and see how far down the page people are scrolling. This shows you: 61 percent of mobile users scroll to here as you can see at what point the users are leaving and then that can encourage you to make changes. And we also look at this recirculation. So that's yeah that's normally high to have such a high recirculation, that is the number of people who land on that page and then click on another one.

**Yes, it's good, 89 percent.**
Yeah that's really good. Much higher than normal. And I think that's because you know a people on the budget for example they want to know here, this is like at a glance. So you would look at how many people are clicking on each of these things and the rate at which they are clicking on and the quality of the clicks as well. And then trying to maximize the amount of recirculation you're getting and engagement time.

**I woul ask you about engagement.**
Yes, this is good, this one people are reading that over 2 minutes, which is good. And so they're obviously scrolling down quite a long way to read it.

**The name of the team is Audience Engagement. For you what is engagement?**

There are a number of metrics I think are worth having and which therefore feeds into sort of what is engagement. I think it's almost like the number of users multiplied by the amount of time they're reading that story, seems to me like quite useful metrics. So you get this total number of engaged minutes spent reading a story and then I also think about how many stories are we getting people to read and when they comes to the site. So you wanting them to read 4, 5 stories and not just read one and then disappear. And that's why I sort of think engagement is a mix of the number, the duration and also the frequency or number of stories that they are able to read.

**And it is more quantitative or qualitative?**
I think it is more mainly quantitative. I mean some of the decisions we make will be qualitative, so we have very little AB testing that we do. if you have the resources and the capability it would be interesting to write a story in two different ways and see the type of story get more engagement and people reading it for longer. Then another sort of story written in a different way.

**Have you ever done this?**
No, we don't have the facility to do live AB testing technically. But we do increasingly with stories that the world team do, they will write them in a sort of modular way, so instead of just writing a sort of straight story (let's just see whether this one). So this they write a sort of straight introduction to the story and then they try and break it up by asking questions, so what is the video? who posted the video? Some links. Where's the murder investigation go to? So they are trying to think. Let's ask a series of questions that we think the audience would be asking rather than just writing it all as a top down story, instead breaking it into a more modular way of telling the story.

**In spite of being a non-commercial company, do you have any goal to achueve related to the audience number?**
Yes, we do you have targets for the overall number of users, over a number of browsers, the number of pages they read per visit, the frequency with which they visit, so how often they come back to the website or the app. The number of video news, how much video people are viewing. So these are all metrics that we have targets for. We'll set targets for the proportion of audiences who come from search and from social, we have targets for 20 percent in the UK, 20 percent from search and 10 percent from social.

**And you are also trying to reach a different kind of audience, like women, young people.**

Yes, I don't know if Sarah shared this with you, but let me just show you this. A couple of years ago they did this analysis that showed the demographic breakdown and this was in 2015 showing the demographic breakdown of the audiences that come to the website, you see here 25 to 65 year old men would do a pretty good job like half of them come every week. But for women both this is professional men professional women working class men working class women. For women we do a poor job in comparison to professional men and working class women are even lower still. So we have had this what we've called underserved project to try and produce more content that we think will be of interest to this audience here. And yeah I think the initial signs are that we're managing to produce more content for these people without alienating this audience here. So the latest stats for this, these are the latest in 2016 when it's gone from 11 to 18 percent and you're still getting around half of this audience here.

**And the analytics help you to understand if ot is working, if you are reaching these people?**

We don't have great metrics on the demographic break down of people. So to an extent yes we. So we sort of look at it a bit so some of the *Facebook* analytics before they do have it for video views and for sharing of feelings. But yeah on the site we don't have very good demographic data so we just have to try and produce the content that we think will be interesting and then we do involve our Audiences team. Not Sarah's team, but the Audience Research team.

**Yes, I talked to Lucy.**

Yes, Lucy and Catherine are the main people. And then we've done various projects hearing from some of those women in that demographic, so they recorded these selfie videos where they were talking about their news consumption. And we also did a project where we got them to consume some of the content and tell us what they thought about. And, yes there's sort of, it's like an online thing where they went on and sort of read some stories and told us what they thought about them.

**And the individual journalist, he or she doesn't have the pressure to get more views on their story?**
I don't know, I think there's no pressure. So we would never say someone you know that story has to be read by a million people. But we will praise the people who do stories that do reach a larger audience, but also praise people if we think they've done something that's some original journalism that's of value that doesn't reach a large audience. But I think the stuff that people do we think is particularly worth highlighting will be highlighted in our team meetings and things like that. So that meeting we came to this morning is for the whole of the website and there obviously it was hard as the thing was broken so Sarah didn't do very much of it but normally we would look at some of the stories that performed particularly well to praise the teams.

**Do you know how many page views the website has per month?**
I have per week, it's 70 million. I'm only in charge of the English. Not the world's service, just the English language. This was our audience (showing). Yes was the audience for the week, you see so 70 million browsers, 70 million in the entire world, was that 29 in the UK, 15 in the U.S. and 26 international. As you can see it's pretty much fairly flat around sixty five to seventy five million. On some event this one precedes, this one doesn't have the... Trump that was a big when he was elected, and I think there was maybe 48 million on one day, 48 million browsers on one day.

**We are always hearing about the crises in journalism and in the bussiness model. What do you think about it?**
I guess we're very lucky in some ways and we're protected from the financial difficulties. I think of some of the things we've seen over the last few months have been quite interesting like the rise in subscription numbers. *The New York Times*, The Washington Post suggests that this sort of alternative model is potentially working. Although advertising revenues aren't enough, that people are willing to pay to subscribe. I don't know if the UK newspapers have seen the same subscription breath, but the international ones have. Clearly there are big funding questions and I think in Publicity this thing about the increase they has been online advertising revenue. Is it something like *Facebook* and *Google* have taken 99 percent of that increasing revenue and only 1 percent has gone publishers which doesn't seem like quite the right balance.

**So the financial situation of the *BBC* is good, because of the licence fees?**
And also Mobile and Online such a department it didn't used to exist as a separate department. So it's only since I started so in the last 9, 10 months it's been a separate department and that is because you know James Harding as the sort of Head of The *BBC* News has decided that it really matters the online presence on the *BBC* and therefore we found additional resources, as well as being protected as a part of wider *BBC*, on online we've had aditional resources.

**Apêndice H**

**Vanessa Barford, editoria de Engajamento da Audiência da *BBC***

(Entrevista realizada presencialmente no dia 8/3/2017. Preservada a transcrição na língua original para garantir a autenticidade do conteúdo).

**How long have you been working here?**

10 years, but in this team for three months. I worked in quite a few different teams mostly online for the UK news online desk. And also I've worked for the magazine which has features where there for two and a half years I've worked in America in Washington for six months. Doing a feature's role but also I went back last year for the election and covered the US election. And I've worked for the Today programme as a producer. But that was just for three months on attachment and also for Breakfast TV as a producer. It's quite a lot.

**Can you breafly describe your work here?**

I have been looking of audience engagement reporting to Sarah. But my main responsibility is we're doing a number of pilots with the newsroom which is to help drive, try and reach new audiences to try to reach young audiences and more women because we realised through our research that the website is quite male dominated in terms of you know we have more male readers. Older male and white. So we're trying to diversify. So we're trying to reach different audiences.

**So your work is more qualitative, you do experiments?**

We're doing experiments, so one experiment was launched before I joined the team, but I'm working on it now is the teams main UK world and business teams be doing a story a day, every day to try and reach these audiences and then we're measuring as far as we can, we don't have all the metrics. We don't have very many demographics or gender metrics but we do on *Facebook*. So we're measuring as far as we can you know how well they're doing in terms of engagement and then and reach. But then on *Facebook* their share ability and that's where we can get some demographic data are they reaching women, are women sharing story?

**Because on *Chartbeat* you don't have these information?**

Exactly. It's only when people sign into *BBC* UK they can do that, but a small number of people do that. So the other way that is being tested is with audience

groups which if you're meeting this issue will tell you more about the they've been checking some of the stories that we've been producing and then she takes her out to check.

**Do you think the other team in the newsroom realize the importance of this team?**
The whole newsroom or do you mean online?

**The online.**
Yes, increasingly, I think there's been a lot more focus over the last 18 months generally. So with the members of the team there's people who focus on things like SEO, like Rob, people more focus on a number of tools not just *Chartbeat*, but *Telescope* and that's drumped into people in the morning meetings. We'd have conversations with editorial but we also have *Chartbeat*, Crowdtangle, *Telescope* up on the big screen so that beginning of the meeting that's we look yesterday and then we look at things like *Google Trends* as well. We see what conversations are going on so that's in the meetings but also it's about culture change and it's about repeating that this is a necessary. Where falls down is that sometimes metrics aren't whole reliable or the tools aren't as accurate as we want. That's stops somebody being rolled out more widely. So some of them like *Facebook* insights, we just keep it on the small group of us because we're not sure how reliable or robust the data is, and the *Telescope* still working on improving in.

**Here in the team there are people with different skills, do you think it's good?**
It's an adjustment for me, considering I've worked basically with journalists for the last 10 years in different roles or as an editor. I think it's good, it brings different perspectives to you and you can work together. There are limitations as well, it's not always easy because sometimes it's like a different language (smiling), people are talking about coding and design. But you know it's also quite a young. At the moment they are working quite separatelly, so in some ways people still working quite individually but I think there's potential for it.

**You personally, do you like to deal with numbers, with analytics?**
Obviasly as a journalist you deal with numbers anyway, that's part of your job. All stories you have to put in context. These tools here are fairly simplistic

because they've been made for journalists and they are quite user friendly. I don't know which ones are you focusing on the ones we built or the more broadly ones like Crowdtangle?.

**What tools do you use in your daily work?**
*Telescope*, Crowdtangle, *Google Trends*, *Social Flow*, a little bit *Chartbeat*.

**Do these tools they help your work?**
Yeah of course because it's just measuring the impact and how things are doing.

**Since you are here you remind some project or some important learning?**
These pilots that we're doing now is all about experimenting and trying to push what we do and think about doing things differently. There's lots of stories whereby we approached it differently we found a story that has been trending on social media and use that as a packers way into approaching stories which is taking us away from the traditional agenda. And there's been a successes like that in terms of that the story's done really well and it is been really highly shared on social. That's what we're doing every day.

**For the next years, what do you think are the biggest challenges for this team?**
I think getting more robust data is an important thing. I think integrating the team working more collaboratively. I think is making this data driven decisions more influential with the rest of the newsroom, I think it's an opportunity and a difficulty. For my role I need more genders, I need more democratic and gender data.

**Apêndice I**

**Chris Moran, editor para Projetos Estratégicos do *The Guardian***

(Entrevista realizada presencialmente no dia 14/6/2017. Preservada a transcrição na língua original para garantir a autenticidade do conteúdo).

**How have you began in *The Guardian*?**

I've been a freelance subeditor here for a long time, I started ate *The Guardian* in 1999. And I was an actor, actually I did it as a second job. In that point obviously print was more important, and for years when my job was to take what we'd done in print and just put it online and the longer I did the more it seems ridiculous. And this job came up which was SEO Editorial Executive and the idea was we had the technical SEO person but he had recognised there was no way we could write headlines in a searchable way fashion unless somebody in editorial with an editorial background make it happen. It was a very low level job and very poorly paid. I liked the sound of it, so I took it and it was very difficult because I had to persuade people, I knew a lot of people because I worked as a freelancer so I was none, but trying to argue that from the very low level that people needed to do twice as much work. And not only write two headlines, but write one of those headlines in that way was very unusual for them and which perhaps they do feel uncomfortable. And so I started with a lot of enthusiasm and after a couple of months I felt like I just wasn't going to manage it. One of the reasons was first of all nobody knew how to optmize, there was no rule book that I had talked to aptimize headlines for news. There was loads of SEO advice about if you wanted a holiday skiing you knew what terms to hit because it seems that predictable. But if a fire happens, like Greenfell Tower, so there's nothing like that. Where I got to was, I realise that I would have to learn what works and to do that I would need to get data. But I didn't come from a data background so I started trying to learn how to use what was Adobe Omnture. That's still a thing we don't use anymore. The problem with it was it was very incommons focus. And with news you know being able to tell tomorrow what happened wasn't good enough. So I was very frustrated because it was very difficult to use. The first thing I did with that data was I started writing the morning e-mail. I think you might have been shown what that is like. Back then we didn't have *Ophan*, so I was just constructing it and it took a long time. But the aim of that was to start to get people to actually care about numbers. And I was only allowed sent it for 4 people, very important people, just the key editorial people. So at that point Alan Rusbridger and three

deputy editors, because the view was the data was too dangerous to allow anywhere else. And my view on that was ridiculous because it's probably better to make informed decisions. And the more that I got more usual with it the more I saw that people making massive assumptions about things, considering anything in the delay of the real data. So where I got to, we had hack days, we still have hack days with developer, and I asked to have a mini Hack Day that was based around the problems that I had because I couldn't get any development work done because I wasn't important enough, I just didn't have any agency power. So I did that and I started in the morning conference you're over there in front of 50 developers who I've never met. And I literally just told them pretty much what I told you there which was: this is the job I'm supposed to do. I can only get data tomorrow. That's a bit helpful but, broadly speaking, I can't prove to anyone whether what we're doing is working. Because I can't see in the moment whether or not, you know, if you write the headline in this fashion you get lots of *Google* traffic. So at the end of that meeting a guy (Graham Tackley) came up to me he was head of architecture and he said I think I can do something for you.

**At that time you thought about develop an specif tool, a house made tool?**
No. I literally just said these are problems I have, any help anybody can give, any thought at all would be great. And turn on the ground for a long time been thinking about a similar thing and seeing somebody in editorial asking similar questions for him was a moment where he went, because developers didn't have anything to do with editorial. So he and I it was just one of those moments where you saw somebody with the complementary skills and influence who had the same view. And so he built what was then called the SEO dashboard and in the end of the day it showed to me three minutes of data, just the last three minutes, and then it the data disappeared. And in fact it looked quite similar to the very top of *Ophan* now, the article level. Let me show you minute by minute. Literally was that, just those three minutes. But tha was enough at that point for me to suddenly go "Oh my God". Broadly speaking what then happened was I was using this tool nonstop. I was just staring at the data all day. And some of it was very actionable. I could say we've just written this article on something that is clearly very and has the potential to get search traffic and no one is coming from *Google*. We have to change the headline or please can we change the headline really?

**Thinking of the organic search on *Google*?**
Initially my job was only about search but what happened as a result looking at these data was of course... I saw everything else. And so they turned into that role developed really in concept and they found to be mainly about where is our audience coming from and how do we influence that. And what underpinned it was a bit in my job description said I was responsible to find the widest most relevant audience thought about our journalism. The other bit that was important to me was that we didn't go dow riv which other people going down towards let's write any old shit to get as much traffic as possible total. So that still happens, right? You look at the site like The Mirror or The Mail and they are writing stuff pooerly to hit scale. What was important to me was that I was taking the journalism where it naturally do and attempting to make it work on the Internet. Does that makes sense? Which is quite distinct, right? I didn't want us to end up writing crap because of the work that I was doing.

**And were you concerned about the impact or just the reach?**
It was only reach because all I had was page views, that's all I had. Now what's interesting about page views is, you'll be familiar with this, if you only measure page views all that can happen is you'll start writing rubbish. And the interesting thing about that was I never believe that's true. If the culture you had around you is well structured, if you look at *Ophan* and you say this have 23 thousand page views, if that data is contextualized by the content you've created and you balance those two things in fact the *pageviews* reveal positive. So for example, this got a hundred thousand page views but it's a piece of rubbish. No one must believe in this place. Don't do it, don't do it again, stop it.

**And does it happen?**
Yes because we talk about this all the time. And you look at those emails? That is what it's about. The other positive side is this is a piece of journalism we massively believe in and think is positive. But no one has read it. Let's do something about that. Let's promote it, let's make sure the headline makes sense. So reach actually is a positive thing. Broadly speaking if you believe that you're creating good journalism why would you not want people to read it? So that kind of thinking also really influences the way in which the Audience Team run the *Facebook* page. We don't only put that stuff on the *Facebook* page which we think will get huge reach. That's a consideration, but equally we want people at the end of that funnel to be receiving journalism which is high quality, we

believe in and which represents the full range of *The Guardian* journalism. We obviously moved on from just page views as well, right? So the more that this product took off more recent things we were seeing, so we moved to attention time pretty fast as some kind of quality balance. We do need to be careful about it. You still need to contextualize attention time. So the perfect example is if you hit the front of Reddit with the great piece journalism your attention time still apply. That's not because of the journalism suddenly become bad, it's because of the way Reddit naturally behave. They'll open five links up front quickly skim and closed down ones they're not that interested in. But still you want to really care about them. It's not necessarily a quality issue, right? That's just the way Reddit behaves. So all of these numbers need contextualising, that's one of the reasons why we write that e-mail in the morning, because is important to sayi, okay this have a 3 second attention time not because it's crap, but because safe got this traffic Reddit.

**So when did you decide to create the *Ophan*?**

The way that it developed was... I started talking about it open news desks because editors started saying how do you know it's been really well read in Japan, for example? When you actually confront editors with this data it's interest and it should be, we should care about whether or not the piece we read has done and has performed well and how. The bit that really changed was we were looking to try and work out a way where the data on *Ophan* could be accessed from people who work at *The Guardian*. The obsvious way to do that is use Gmail, we use it here. So we put that in and in fact what that did? Of course as well was it meant that every single human being at *The Guardian* and have Guardian email address could see this data. So overnight we democratized it.

**But it was an editorial decision?**

No, nobody was telling us what to do, Alan Rusbridger didn't care. It wasn't official. This was a hack. I was doing it because I realised that this was actually everything. And nobody is overseeing. And so it's always had, *Ophan* always has certain insurgent spirits to it. And to me it was critical if I'd have gone to Alan and said please can I make sure that this data was accessible by everybody in this building? I'm absolutely certain that what would have happened is it would have been referred through multiple managing editors and never been aproved, so we just did it. And now a thousand people are using, I know *The*

*New York Times* version of *Ophan* has now become very popular, but I mean we've had a thousand users for five years. The other thing about *Ophan* is it's built specifically not to encourage bad behavior, the behavior is designed you know to be positive. Any action take off here you know isn't negative. Again this all comes back to yes this is popular but it doesn't mean you should just write about Kim Kardashian. The other thing that I think when people talk about the negative influence of metrics on the newsroom that they don't understand is that you know they assume that means you shoudn't write about Kim Kardashian. But everything we write about Kim Kardashian doesn't necessarily do well. And there are really basic prosaic reasons for that. It means if you are looking for search audiences you're in competition with the Daily Mail, for example, who have much higher search authority for celebrities than we do. So of one of the positive things about these numbers is if they confirm all our worst fears about what people read I would have killed myself but instead I'd been looking them for seven years. It's a constant joy me to see pieces about social work getting 30.000 readers. That's great, right? That's a really positive thing. So I don't buy into the default position which is if you inject numbers you will ruine the editorial. I simply don't believe that's true. Too often I saw people make decisions for example, before *Ophan*, saying things like well I suppose we should write about this because it would be popular. That is much worse that knowing for sure that it will be popular writing it or, I mean, there's no way in which these numbers being inject doesn't make the decision better. It is also the response to these numbers are not binary. So really example is thinking about editing our front page.

**The *Ophan* called my attention because it was built for journalists.**

I mean that's one of my strengths in this area is that I didn't come from a data background. The conversations that Graham and I had together where he is very clever, you know, he had to justify filters to me and I would be going I don't know, what doe it mean? So broadly speaking it's designed for an idiot like me, to make sense, right? I think the other thing one of the things that we did that was most important, the most technologically simple, is this (showing): a little bookmark. So you go to the article that you're interested in as a journalist you just press that (View in *Ophan*) that's functionality that lack of friction, if the wifi is working (smiling), you go straight in.

**What does *Ophan* mean?**

It was Grahan's choice. One of the reasons it's *Ophan* is because that domain was free or for very cheap and it's from the book of Ezekiel and the *Ophan* are the wheels on a chariot and they have on using, it's a really weird. I always hated it (smiling). I think one of the things that really so basically going back to the front, if you look at a simple hit mark. (trying to connect)

**So you have ads on the website, right? Do you have any pressure to invrease the audience numbers?**

So I have gone backwards and forwards about these kind of announce. So for example how many people have contributed on an specific article? Now we will probably get to a place where we do include something like that. But there are loads of ways you can inject that information, right. You don't just have to say this article generated a million pounds, you could do is just have a little flag which is this article is converting very well for members, can literally just be a thumbs up. That little piece of information maybe, instrumentally saying, okay it's not getting huge amounts of page views but it is converting well. So let's move it out to the home page. That makes sense? And again that's the cultural piece, right? *Ophan* is not a real time analytics tool, it is a cultural change tool, because everything we inject in there will affect the behaviour of people in this building. So you have to think incredibly carefully about how to do it. Everything is considered very very carefully through that process. That's one of the reasons why right now it does have advertisiment numbers. We absolutelly could easily show how much it generate. But to me again it comes back to the action. What do we want people to do? And frankly in terms of advertising not least because digital advertising revenue is dropping, do do we want that kind of pressure or that sense of tension exerted through the tool? No we don't. Equally we don't have a table of the most popular writers. And the reason behind that is it's incredibly easy for us to do it. But I want people to use this tool and fell like it supportive. So for whatever benefits we might get from doing it there'd be a huge negative impact because people begin to perceive *Ophan* as something which was designed to trap them or criticize them.

**It is technically easy...**

Precisely. So if you if have a hit map on you could look at, it's very simple, it works on any page. Again it's just a little bookmarkle. But you might see this and say wow this piece about the actress who died is do very well. Why don't you move that up?

**This orange means…**
This is the sixth most popular thing in the last 3 minutes. So you could argue well why didn't move up? Equally though actually think about it for a second: it's doing really well there, with no image. Why would we? The other thing is let's say you see that something is doing brilliantly in *Facebook* but hasn't had much exposure on the frontpage. There's a couple of reactions to that. First we might look at that piece and say actually it's really high quality piece, well, let's move it up the homepage. Equally you could say yeah it's doing really well there. So it already has an audience. This other piece about social work illusion will not do well on *Facebook*. So let's put that higher on this page. Does it make sense?

**Yes, you distribute the audience and…**
Exactly. Part of what we found teaches us is how do these things performing in different places? And that allows us to put more emphasis on those different environments. And I think again that's a really positive thing. Have you read the Traffic Factories?

**Yes, I've read.**
It's a really important piece of work. But I've found it broadly in some ways laughable because to me it absolutely... was clearly the direction it is going in the answer she wanted. I feel really strongly about. Again to be fair I still think it was a very strong and important piece of work. There's a really interesting example. One of them says I think a New York Times reporter is quoted as saying you know "if we look at the traffic we will only right about Angelina Jolie. I have a really interesting answer to that. Angelina Jolie when she announced that she had breast cancer and she's going to have her masthectomy (typing). Do you remember how she announced it?

**In an article.**
Yes, in a New York Times exclusive opinion piece. If you *Google*d "Angelina Jolie mastechtomy" from anywhere in the world so that would be the first piece on the Internet on that subject. And this in *The New York Times*. So by those two measures there is no way in the world that when you type "Angelina Jolie mastechtomy" to *Google* it shouldn't be *The New York Times* piece on the top.

**And its not?**
No and this would be reproduce broadly in America but just with different URL, so instead of The Daily Mail probably E-Online. But *The New York Times* you won't find.

**Why?**
This is why (showing): Because that's the headline. So if they have been looking at the data they would have known that this is a terrible headline, it's a clearly print headline. So what they did by not looking at the data and by probably saying "Well we can't possibly mention Angelina Jolie mastechtomy in the headline because that woul be distastful". What they did was they made sure that the piece that she wrote almost specifically for them because they have a huge audience, they absoluttely guarantee that it would be almost impossible to find their original piece outside of it being on their front page for the day. So they've taken a piece which she's written to speak to women about a subject and they have buried it because they weren't looking at data. And I just find that difference between that New York Times person saying "well fucking no we will end up just wright about Angelina Jolie" quite interesting because when they did write about Angelina Jolie they killed the piece. A really really good high quality piece, they killed it by not caring about the numbers at this point. They do care about the numbers now they're very different. But I guess my argument here is that their editorial integrity was in fact breached by their failure to look at the data. Instead people will end up reading the Daily Mail's terrible version.

**And I think it has a huge impact because people will read a lower quality piece instead of the best one...**
Precisely. Other ways in which *Ophan* is really fabulous, the point when people really gets I think is when you see the difference between two particular kinds of piece. So.

**This green one is what? I can't read.**
Let me took you through what it shows. You obviously have page views and you obviously have media attention time. Those two things combined hopefully give you a sense of are we getting in front of people and are they enjoying it broadly. Well you can see here is this is a commentary piece and what you see here is the is the importance of search around this kind of event. It's huge and it

always will be. And if you don't see green here you failure in some way to find your audience probably look for. This is another good example of when media attention time needs contextualising: 17 seconds and only 4 percent of the reading time. If you looked at that without knowing what this was you'd probably see that's terrible, but it's a liveblog. So refreshes and people are refreshing it. So the attention time will be quite small compared to the length of the piece. So you can't make an objective decision about whether that's good unless you understand exactly what kind of peace this is.

**So every time you refresh you start to counting again?**
Precisely. What you can also see here is: wow, this is not a UK thing. And of course it's England x Pakistan, it's cricket match. Twenty nine percent of this is coming from Pakistan. And the reason 29 percent come for Pakistan is because the traffic that's driving this is not from home page where we don't have 29 percent of users from Pakistan. It's search. So this is clearly visible in India and Pakistan through *Google* phone browser because of that search traffic. This is a loyalty metric, so this is how many times over the past week have these visitors visited us.

**Is this an important metric?**
Yes we have a few different loyalty ones, there's also on the top the percentage of regulars. This is actually quite a dangerous metric and I'm going to kill this percentage. It is important for us to know how many of these people are regulars. But this is a very dangerous number because more often than not all it tells you is whether or not you have got the piece out successfully be on the website. So if we have a piece which we don't promote that is only there for five hundred clicks from *The Guardian*, it almost always will have a regular's percentage and hundred percent that's not good. All it means is we totally failed to communicate it to anyone outside of tiny number of people. In this instance this is not necessarily bad it's just a reflection of the fact that we've done well in search in India and Pakistan and therefore this number is going to go down. This still 23 thousand people from now on who are regular users who are enjoying it. It's just that we got lucky or well or the Audience team done a very fine job of making sure it. So we show how we promoted it socially and exactly how many clicks users got from the main accounts. So we have a presence on *Facebook* because this kind of blog doesn't really work in that way. Got a couple of tweets. This is how it's been pushed on our fronts and exactly how

much click through and this is the owned metric. So what this is showing is 4 percent of the readers have gone from this page to another article; 12 percent had gone from this page to a front page and the rest of them are bounced doing nothing at all.

**Is it like the bounce rate?**

Similar but it's basically, it's eally actionable because if no one has moved from this article to another one you probably haven't put any links in it. You probably not given them somewhere to go. Put a link to it because we've probably written about this before and we probably write something good about this before. So this is really just very very specifically to say are you giving people somewhere to go? That is good digital practice. This is more about bounds. This is the attention time breaking down 10 second chance and this first number is the number of people who have left or refreshed within 10 seconds. Now again on a liveblog this number will be quite chunky because people are doing that (refreshing). But if you had say a 500 word article and it has a huge bounce what it probably tells you is you've sold in a way that these people didn't expect, maybe the headline promises something they didn't get. Again that's another piece of responsible reach: don't write a headline which makes people bounce. There's no point in having huge success in search or *Facebook* if you misleading them. And again that's about responsible reach. Then we've got every search term that's driving traffic to it and then we have every single tweet that anybody else is done.

**Every tweet? Is it good?**

We can't do it from *Facebook* and I'd love to, you have to do this in a very hack way. But Twitter allows us to do it very easily and it's nice because one of my first jobs in fact was to teach the newsroom that Twitter was not as important as *Google*. It's 10 percent of the traffic on *Google*. So part of my job was to say that is *Google* this is Twitter please can we kind of think a bit more about how much we think about these things? But what I do like about Twitter in this instance it's for the journalists it allows them to see where they are at the conversation. And for social editors it allows us to see why somebody is selling this piece better than we are.

**So what's the best thing? Traffic coming from *Google*, Social networks, homepage or a combination?**

I think a combination is nice because that feels like it's appealing to record audience but we also managing to communicate it out further. That to me is really great, this is a good piece journalism, we believe in it, we promote it on our own site. Let's give it out further. Usually if you see for example something that's not doing well on our site at all but that's doing brilliantly elsewhere, you need to look at that piece to say why haven't we promoted it? Is there something wrong with it did we not think it's very good? But so here's a good example of a very different looking piece. From the cricket one, this is driven by *Facebook*.

**Do you have website in the UK, U.S., Australia and the whole world?**
So we have four specific fronts that are regionalized: the front page for the UK, the front for Australia, the front page for US and the rest of world one or international one. But what you can see here is the beginning of *Facebook* kicking. If you do *Facebook* right the traffic doesn't work like Twitter where you get spiked and then it quickly collapses. You get lift and it goes on and on and on for days, there's one of the reasons why we share opinions so much because if we share breaking news it can only be shared with in an hour, it will die. Where was an opinion piece it should carry on. One of the most important things you can do in *Ophan* is cut everything to everything else. So this is the figures for everything. But what if we were interested in finding out how *Facebook* look diferent. Every single graph and page now changes just to show the *Facebook* traffic and you can do that for if you wanted to you could look at *Facebook* traffic from Zimbabwe on desktop or you know.

**Different combinations.**
Exactly. And what you can see here as in this instance it's not always true, attention time has actually dropped compared to what it was across everything. It is not always the case, sometimes actually *Facebook* attention time goes up. Equally in certain circumstances search traffic attention time goes up.

**Because people are interested in.**
Precisely, that very much depends on whether it's a really active search topic that people are really diving into. If you just typed in *Facebook* accidentally, to *Google* where you are meaning to go to *Facebook* and a *Google* page pops up with some news stories about *Facebook* and you think "maybe I'll look at that" and your attention time probably will be low. It's more serendipitous. But again because you then get a sense of with this particular piece not surprising at this

time of the day on the topic. From *Facebook* it's not U.S., it's mainly UK but quite a lot the E.U. and yes quite a lot of Denmark, this piece is about Denmark. Again mobile dominating in *Facebook* referral, no surprise. One surprise is even without *Facebook* traffic it's quite loyal. But again that made sense because most of the traffic is coming to my *Facebook* page where people are getting lots about content daily. Does it make sense? So you start to understand, you can use it even if you're not an analytics person to understand it.

**And it's different if you see Twitter...**
Yes, if you cut this instead to Twitter the numbers will be tiny. But again slightly higher attention time, on *Facebook* are not much. And of course the traffic numbers are much lower.

**So what is your role, your job now?**
My job title is Editor for strategic projects.

**Apêndice J**

**Nick Dastoor, editoria de Alcance e Otimização do *The Guardian***

(Entrevista realizada presencialmente no dia 14/6/2017. Preservada a transcrição na língua original para garantir a autenticidade do conteúdo).

**How long have you been here?**

So I've been at *The Guardian*, this time I have been since 2009. I've only been in the Audience team for just few months. Previously I worked on eiting the front page of the website.

**Writing articles?**

No, doing the front page, editing the front page of the website. So if you look at the front page of the website now (showing), this is what you see and this is the editing tool that the front editors use.

**The CMS you use is also house made?**

Its all in house. I mean we do use bits and pieces of *software* that we use and able to..

**And why did you decide to move to this team?**

It's just it was interesting to me to have a wider approach to audience, you know in my old job we were very much working to our regulars.

**Could you breafly describe your routine?**

It depends on the desk, but usually the subeditors send us the suggestes headline and we check. It's a dialogue so you know, if a desk want to publish an article with a headline I think it is not a good idea, it's a consensus about what is the best way. Most of the headlines I would say is cool. But when we back in 2009 a lot of our headlines were a replication of the print version. So we've moved on a lot on those days.

**And you are a journalist?**

Yes, I've never been a reporter, but I always have been a production journalist. I used to work Scotland for this on the Sunday Harrold.

**And what do you particularly do?**

One of us comes in early, on the seven o'clock shift, will taking stock of what happened, we look at the top 20 ideal referral, see if we can need to change something on our stories to hit more search traffic. If you look at this on the News *Google* and you go through here (showing), major publishers can do this,the main point is just tell *Google* these are the most important stories for us now.

**And you follow these number all the day?**
Yes, there are so many number *Ophan* can give you, it's just kind of thinking about the one it's good to keep an eye on that moment. So whenever you need to then look at whether it's because then the story is dying off a bit or because we've lost our ranking on it. So these are the main terms that people are coming through to. So London fire is the biggest one. We've been performing pretty well for that search. We tend to put things up every 20 minutes or every 15 minutes on *Facebook* and social.

**And you decided to publish this story now on *Facebook* because it is performing well?**
Yeah it's just one of the things we used to suggest, so if something is really being organically shared then it sort of suggested that story. I mean what we sometimes do is look where the traffic is coming from, I use CrowdTangle, it's not perfect, but it gives you an indication of whether all the traffic that is organic is coming from one source, It's just a useful way of seeing where the *Facebook* traffic is coming from. It won't show like any private, anything that account is private. What I would also do is check on mobile because sometimes often they give different results from mobile as they do for desktop.. So we have an emulator in Chrome that will run at mobile, it's basically telling *Google* that we a mobile browser.

**Do you use *Google* AMP and *Facebook* Instant Articles?**
*Google* AMP yes, it loads faster. But it decided that *Facebook* Instant Articles were not working for us. And so we'll keep an eye on these things. What is the beat me up and whether it's worth doing. But we do have a issue with this liveblog thing on *Google* AMP for some reason, I think *Google* prioritizes AMP stories for tis carroussel. That could explain why we've seen that fall in traffic. We would sometimes try to slightly change the headline, but we can't do that so much for liveblogs because they naturally just updating anyway. You've got the

right term, London fire, we just for whatever reason *Google* decides to drop us down on mobile.

**Do you think people realize the importance of this team?**
They do, part of the reason why we have our ownhouse tool *Ophan* is that it's very user friendly. So the idea is that it's not just someone special to use, so eveyone acroos the building is expected to keep an eye on *Ophan* for the stuff that they're involved with.

**And sometimes people came to you to ask some questions ou solve some doubts?**
Yeah absolutely. So we definitely encourage people to come and ask us. And during the day we go to some meetings early on, there is a meeting at 8:45 where people discuss what's coming out for the day and then it's a much smaller meeting at 9:45 for the editors, daily conference when all staff can go to, that happens ate 10:00. That's the biggest meeting of all you you'll get some special guests as well.

**And if you think of this are 10, 15 years ago, it changed a lot, it didn't exist.**
So very much, it was just one first, Chris Moran, he started it.

**Apêndice K**

**Martin Belam, editor de Mídias Sociais e Novos Formatos do *The Guardian***

(Entrevista realizada presencialmente no dia 14/6/2017. Preservada a transcrição na língua original para garantir a autenticidade do conteúdo).

**What is you role here at *The Guardian*?**

Social and New Formats editor. I run editorially responsible for all our platform activity, so *Facebook*, Twitter, Tumblr, Pinterest. So we have about 400 social media accounts.

**400? Because like on *Facebook* you have more than one...**

So mostly I only know about things when it goes wrong.

**How many people in your team?**

Including me five. So most of the desks run their own social media, it's a few things we run central and lots of it is automated.

**How long are you here?**

This time I've been here 18 months, but I had another job here at *The Guardian* a long time ago actually, working on product and not on the editorial side.

**Could you briefly describe your work?**

We produce articles but we think what do particularly well on social media. We produce videos and stories for Instagram. We run and trouble shoot if there are any problems with the social media accounts and we manage people's access to the social media accounts. I'm responsible for our social media editorial strategy, so the job is from high level thinking of what are we doing on *Facebook* to the low level of is *Facebook* feed isn't work why it is nor working. So quite a mix of things.

**And what are the strategy of *The Guardian* on social networks? Do you want to reach people?**

I see everything as a conversion from all and not the end we hope people give us money. And we know that the more loyal they are to the site the more like they are to give us money. But we also know that one of the ways we reach new audiences is through social media. So really is mostly about reach, in about getting the right piece of our journalism in front of the right audience in the

right format as well. So one way I look at that is our Instagram account we understand the audience profile of Instagram users, so that means we show them a selection of things that we think will appeal to them rather than everything *The Guardian* does. So on Instagram what we publish is very focused on social justice, equality, on having a global outlook.

**And how did you discover people wanted tis kind of content? Following the metrics?**

Yeah, we do. Whithin Instagram we've grown the number of followers like 400 percent of the last year. We look very carefully at the lights and number of comments and then we have some well we've done video stories. Sometimes we end them with the presenter saying "tap it, sends us a message if you like this" and we see. So that's kind of nice feedback, On Twitter it's interesting because Twitter is not a great traffic driver for us, but it can sometimes be a great test bait for a particular angle around the story. If you see a lot of activity around that you can maybe change something, said it differently. And the metrics are quite important for that.

**Because of the people's comments?**

Two things. One is in *Ophan* we can see which tweets are driven the most click through. And so normally write in the morning sort of five headline summary of domestic UK politics news. And I can see in *Ophan* that more chatty slight sarcastic term in the morning. Sarcastic is not right. It's kind of semi-detached ironic tone. Generates much more clicks through than just the straight headline. I mean also because you're putting their a time where I always go back look at that and see how the morning summary comparing to when story is just published. An I'm also trying particularly on our politics coverage when there are big TV debate election event, for example, we'll try to amplify the voices of our journlalists and correspondents because the politics account has many more followers than most of our individual journalists. So if you are one of them you will usually be diving around in commentary and you push that now retweeten. And then we kind of do try drive traffic with our liveblog. But also we kind of try make jokes and slighty observe. So on the morning of the election about 7:00 or 8:00 every half an hour I was sort of doing, if you've just woken up and kind of doing a visual joke with it and so "here is a visual guide to how Teresa May night has gone". And there was a gif of a robot being pushed out the window. That did like over 10.000 RTs and 15.000 likes which is much more

than we'll ever get of any individual story just the headline. And then you can look in Twitter Analytics and see if it's got you know million impressions and you've driven some more followers to the account.

**So you work with a kind of innovation, new ideas.**
Yeah, the thing that interests me is that internet is just different because the truly in nature of the audience and immediate feedback and also I don't really have have much fear of fuckin up because basically I had things in my career that what got drastically wrong and it wasn't the end of the world (smiling). I feel like I'm able to try stuff. And you think there's something interesting about something like *The Guardian* in the packet you find the news, there would be a very serious was on the front page, and then in the supplement is different and then letters are there to make you laugh. And how do you represent that as a brand online or how do you develop that voice, all those things. The politics stuff in particular, trying to get *The Guardian* to have a distinctive voice and tone in that space so it can take part in that conversation. Metrics on the newsroom, I have very strong opinions about.

**I am interested in the culture changes. Maybe sometimes it can happen in a good or in a bad way.**
Yeah, I agree with that. I think we react relatively well here, so so we look at on a day like today a liveblog will be very the most read thing about the fire, and it means all our efforts are going to what we put in the liveblog to keep the liveblog competing, you don't need to start another story here because the audience is actually at the live blog. SEO efforts will keep the liveblog number one or close to number one in the news box in *Google*. It is a positive thing, it's positive to look at attention time, I don't know if we do that enough, but sometimes we will see everyone be really excited that something had a hundred thousand *pageviews* and I'll look and see that the attention time was like 16 seconds. This is a bad, because you've got a lot disappointed. Before I was back here I worked at Trinity Mirror and Daily Mirror and the newsroom became to be too dominated by *Chartbeat.* What would tend to happen is two things, you would get a big story like, I remember one it was like of salacious lesbian trial, like perfect tabloid phoyo. And so there it was number one. And so then they would do a second piece about it and then a new evidence... and before you knew it your top stories were all about the same trial and they were all doing traffic and numbers. But then when you look at the homepage all you've got is

all the journalists just writing as many stories they can about one thing. And I think it did lead to a real dumbing down. I don't think we have that here.

**Do you think the metrics should better inform or guide the newsroom?.**
So I find it really weird the idea that you could publish something on the Internet and then not care about people. So I used to say to my team at The Mirror, I remeber this argument with a very very good journalist. She would do a story that she consider really important. And it get 300 page views. And so I would say to her you shouldn't thave done the story. And she would say to me, but Martim, it's really important for our brand that we cover its, and I would say but nobody knows what we've done. So what I tend to say to, because I work on social media side, is make people share something organically, and if you can't so maybe refind the tone of the headline.

**Before the internet the editorial decisions were mostly in journalist's hands and now they need to hear the audience...**
I think the other thing is you have to think about the mix of things you do as a whole. So one of the things that I do here is something will happen and there will be a hashtag on Twitter and I'll do it takes 20 minutes to round up and hear funny jokes about such and such. You always get comments underneed, no bussiness interest, but they always do like million page views. But I wouldn't do that because that's not what our site is about. But during the election campaign, there was like pick one thing around about lunchtime due the light high, on the top of the website you've got lifeblog, serious things, serious things, everyone's laughing about this, so it gives you a mix. If you do a metrics only approach you would go for the serious story all the time. So it's like trying to provide that balance and I think metrics can help you with that, they show the audience love that and value it.

**Because people can read funny and serious things at the same time.**
You know regular users read three pages a day and one of them is my silly.

**Do you feel any pressure to increase the numbers?**
That's really interesting because I suppose ultimately my job is to get more readers to our stories. So in that sense yes, but not here at *The Guardian*.

**Do you have any numbers to achieve per month?**

No, I dont.

**And you produce any reports to the other journalists?**
No, but if anything exceptional happens on social media, that morning report, if something is massive on *Facebook*, then Peter's team will normally pull that out. You make me think I could should do a monthly report now (smiling). But the thing is after years working in product development before running the editorial side and I had a boss early on who say you are what you measure, what you measure will change behavior. But the question is if I do a montly e-mail that say *The Guardian* fashion page got more likes on *Facebook* than the society page do. I'm not going to decide that you do more fashion, you know?

**Apêndice L**

**Jonathan Casson, diretor de Produção do *The Guardian***

(Entrevista realizada presencialmente no dia 14/6/2017. Preservada a transcrição na língua original para garantir a autenticidade do conteúdo).

**Could you describe your role?**

Yes I'm in charge of this in subeditor for print and web. Here we have writers, we have what we call desk editors who commission the writers and you get the stories you send to them and they make sure that you have the right angle and then what they want and they post them to subeditors and subeditors are reading the copy check it for sense and legal compliance and make sure it makes sense for readers. And here they will add all the metadata, they would add into the Web they will add al the key words all the tags, pictures, embed video, tweets, do the production work on it and get it ready for publication. And they will then they'll check with Peter Martin and his Search Engine Optimization team for the search and the headline you know the words in it and then they'll launch it. And as the online subeditors do that, normally in news they will be revised often after launch will have a second pair of eyes on it after launch.

**Who do this?**

You know a senior subeditor, me or one of the others. The workflow is writer, desk, subeditor, launch and SEO as well. And that is all done on our in-house CMS which is you compose and workflow. An article editor workflows the system around, for the newspaper we have more traditional systems using Adobe Incopy and Indesign. I'm used to use that for... a long time ago we had another print CMS and then were complete separate when we integrate it we did integrate print and web 10 years ago when we moved to this building and everybody used Incopy and Indesign even for web and they would move stories around in copy and they would add web metadata and launch. But youre working on the same files to print as well. They would be attached to a page toa designer cut to fit separate when headline is written. And now theres lots of different systems in the building for news, and features, and comments and sport. News is the most digital workflow, everything goes to digital first and then is available for the pages of the newspaper.

**This floor is just for news?**

You have news and environment, science, media, comments here on this floor, sport is here say. First of web and print and news is a big department and its separate for web and print. Some areas like Comment on more integrated, sports is more integrated flow web and print as well.

**All the journalists produce for web and print?**
I think we would say the ideal workflow is that write is write for everything. But it principally digital. But as we have cut the amount of content we could use over the years, some areas almost only produce the amount needed to fill the pages of their section and then they also put it up on mine as well. So those are more print ficused departments. On the third floor we have the feature section of the paper, they will be people who traditionally would be commissioning for the pages, but they put it all online as well, and they tend not to use to compose your workflow. They still use Incopy and Indesign because it makes more sense, because they are thinking aboutprint deadlines. Weekend magazines, Sunday magazine, family, Travel section are more print focus and as we put them a bit smaller and producing less content and they pure thinking more about whats going in the paper and putting it online rather than what's content can be produced for digital and also the paper.

**Do you know how many people work here?**
Editorial is 700. I think in my team of subeditors they're pretty aroun 50, it's gone down. I mean you've think *The Guardian* plus the Sunday Observer, yeah it's quite a lot of people, and quite a lot casual freelance workers who are getting certain days to filling the gaps.

**How long have you been here in *The Guardian*?**

It's 15 years, so quite a long time. I came when the website started to get much bigger. I think it launched 20 years ago that was a slow start and then just got very big very quickly. It was in a separate building from the newspaper and everyone was paid less and pretty less experience; and it still you know 15 years later it's causing problems, the disparities, the pay. And for a long time we would not launch anything on the website before the paper, so you were holding that stories and then with the last ten years, when we integrated , when we moved here 10 years ago it was a really tempted integrate into the web and

focused on the web was a big retraining of lots of print stuff, because the prints were huge compared to web this time.

**And now it changed a lot?**
Everything got a bit smaller, we have a focuses on digital, first of all is the focus on the web and then it was increasingly on what things look like mobile. So if we produced a graphic, thats how it would look on the paper then it would work on the web then it wouldn't work in the app. So we have to do everything for everything now. So all those departments like multi-media, podcast audio, video and visuals graphics and interactives, we have to do everything through all platforms now. So we are much better thinking digital and with an eye on the future as well trying to experimenting on Twitter or *Facebook*... Peter Martin team do a quite lot of that.

**When you started working here the Audience Team didn't exist. How you see this change in the newsroom culture?**
I think it changed gradually, we were shock when paper and web were separate, evolving in their own ways and we moved together that was the first main culture shock. You had a group of people who had been producing the paper in the same way for 20, 30 years. So that was it 10 years ago ou nine years ago. That was the first big change so in news we'd have 90 percent of the people who worked in the paper and in my area the subeditors they used to produce headlines for print. So they could write beautiful headlines and humorous headlines and then suddenly they had to think about how things would be found on the web. And there was lots of resistance. When we employed one person who is Peter's predecessor, Chris Morran, a lovely man, a good friend. He was our first SEO editor and he had to single handedly have to convince hundreds of people that you know the beautiful headline they had written, which is perfect for print because it was next to big picture that spoke to they headline, just would not be found. And that took a long time, some people just got it, some people who just you know use the Internet as much didn't use the Internet somebody didn't use email 10 years ago. But it was a struggle and still you know Peter struggles to get people to think like that, but we try and get every piece and content goes through the Peters SEo team. First it was just Chris the whole time, just try to get all these content come to him, so he was having windows popping up everywhere. In a more strategic level he would do lots of training sessions and a lot of it was just force of personality, he in having a

relationship was with every person who is responsible and produce content and in hearts and minds winning over winning them over by explaining why this beautiful headline didn't work or why this piece of content you do need to write this piece of content or need to commissioner. Because in the early days when something happens like, think of some big celebrity deaths 10 years ago, everyone would write something and would all launch at the same time. And then part of Chris's job and say well maybe relaunch two pieces, then we hold back another one and we don't do all that's stuff and have something tomorrow morning. Gradually we got cleverer in terms of how we reacted to big events, like today's London fire. Now we know, we do a liveblog straightaway, we do a story wrapping everything up, we do video, pictures,so there's a formula now, for London bridge, even the election, we are quite good at doing breaking news, but it's taken 10 years to get that far, but I think to begin with it was Chris Moran just talking to lots of people and we'd have training sessions and yeah gradually the recruitment that's that helps, and it got to that stage fairly quick where it was you know it was accecpted as being essential that everything had to be SEOde we'd change the tools as well, we have a little check box now, even trying launch something to the web without having a little ticking, it being okay and we SEO to you, and it will throw your warnings. It's helped that we have kind of 24/7 cover through the offices in New York and Australia. So you know it's slightly complicated hold together. But we work well now, when something happens even when something happens like in you know the London fire that happened in Australia time, so they started the liveblog there and when people get here at 6 a.m. and we take over here. So the 24 something is important, working for seven days, but it was a struggle in terms of the ideological battles about to hold stories until the papers published, there's lots of discussion around that. Of course now we don't, we publish when it's the best time to publish. We used to publish everything at midnight kind of we are leaving the paper at midnight. So you'd see we would publish most of our content at the time when it was a smaller audience and we'd look at our rivals and see what they were doing and you know the Telegraph would publish it you know lots of stuff. 6:00 a.m. and 7:00 a.m. We woul slow starting in the day. So gradually we've changed all that. Sometimes we do push things further back. If there's a better time of publishing big interview, Robert DeNiro whoever, so we're just clever now. It has been there every step of the way.

**It takes time.**

Yeah. So first was just Chris Moran and then over the years Peter now has a team. And with those audiences are the social media people. So the people who were looking after *Facebook* and Twitter and trying to work on digital piece of content, they didn't exist. So all those digital functions have expanded, multimedia has expanding. You know while making the traditional elements of the writers, editors, subeditors have shrunk slightly or in some areas they have taken all those functions. And in that time we launched that New York office which is this is digital only office, so they could be more experimental and they didn't have to worry about producing a paper everyday.

**Could you remember some coverage that were a kind of turning point in the use of metrics?** Well, *Ophan* has revolutionise how we edit, I think until we had that we slowly we will be getting maybe top line figures about traffic figures in the end of every day or week. I think when *Ophan* had been developed in house by one of our people here just suddenly, because it is flexible and it responded to what editors wanted. Very quickly it became a great tool where we can tell who's reading what, on that device, from what country, how long they are staying. And that's available to every person who works in editorial in the building. So I can't remember a particular event but I think just that tool just instead of people saying oh I this would do really well, this is how I want it to look... I think first of all the editors who had logically print backgrounds will look at our home page and editing like a newspaper.

**Like the old gatekeepers?**
Yeah they think you know this works really well because it's works for the paper or by editorial intuition. Whereas now you Chris will say well how do you know that? Because now we do have the figures, we have like a hitmap you can overlay. Our home page editors know exactly what is being read at any time. They will just move things around, change the picture. will move this to here, then just watch what happens, the figures in next 15 minutes, 20 minutes. And *Ophan*, that tool has changed indicating real time data back in just informing everything we do. And so there is a bit of editorial intuition, because we are *The Guardian*, we produce certain kinds of stories that maybe are not read into huge numbers but we do that because we are *The Guardian* and we think certain things are importance. That has changed the culture completely I think about getting the data and we have a data team on the third floor, they were feeding into projects down here like the French elections happening beforehand, as we do, the editors would speak to the data people say we will be good to know this or just what people looking for a what if people care about. Do they care about Le Pen? The Brazilian election, do our audience care about Brazil, can we make money on it... I think that data has just changed everything.

**Do you think the data should inform or should guide the editorial decisions**?
It's a balancing, I think we do trust our editors but increasingly the best ones will look at who's reading what in what numbers. You know 10 years ago I think video games we didn't really cover, but then is massive traffic in videogames and there's bringing money that follows that traffic. Our tech sites would do Apple events in, would be liveblog and treat them as a big news event in a way we didn't. I mean we do trust editor's intuition or their judgment, but I think we expect them to justify their decisions now. And I think if you know if one of our sites, environment is just as being read with big numbers, we would look at that quite carefully now. And I think Peter's job, their importance has just grown over the years and they would actually point things out, certains stories that we're not covering. In the news meeting 8:45 every morning when we go around the national, foreign, business, sport and then it comes to Peter has a SEO sense of what else is going on out there and he'll say well people looking this. Sometimes it's just a thing people are looking at you know weird phenomenon just whatever and some things we just wouldn't cover. It's just celebrity stuff we don't tend to do, but sometimes we'll try and find a way to do it. Sometimes it is a silly stuff like after the election lots of ministers were using WhatsApp Peter said well people are talking about it. Because we are *The Guardian*, we are liberal and all the values that inform what we, but we do quite like, we try to find a way to cover it.

**Maybe to reach the young audience?**
Yes, definetely. I think the paper sales are going down. *The Guardian* always has, compared with other UK media organisations, had a kind of younger people 20 years ago or 15 years ago. Now I think it's a difficult time, a lot of people over 30 year olds under 30 under 35 stopped bying newspaper. And we have to connect with younger people so the profile is slightly different. I think the readership is you know older, 40 plus. In the website is much younger.

**What tools do you use in your daily work?**
Mainly the CMS, I have all the main websites like *BBC*, Telegraph, Mail, New York Times, Le Monde, I look it everytime of the day. I always look our Australia home page and the U.S. home page here at different times of the day, we need to have a sense of what we're competing against. Look a lot at *Ophan* about top stories, our top 20 stories.

**Do you follow the numbers all the time?**
I keep an idea so I always have a window for recently published, which show everything that we are launching across *The Guardian*.

**How many articles you publish per day?**

400 a day, something like that, news is about 200 and the rest. So I think it's 400, it's too many because some of those just aren't read very well. On Twitter I keep my eye on, to see the trends, and *Google* News, the U.K. and the U.S. as well. So I think we still have to produce newspaper at the end of the day, some newspapers during the week. But that it does draw resources to the end of the day is busier six, seven, eight PM - our first newspaper deadline is like 9:30 PM and the paper team down there.

**How many meetings you have during the day?**
We have the first one is 8:45 which is the first news meeting which is the deputy editor Paul Johnson and about 10 20 people and it is News, Foreing, Home, Bussiness, Sports, this is what the day will look like and then the deputy has a importance to say this is what we should concentrate on and not really should be doing... There are also especial meetings around big event like London fire, how's it is going, what we need to know now, safety record of the history of this conflict, the political angle, has Teresa May said anything? All these things as well as keeping up the live developing casualties. And this can happen various points of the day. And there is a 10 o'clock which is Kath Viner, editor in chief, who have a company wide meeting, again it is a quick round in that's happening. It use to be used to be a meeting that looked back at the paper the day before. It is open to discussion a bit. So there was discussion in there today about the tabloid that we announced, *The Guardian* is moving to a tabloid format, we announced last night officially. So the discussion around that has a chance for everyone. Anybody in the company can join, it's quite busy, sometimes a speaker will come in, like a celebrity or a big name. And that's 10 o'clock until 10:30. The newspaper has a meeting, the print section has a meeting about 12:30 when they will actually have their look at the flat plain, the shapes and pages. And there's a planning meeting about 4:00 PM they're looking forward to the next day, next week. Foreign desk has a meeting at 11:00 every day.

**Apêndice M**

**Lindsey Dew, engenheira de *software* do *The Guardian***

(Entrevista realizada presencialmente no dia 14/6/2017. Preservada a transcrição na língua original para garantir a autenticidade do conteúdo).

**How do you think technically the integration between *Ophan* and the journalists?**

So, a few years ago we had a hack day, so Grahan and Chris met and it was a match made in heaven. Graham worked with them and Chris too, just trying to solve problems in the newsroom. So the initial brief was about getting Chris feedback around how content assessing in *Google* because Chris couldn't get quicker'n of feedback. The concern in SEO initially was to understand whether his work was being fact or not. So Grahan took that brief and ok how do I reduce the feedback loop and just solve this very very tiny problem. So everything that they did was done in really tight collaboration with Chris and they never really plan about building an analytics tools, it was much evolving some questions. So I think they both have the vision of kind of data driven newsroom but it didn't really know what that was going to look like. So it was taken from a kind of problem base rather than a technical requirements. And the way the team managed it as it were developing the system, they had a lot of requests and they were very keen to make sure it was a real requirement, so they got asked it a lot, much more at to respond. There wasn't any kind of specific workflow and they did a lot of communication with the newsroom to see how things were being. So that relationship was really key to developing the user friendly aspects of it as you pointed out, because the *software* engineers made the system so that it was really quick to iterate on the views, so the *software* engineering design has been around making changes really quick and easy to how it looks without having any impact on maybe the data coming in. And because that process is so easy it's so easy to change something they could be really responsive to feedback and so as and when they tried out it and they could work it out and then iterate over that, so that's how the system evolved. And that start became more and more permanent.

**And you are always improving it?**

Yes, so lots of active development until maybe about a year ago that changed a bit as the responsabilities of the team changed. So we still work with the newsroom in respond to requests and things, but the active development is not

as quick, so it's kind of stabilize into this, serving the audience team and the editorial. But we still work on developing features specially for long term data, so we've got more access to that so we can working on ways to expose trends in how content is produced. So on of the ways that convolve system is now that we know exactly what traffic things got, what's the right amount for the editors to produce for that, so different kind of questions that we can ask.

**And you work with the Audience Team?**
That is a quite strong philosophy in the team around getting the information to the people with the domain knowledge to action. So one of the things I worked on specifically was with getting *Facebook* data, it seems like a complicated thing, but it's easy.

**No, for me it's not easy (smiling).**
All I did is speaking to the *Facebook* API and getting their information and integrating it with the traffic information we had and exposing that and I had this idea that it is going to be really complicated have to run algorythm to automatecally to post to *Facebook* and magically know what's gonna do well on *Facebook*. An actually as soon as the audience could see it, they knew exactly what to do because they got their domain knowledge around what works best on content. So really I think our role in the team is like facilitators giving insights rather than trying to understand everything as we don't have editorial domain knowledge to take decisions.

**For you is it different to work in a newsroom as a *software* engineer?**
I think one of the things that's probably quite unique here is that the kind of quick delivery and fast iteration. There's a lot of focus on kind of actually getting to the group with their problem rather than writing code, that's robust and scalable and we have those requirements too, but there's a lot of getting to the service of the domain because it it's how news is consumed on the Internet still quite wide and with problems, so it is lot of discovery and that sort of thing, and I think at *The Guardian* they're very keen to open that up and go visibility the problem face the engineers as well as the requirements to code. One of the things that can cause friction when you're delivering *software* to user is if you release and then break something and then you can lose the trust because they think, they make breaking systems... So there was a lot of work done upfront to say we are gonna break things, don't worry, we will quickly fix it. That's given

us as a team a lot of flexibility to deliver quickly without having to test rigorously. So we do break things but people understand that when something is broken we can fix really fast and that enables again the quick iterations. So that philosophy is also like helps have a really positive relationship and this has been really keen to make it so user friendly. I think anyone can built the system, like *Google* Analytics, all of these problems have been technically solved, but building it towards a specific use case which is gonna facilitate someone's job, that takes real inside into the nuances of the job and how they approach it and that really takes really strong relationship to make that happen.

**Apêndice N**

**James Murray, editoria de Alcance e Otimização do *The Guardian***

(Entrevista realizada presencialmente no dia 14/6/2017. Preservada a transcrição na língua original para garantir a autenticidade do conteúdo).

**So how long have you been here at *The Guardian*?**

Well I've been doing this job for about three years an at *The Guardian* for about four, maybe a little bit.

**Are you a journalist?**

Yes.

**Could you describe your routine?**

Yeah sure, so basically the audience team is responsible for bringing in readers to *The Guardian* by an external referrers, so we don't see people coming directly to the front, that's those guys over there. But if it's *Google*, Twitter, *Facebook*, Reddit or anything along those lines that's essential our responsibility. So the job is sort of split into SEO and subeditors. That's the new subeditors over there and from all around buildings send us every single headline to *The Guardian* that's out and we will either sort of say Yep that's fine or we will advise with changes, that might be a change to say Oh I'd like this particular keyword in it (showing). So you've seeing obviously London Fire we are using all sorts of different search terms, so London fire, Greenfell Tower, we are trying to get fire of London earlier because that was popular. But essentially we're juggling those search terms around our main content and ensuring that the stuff is most important and the most prominent on the site is hard optimized to the main search terms. So this is the top thing on the site at the moment, so *Google* will look at that and say that's your most important news story, you put London fire in front of it. If you then go and *Google* Londo fire because our domain authority is very high (showing) and it's there.

**And how do you find the keyword, on *Google Trends*?**

Generally common sense but also so you start off almost naming these things yourself because you kind of have a grasp of what people use to search, right? But yes we use *Google Trends* so once this is progressed little bit, we will then start putting different terms into *Google Trends* than just seeing which are most popular. So essentially annoyingly to some degree the most popular is Fire London. Now that doesn't make any sense in English but it is obvious how

people are naturally searching for it. So we do use *Google Trends* but that's mainly for comparison rather than actually the genesis of finding the term.

**And you have a kind of specialization on SEO?**
No, self-taught. I was a news editor at a Website in New Zealand. Sort of like the equivalent of ITV News, that was about nine years ago. All these sorts of things SEO and social media we were just about being sort of taken more seriously by new terms at that time and so I've always worked very closely with data and analytics and so you can see, you get feedback very quickly as to whether what you're doing works (smiling). It is one of those things that it's very very simple, it's very very complicate.

**Do you think people here in the newsroom, they realize the importance of this job?**
Absolutely yeah. Our team will be at all the important news meetings in the morning, we will be reporting directly to the editor as how about the day went, giving a little few reasons why, putting out a few stories that are interesting. That's the 9:45 meeting with all the senior editorial team. The 8:45 meeting which is the kind of the morning news meeting and we send out a daily email that goes to every journalist in the building describing how the day went and sort of analysing why such stories went well and the stories thay may not performed.

**The morning email is really interesting because you can explain better the numbers eveyone can see on *Ophan*...**
I think one thing it's important to note is that are sort of our philosophy is essential that we want responsible reach. So yeah we've done a lot of expansion in terms of numbers, up to about 8, 10 million unique browsers a day at the moment, so the reach that we have we don't want it at any cost. We want to showcase our best journalism. So in terms of how that affects the email it's quite easy to look at numbers and draw the wrong conclusions about how successful a story has been, to say "Oh God, look, the best read story of the day was like a cat dancing with the mouse". Whereas actually dig a bit deeper and yes that story did get likes, 3 million pages or something, but also if you combine every story we wrote on some political event or something like that, it wasn't as big as that over all. So it is quite easy to sort of look at top figures and misinterpret them. So that's why that email is quite important. It's also, it's good to point out

the things that we do well, so we continue to do well, and to look at think things we can improve.

**Do you think it is a culture change?**
Well I think that change cultures happened a while back here. I mean it's always been like that since I'm being here. Did you speak to Cris? He is really the person.

**Yes (smiling), I talked to him. And the *Ophan* is very user friendly, is it a concern, you are always thinking about it? Because the numbers are presented after some questions...**
This is a new thing we're doing here, readers questions. Yes, and when you go through to an article page, the philosophy behind it is that journalists and journalists should be able to look at it and make decisions quickly without being confused, those things that make much sense to people. *Google* Analytics, posibly a lot of websites use it, is very unfriendly, doesn't count numbers very Before I came here *Chartbeat* I guess is probably the best thing out there. But this is nothing compared to how good this is.

**And you integrate it with the social networks.**
One of the key things this is huge it's not just for analysis, but also just for checking things. So I could see at a glance here that this particular story has been on the UK, America and Australia face page, is been tweeted from all three accounts and it's gone on every single front. And that takes me like a second, that's the sort of job that might have been taken maybe two or three minutes of messing around trying to find all those posts. So when you need to change something urgently, I just click here (showing) and then I go on *Facebook* and I found you know rather than scrolling through all the listed or going to *Facebook* tools which are horrible. So it's not just for analysis is also quite functional.

**Do you think *Ophan* is better for real-time analysis or for long term too?**
It goes back 14 days otherwise the load on it is ridiculous. We use different things for longer. 14 days for most things that we want it's pretty good.

**And the team is you, Nick, Peter and more two people?**

Yes, Lydia and Sean, who is the night editor. And then in America there is Harry and Ross and then they've got Dave in Australia, do 5 here and 8 over all.

**Well when you think about 15 or 20 years ago, these kind of section like Audience Team, it didn't exist, so for you is it good for you to work in this?**
Well I guess like, I wasn a barman 15 ago (smiling). I've only ever worked with this being a reality. So while I was there for its growth, I don't feel I was there for it that made you change. I became a journalist about nine years ago. But for me it's.

**And you don't write articles?**

But I mean not just journalists that write articles represent the whole of journalism. It's no different to me to being part subeditor, part news editor, as you drawing strands from quite a lot of traditional journalism roles and the skills you use, everyone on this team has a journalism background. And you know they've been subeditors, they've worked as news editors, they've been writers. So I don't really think it's that like different job to what people were doing, and if people think I'm not explaining this very well.

**Apêndice O**

**Lydia Smears, editoria de Alcance e Otimização do *The Guardian***

(Entrevista realizada presencialmente no dia 15/6/2017. Preservada a transcrição na língua original para garantir a autenticidade do conteúdo).

**Could you describe, please, your routine?**

There are two broad aspects to what we do. The first one is optimizing the journalism digitaly. So we get everything that gets published goes through our team, I mean it largely goes by chats, sometimes by email. So this is an example (showing), So the subeditors or the editor they send it to us, we see it and we have a slightly different criteria to them. So we are thinking in terms of reach, so in terms to making sure that widest possible audience see it across all the platfomrs. So I'd look at it look at this and make sure that if there's a lot of search, if it's a big search during that day, make sure that we've got the key search terms in there, make sure that it's clear, I mean it's not for example a poethic play on words that only works if you can see the picture at the same time.

**Or maybe it woks on the print but not on the web.**

Exactly, and then make sure that this is also clear, the URLS, the words here they can be quite important to search as well, just making sure that these are the right keywords. So we have a quick look at that. We also look, because we as a team see everything that is being published, if I get some piece but then I know five minutes ago the Culture desk, for example, published a very very similar piece of the very very similar headline, I can say could we can do a slightly different line on it or maybe rework the headline?

**And you can suggest changes?**

I mean I think it sometimes it would be quite obvious from our perspective, what a better headline would be,t we can say OK could we maybe change the headline to this? I think nicely it's a collaboration. Its very much a team effort. It is very much a collaboration.

**And how long have you been working here?**

I've worked here for about four years now, and not always doing this job, I've been doing this job for about a year and three months.

**And you are a journalist?**
Yeah, I mean my background is working at an editor translater before I came to *The Guardian* and then my first few roles were pretty much in digital production, so more a kind of technological. And this job combines those two things a lot.

**Do you think the other journalists thy realize the importance of this team?**
Yes, I think lots of people think we are a very keen team. I think in our organisation people generally understand that the role of your team it's to make sure that people read the journalism. Sometimes there are conflits when, for example, if it's a very sensitive story that someone worked on for many time and evolves something that is quite complicated, desks can feel quite protectful over that headlines. And if you suggest changes, they are not really sure they don't necessarily...

**You mean it is not about just choose words, but it's an editorial decision...**
But that is always resolved just by having a conversation. As a team reach is important, hugely important for us to make sure that our journalism hits wider audiences. But we have editorial guidelines. So sometimes there is a resistance but it is solved with a conversation. So I'd say yeah, people there it's actually real importance of optimized it digitally.

**Are you concerned about reach or you see the engagement as well?**
There is a separate team, the Community and Moderate, our primarily concern is reach.

**And are um looking at reaching new audiences and loyalty ones?**
Both are really important for us.

**And you follow the metrics on *Ophan* all the time?**
Yes, I'm plugged in all the time (smiling).

**And do you like the tool?**
Yes, it's amazing, it's so easy to use.

**And do you analyse these numbers too?**

Yes, Peter maybe told you about the morning e-mail and also we're monitoring for example how much search we are getting on the big stories. I put them on the context of search, so with *Google* Trens open I can see, for the London fire the biggest term is this. And then Theresa May is a big term, but comparatively, you can see just how big London fire is a big search term. So then we look at our liveblog and see how many searchs that is getting and see if looks reasonable. Or we talked with of the editors on the desk and say could we try a new headline on the liveblog or do a more substantial change just to give *Google* an indication you've got fresh information and that makes us more visible.

**Apêndice P**

**Peter Martin, editor de Alcance e Otimização do *The Guardian***

(Entrevista realizada presencialmente no dia 15/6/2017. Preservada a transcrição na língua original para garantir a autenticidade do conteúdo).

**So how long are you working at *The Guardian*?**

For around 10 years.

**And in this team?**

For 3 years.

**You have different people in your team, so what do you think is the ideal profile to work here?**

You need someone who has some sort of background in production. Because it's a very technical job. It's in the heart of production process. You need to be very familiar with the editorial tools. You also need to have extensive relationships across the organisation. There are very few people in business who work is this mainly different areas the organisation as we do. We're across at editorial, we also due with commercial. So we really need be a good communicator, due with people, we also have to have really good news sense because the job is all about stories that matter. We deal with numbers, so you need to be practically confident communicating numbers to senior people. A lot of time spent in meetings telling people about performance and explaining why some piece perform, so you need to have good analytical skills, good presentational skills, you need to be good with numbers, with people. There's a real mix part which I think is why it's interesting job. But on the whole people tend to come from production backgrounds... the job has a kind of interesting status, everyone is aware there is a way future facing role and it's a very important role that become more important, it's the kind of role where you're very much a portable outside of journalism, as well as in journalism, but at the same time some journalists is considered this slightly grubby thing to do because we worry about the numbers, and of course we don't publish for the numbers, we publish because we are *The Guardian* and we have our mission. So the way I express my defense of what we do and what is important people still feel that way is that, for example, yesterday the Greenfell Tower fire, we were incredibly careful and disciplined about our reporting, we sourced things much more carefully than other news organisations. We check facts, we are very sensitive about pictures

of victims. So from my perspective getting our journalism our very responsible journalism in front of the biggest possible audiences as a public services.

**What do you think is the biggest challenge for the team?**
The biggest challenge I think is the workload simply because any makes sense for us to look at all the content. We just look at a fraction of the stories we produce then the stories either that we miss they are important stories that the editor why not realize are important stories in terms of getting a big audience or we will alow stories that could hinder in some way to be published. So for example, during a big breaking news event, that would be a handful key search terms and those key search terms should be reserved fot the most important stories and if you duplicate those key search terms on top of the headline a less important story that will hindle you in search. So what are the signals that we're looking at is this is the most important piece on a subject and this subject has to start the headline, we are linking to it from pages using the same using the same main text. So we try to protect this search optimization for the most important pieces and that means you have to see from methods to e-mails, they can all contain important search terms, so we have to see everything. That means our workload is quite intense. The nature of the job is when I spoke like a lot of digital journalism, you operate in a very fast changing environment, speed is very important so you have to not get with wrong. You change the headline on the liveblog the day after the Greenfell Tower fire, and you update the number of fatalities and oversee that's a piece that impact a massive audience and you're doing that, but you also warning about what is going on *Facebook*, should we be tweeting something and you've got a hundred requests coming at you from around the building, people want meeting, so workload, our workload is huge intense, but again that makes the job exciting and interesting.

**Do you have an idea of the page view numbers on the website per month?**
Yes, for example, May was our biggest ever month front page views. It was 1.05 billion page views. We see these numbers, that's my target. But it has to do with the big news events, our biggest ever month before last May was June the year before, that's over a billion page views again, it was Brexit. You has almost two weeks of huge breaking news around Brexit, and again, for a lot people of *The Guardian* that was pretty bad news, but obviously we've see recently is the series of terror attacks and the disaster that we've might got to the bottom of. And the massive election, which was kind of good news to *The Guardian*, not

as good as we might hope, but that is one of the rare ocasions I would per safe only in the top 30 days of all the time by traffic. That's why the few days that you could look at savor at least, it was good news driving the audience, almost every other day big day is being because of a terrorist attack, Brexit, Donald Trump. It's refreshing to see good news bringing up the day. But yesterday was a remind everybody as a awful day. Which means that you often in a position where you can't celebrate your successes.

**Do you know the page views of yesterday?**
Yes, it's just short of 50 million page views.

**Do you have any pressure or any goals to increase these numbers?**
Yes, my long term strategy is all about growing *The Guardian*'s audience, absolutely. I mean just the nature of engagement with digital news and internet uptake you will see it gradually grow up over time with digital audience for almost anything. But my job is, my main job is to push that audience and make them as big as possible all the time. And the caveats on that we dont ever want to do anything that isn't *The Guardian*, we want audience interested in our journalism. So there is a point at which will be, you can argue will be such a great read in the UK in terms of audience which is what the reasons that we can look to expand overseas into the US in particular.

**Your team I think is more concerned about the reach. Do you think the Community team has the role of engagement?**
They are interested in relationships, closer and richer relashionships with the audience we already have. But like almost every other journalists in the building, I would say if not every, they are all interesting in the big audience. I don't know anyone who isn't excited around seeing that news had big response, page views, cooments, engagement on *Facebook*, retweets. Everyone wants to see a big audience. You know, thats who you publish. If you publish and youre not publishing to an audience, why are you publishing? But at the same time we are not willing to do *clickbait* we will not beacome excessively partisan. The social team they are excited about reaching the biggest possible number of people in terms of their interaction, but they definitely engaged in a process of finding a community.

**So you want to reach people but with quality...**

Exactly, the way that make people my team does is we're trying to create the biggest possible funnel of people who convain into a too closer relationships for *The Guardian*. We already have very very strong for regular readers viewers. What we want is to expand that and we expand that in reach, finding new people showing them what's great about your journalism.

**Talking about *Ophan*, do you think journalists at the newsroom realize their potencial?**

I think, I've never heard anyone complaining but praise for it. It's incredibly easy to use, it is incredibly clear. It's the best analytics tool I've ever seen quite a long way. We use it all day every day. We are continuing developing it, improving it and we do that principly to change the culture whithin the organization. So you know there's nothing in *Ophan* that isn't useful in some way.

**Do you think this tool contributed to this culture change?**

Yes, absolutely. Chris and Grahan developed *Ophan* together. So you had a developer and an editorial person working together with a very simple goal which is creating a tool to understand our journalism, so we could be better at our Journalism, better promoting our journalism. So its about quality as well as reach which is why to things like attention time are important.

**Do you think there is a most important metric?**

There is no single metric. The power of page views which I think a lot, is that people understand, it's simple. It's generally accurate, a page has been loaded. So journalists for example understand it, it gives them a measure against which to understand past and future performances to understand what audiences like or don't like. It is really really powerful in terms of some kind of measurable engagement like attention time and other measures like you know details about the audience, how regular are the audience, how loyal are the audience. But the metrics which rather this behavior that we measure with page views that's also really important. I think page views are very useful. I understand there is a reservation about it and of course knowing how the number of unique devices is really useful. One of the many reasons we pull that *Facebook* Instant Articles because they didn't give us very easy data, so there are sorts of areas when you don't know how long people were reading an article. This is a data point like

page views is quite limited. You need to understand because you got great big audience to this piece but they read for five seconds?

**You know if the person liked the article, the emotion? Of course on *Facebook* you have the reactions...**
We don't measure it. This is quite interesting, on *Facebook* you have it but we don't take it hugely seriously. We do sometimes look at that, when something have 45 thousands reactions.

**Do you have reactions on the website?**
No, just shares but we know when something is controversial because of sort of comments on the website, on *Facebook*, where people are sharing reactions on *Facebook*, and in the sense of points people make on Twitter.

**Apêndice Q**

**Celine Bijleveld, editora de Produção em Rede do *The Guardian***

(Entrevista realizada presencialmente no dia 15/6/2017. Preservada a transcrição na língua original para garantir a autenticidade do conteúdo).

**Could you briefly describe your work?**

I'm working on subcriptions e-mails. I'm concerned about the right metrics we should look at. Some people find it on the website, from about 6, 7:00 AM to about 9:00 we have a high position on the front page of the website. Also we do notifications.

**How do you measure the alerts?**

This one is the morning briefing (showing). So someone updates the app or when they upload it for the first time, after they've opened it about three or four times, we don't show it straight away, that would be confusing, they see this screen: do you want to get morning briefing? And then they get a notification whenever it's published. So we are delivering this product it three different ways, so we are watching different metrics. On alerts I would look at the page views that came directly from the app and they came from notification, I show you... This is this morning's briefing. I assume you've been shown *Ophan*, so this morning so far the briefing has had 35.000 views, that is not include people who had delivered by email, so they find it on the website or they got through the app and you can say 'just show me app breaking news', that 35.000 came directly from the app.

**Do you think this 1 minute is a good attention time?**

Yes it is. But you could see. 1 minute is a good attention time, but it is still a third, 32%, and this has really started out, we had a reading time usually about 50 percent, but once we started at that notifications that went down because portion of people who finding it through search maybe not stick around. So we are looking at where something is being read, it's slightly more in Europe for these sort of things. You have to be careful sometimes by where people coming from in instance. We run a survey when we started in the US and some people said I wish it could come an hour earlier. So the real metrics, the more interesting ones are there to talk about just in a general sense of not specifically. So emails are telling reading, who opened it, who clicked and this percentage tend to be lower than who open the email. So far the first metric I mention,

open, this is a fantastic metric loyalty, it shows that people we pleased to receive the email. You then got a click through, that shows that it's effective, And we hve the automated (with the top stories, for example) and the curated emails. On the automated emails we are interested in the clicks throught it and this email is very cheap to make, there is no human cost. On the curated email, we still want to drive traffic, but it should be clear that there is an editor at the back of that like the weekly emails about music. And so in this particular case when editor is curating the most important metric is the click through.

**It's nice because it's segmented, so people who like, for example, science will subscribe...**
Absolutely, we have a hundred people every week subscribing on this. This does incredibly well, it's most important metric it's click to open.

**And how many subscribers do you have on the e-mails?**
I can't tell you exactly, but it's maybe 4 millions. And sometimes we do AB tests, panel tests and surveys, sometimes in the emails.

**So you are part of the Audience team?**
Yeah, my job title is Network Production editor, it is not specifically to one desk. For a long time I did with with the front pages, but now I joined the Audience team to look at loyalty. We have an e-mail on Sports (The fiver) and they have very chatty style (she started to read the e-mail to me). And metrics can tells us where to stop putting our efforts as well.

**Apêndice R**
**Camila Marques, editora de Audiência e Dados da *Folha de S. Paulo***
(Entrevista realizada presencialmente no dia 8/11/2017).

**- Primeira conversa:**

**Vocês produzem algum relatório sobre as métricas?**
Sim, esse relatório resume como foi o dia, as palavras de *Google Trends*. Todos os editores recebem.

**E o que chega para os repórteres?**
Eles não recebem por email nada. Todos os repórteres têm acesso a esse Dashboard, se eles quiserem acessar, e todos os repórteres têm acesso à audiência de cada matéria especificamente, toda a matéria tem lá o indicador dentro dela que diz qual a audiência dela.

**Isso no publicador?**
O próprio publicador mostra a audiência de cada matéria. A gente criou cluster de produtividade, então a gente analisando todas as matérias de muitos anos a gente criou um foco que é seis categorias de matéria muito mal lida, mal lida, razoável lida, bem lida, otimamente bem lida e excepcionalmente bem lida. A gente considera excepcionalmente bem lida se tem mais de 100 mil acessos, page views, e a gente considera muito mal lida se teve menos de 4 mil. Então pra gente teve menos de 4 mil acessos é uma bosta. A gente criou um outro dashboard que inclusive a Aline atualizou ontem e todos os repórteres conseguem fazer a comparação de audiência por autor, como as matérias daquele repórter como elas foram, as matérias daquela editoria, as matérias daquela editoria com relação ao resto do jornal. Então a gente foi criando dashboard nesses anos estimulando as pessoas pra que elas usem. Mas é assim, lembra de usar, lembra de olhar... e aos poucos é mais gente consciente do que fazer e do que não fazer.

**E tu achas que essa cultura já está internalizada na redação?**
Está internalizada é saber que todo mundo tem consciência de fazer o certo? A gente tem feito workshops, batido nessa tecla, a direção do jornal, e a métrica do dia, e dia a dia... Eu, Raphal, Dani, pegar um case e falar fulano, olha o que você não fez, vamos fazer? Então é uma sementinha que todo dia é um

feijãozinho que não é uma árvore e nem uma plantação, mas que já é anos luz maior do que era há 2 anos.

**A editoria tem dois anos?**
Não, a editoria tem mais. Quando a editoria surgiu de forma dedicada, com uma pessoa dedicada só para isso foi em 2013. O Marcelo Soares foi a primeira pessoa contratada para ser uma pessoa dedicada a analisar audiência, olhar outras coisas, quando a gente contratou a Omniture, de criar do zero. O Marcelo sempre trabalhou meio sozinho. A editoria cresceu 100 por cento, contratou uma pessoa, em 2015. No segundo semestre de 2015 o André Monteiro, que era um repórter antigo da *Folha* que foi estudar um pouco de jornalismo de dados em Austin e voltou, veio para trabalhar com o Marcelo para pensar... que antigamente essa editoria chamava Audiência e Dados que era uma editoria que cuidava de métricas e fazia pautas com grandes dados, porque o Marcelo e o André eram muito especialistas em mexer com grandes bases de dados, era uma mistura total. No começo de 2016 o Marcelo saiu, eu era editora da TV *Folha*, vim cuidar de audiência e dados. Substituir o Marcelo, trabalhando com o André, mas assumi outras coisas também, que é tocar os grandes projetos digitais do jornal. E foi aí que a gente decidiu como, já tinha nesses anos, claro, fazendo workshops, palestras, relatórios maiores, mas foi no começo de 2016 que a gente de forma muito focada decidiu que, além de enxergar aqui na editoria, entender onde estamos para onde vamos como melhorar e responder coisas de Faz sentido a gente usar fotos só estourada e não menor? A gente responde, a gente sempre tem um dosc de várias perguntas a responder. A gente desenvolve métodos de respondê-las. Alguns a gente transforma em relatórios que a gente faz sempre e outros é um grande estudo pontual, que resolve e a gente atualiza de tempos em tempos. Mas a gente decidiu como o grande objetivo do começo do ano passado ensinar a redação, ensinar as pessoas, capacitar os jornalistas, mostrar para eles que jornalismo não é escrever uma matéria que retrancar no papel. Que a partir da publicação na internet ela pode existir para sempre. Ensinar que não é só pageview e unique visitors, que é uma matéria bem tratada, com muito hyperlink e uma galeria de fotos aumenta o time spent da matéria. Time spent é algo fundamental para o *Google* decidir te ranquear na primeira ou na segunda página. Depois do time spent outra métrica que ninguém olha é a chamada recirculação, que é você está dentro de uma matéria, alguém que decide clicar em algo a partir da sua matéria. A maioria sai, ainda mais com o advento do mobile.

**Com hiperlinks tu aumenta isso.**
Com hyperlinks, matéria relacionada, mas o hiperlink no meio do texto ainda é o jeito mais eficiente. Então uma matéria com boas artes, boa galeria, bom vídeo, aumenta o time spent loucamente e a recirculação aumenta. Time spent e recirculação,junto com SEO, mas time spent e recirculação são dois ingredientes do bolo que fazem o *Google* te ler como super relevante. Por que que eu vou entregar uma matéria da Marie Claire e não da *Folha* se na da *Folha* x por cento clica em alguma coisa?

**E são métricas que te dão uma ideia além do clique.**
Que é outra coisa muito importante de mudança de cultura e isso passou a ser muito mais determinante o crescimento louco do mobile a partir do fim de 2015. Ter o pageview pelo pageview pro desktop é fácil, no mobile é muito mais difícil. E a jabuticaba não é do Brasil, a jabuticaba é do mundo. Convencer uma pessoa a ficar mais tempo no mobile, clicar em alguma coisa além dela, sendo que chega push de *Facebook* e de WhatsApp o tempo inteiro é muito mais difícil. E é uma mudança de mentalidade não só de publisher e redação, mas o mercado publicitário, que passa a pensar mais em view ability e não em CPM, e não em impressão. O jornalismo também. Ai, a audiência de pageview da *Folha* caiu, e a curva é muito clara, cai com o crescimento louco do mobile. Em termos de visitantes únicos a gente não cai, a gente cresce, ou seja, nunca tivemos tantas pessoas nos lendo. Mas essas pessoas dão menos pageview porque a gente é pior? Não, porque mudou o jeito. Mas também tem a parte técnica, bom, é mobile, a gente tem que tecnicamente ser mais leve, ser melhor, parar de fazer artes que são lidas grandes, tem que ser artes responsivas, que vão caber no mobile. Passa por uma mudança de mentalidade de produção do jornal inteiro. Isso é importante graças às métricas, que não é só o imediato, é fluxo de produção.

**E ajuda nesse convencimento também, né?**
Ajuda e assim, é determinante. Mesmo assim ainda é difícil, falar legal, sua arte tá linda no desktop, no mobile não funciona. 70% no domingo lê no mobile e aí? Jornalista, seu trabalho não é só apurar e publicar no papel, você vai existir pra sempre aqui. E a maioria dos seus leitores está aqui, os assinantes digitais estão crescendo mais que os assinantes impressos.

**Quantos assinantes digitais vocês têm?**
A gente não fala puro, mas os números do IVC são públicos. Porque o do IVC junta tanto o assinante puramente digital como as vezes as carteiras promocionais, 6 mil de uma vez, 3 mil de uma vez.

**Mas ele separa só o digital?**
Separa, é que isso muda todo mês. Também não é segredo, a *Folha* publica a audiência mensal, tá sempre na home do site.

**E com relação à concorrência, tirando os portais, a *Folha* é umm dos primeiros em termos de *pageviews*?**

Sim. Em termos de pageview a gente é muito maior. Com o advento do mobile, a gente fez a migração de ter um bom site mobile antes de todo mundo. Então há três anos a distância era isso aqui (fazendo gesto). A gente fez um salto de qualidade mobile muito antes. Depois os outros fizeram, então isso aqui se aproximou. E todo mundo, ah por que eles crescem? Eu falo, gente, a gente já é muito maior anyway. Etão por mais que eles tenham crescido e a gente está no platô, caído, a distância da massa ainda é muito grande. Em termos de visitante único é tudo mais próximo. A gente sabe que o leitor da *Folha* é mais fiel, o cara que entra aqui lê muito mais páginas que o cara que entra no G1, mas o G1 e UOL são muito maiores.

**Essa é uma métrica importante, os leitores fiéis?**
Superimportante, que é, você vai anunciar na *Folha*, mas um visitante aqui lê 3 páginas, e um cara que acredita na marca da *Folha*, que é o valor agregado de marca, que é a métrica qualitativa.

**- Segunda conversa:**

**Como começou sua carreira?**
Estou na *Folha* desde 2004, vim fazer um freela de um mês e acabei ficando. Cobria Educação na época, mas estudava Economia, fiquei dois anos em Ilustrada, fui repórter, depois virei editora assistente e num dado momento virei editora de Economia do site.

**Porque ainda era separado isso.**
Isso, ficava até em andares separados.

**Mas desde o começo tu já veio para o online?**
Vim pro online, sempre gostei, sempre fui virada para TI. Então vim pro online na época de Mercado, que era uma editoria na *Folha* Online, que era separada, uma editoria muito grande perto do resto, tinha outros patrocínios, outras realidades financeiras. então era uma editoria de 10 pessoas, que pros padrões de site que tinham 60 era muito grande. Eu tinha duas pessoas em Brasília, duas no Rio, era uma equipe grande. Por ser uma equipe grande, mais experiente, era uma editoria que tinha já muita integração com o caderno de papel de Mercado. Eu tinha pessoas especializadas em cobrir sindicato, por exemplo. Então era muito comum a gente se falar de lei, ir pra uma pauta fazer matéria pro papel e quem tava no papel mandar matéria pra mim pro site. Era algo que não existia em outra editoria, porque era mais fácil, eu tinha mais gente. Aí a fusão do papel com o site aconteceu em 2009. Então era fusão física, tudo que era no sexto andar veio pra cá e no começo de 2010 começou a existir a reestruturação, que não é bem fusão, é quase uma aquisição se a gente pensar no organograma de uma grande empresa, que a redação do Online entrou e se disseminou em toda a *Folha*. Primeiro fisicamente e depois institucionalmente, de o editor de Poder passou a ser o editor de tudo; o editor, que era o editor do site virou um editor adjunto digital.

**Que ano isso?**
Começo de 2010. Em 2008, na *Folha* Online eu deixei de ser editora de Economia e virei editora da home, então quando aconteceu essa fusão eu era editora da home, e nesse organograma eu continuei sendo editora da home e virei secretária assistente digital, que era um cargo de chefia, como existe hoje outros dois secretários assistentes de pauta e fechamento. Foi essa a primeira formação, que foi um começo de, eu brinco que eu era mais psicóloga do que jornalista. Era um monte de gente do site achando que ia ser atropelado pelo senior do papel, e um monte de gente do papel achando que agora ia ter que trabalhar o dobro para produzir pro online, mandar retorno e tal... Eu era muito nova, pra uma redação de 450 pessoas, quem é essa menininha? Era todo mundo aprendendo. Então teve essa fusão, teve um período de começar a emponderar os editores a o que era internet, as pessoas que usavam publicador pra fazer papel começar a entender como publicava no site... então foi uma

mudança de mentalidade da chefia do jornal. E nessa mudança de 2009 pra 2010 também mudou o trio que comanda o jornal, que é o editor executivo, entrou o Sergio Dávila, o Vinicios Mota que está até hoje e era um outro cara que chamava Rogerio Gentili, que agora é o Roberto Dias. O dias era do papel, primeiro virou editor de novas plataformas... Foi se formando de 2010 pra cá um novo jeito de trabalhar.

**Já com pessoas que já tinham esse entendimento?**
Mas poucas, quando você pensa em 60 pessoas numa redação de 450 é pouco.

**Hoje tem 450?**
Não, menos, hoje tá com 300 e alguma coisa, depois dos últimos passaralhos. Contando fotografia, infografia. E aí foi isso, em 2010 eu era editora do site, aí depois o Roberto editor de novas plataformas, porque iPad e iPhone era uma coisa separada do site, porque não tinha o tempo real. No final de 2011 para 2012 eu e o Dias conjuntamente começamos a trabalhar pra colocar todo o conteúdo do papel no site e subir o primeiro paywall. Foi uma mudança grande de mentalidade, diziam que a gente era louco de fazer isso, que a audiência ia desabar, que não ia adiantar nada... mas era quando o mundo inteiro discutia um novo modelo de negócio.

**Foi que ano isso?**
2012.

**O *The New York Times* foi antes, né?**
Foi um ano antes. Nosso primeiro paywall era só para ceclular e ipad, porque a gente colocava toda a edição no papel em ipad. Depois, no final desse mesmo ano a gente colocou paywall no site como um todo. Então teve que criar um novo jeito de publicar todo o jornal no site, ter uma pessoa, isso era a primeira frase. Depois a fase de quando não vale a pena segurar um material do papel pra colocar no site... quando as pessoas estão na rua e não adianta mandar um retorno de dois parágrafos... Foram muitos anos ensinando, explicando, cada editoria funcionava de uma maneira... Depois eu fui um tempo editar o caderno de Tech impresso e o site também, para virar meio que um laboratório de como fazer 100% uma coisa só. Sempre continuei vasculhando outros projetos de TI, de desenvolvimento do novo site, layout, que é uma fase que sempre fiquei... Isso foi de 2012 pra 2013. Depois 2014 foi um ano muito importante de eleição.

Eu vim coordenar toda a eleição no site, toda a parte de política. E no final de 2014 pediram pra eu assumir a TV *Folha*. Aí em 2016 a *Folha* passou por uma mudança muito grande, em parte por questões financeiras que o mercado inteiro enfrentou, aí a parte de visual, que é TV *Folha*, fotografia e infografia, meio que se unificou num núcleo só com ajuntos. E foi quando o Marcelo pediu pra sair por outros projetos e eu assumi Audiência e Dados. E foi com esse foco de precisamos treinar as pessoas. Eu sempre sou a favor de quanto mais gente souber mais coisa, melhor a roda funciona. Não dá pra deixar na mão de cinco pessoas, na minha opinião, claro que é sempre bom ter alguém dedicado, cinco pessoas fazendo SEO. Todo mundo precisa aprender para tentar melhorar, senão fica um fazendo de qualquer jeito o outro correndo atrás do prejuízo. Que é esse ida e volta, editoria que acha que todo mundo tem que fazer tudo e depois percebe não, todo mundo tem que fazer um mínimo de tudo, mas duas pessoas muito dedicadas conseguem antecipar o problema, mudar o fluxo de produção, que é nossa grande missão.

**Quais são os principais objetivos da editoria?**

O objetivo da editoria e do site como um todo é unir o útil ao agradável. Eu preciso ter muita audiência e entender o que é mal lido e porque que é mal lido. Então o principal objetivo é analisar onde estamos e descobrir como melhorar tecnicamente e jornalisticamente. Ter as respostas de quais são as bolas de ouro, o que a gente tem que publicar porque dá audiência. E aí o nosso foco tentando responder isso é descobrir que o que é muito bom e dá muita audiência a gente sabe fazer. O nosso problema, como acho que é o de todo mundo mas é a nossa missão é publicar menos coisas mal lidas. A gente tem muito jornalista e muita gente publicando mais do que deveria de coisas com pouco acesso, menos de cinco mil acessos. Então é de jeito focado, de jeito qualitativo e não quantitativo, entender o que precisa mudar. Então por exemplo, Mercado publicava todo dia de manhã uma matéria de bolsas asiáticas, uma matéria de bolsas europeias e uma matéria sobre dólar, com audiências péssimas. Aí o que a gente fez? Criamos um liveblog, um minuto a minuto, em que a gente abre um por semana, em que tudo dessas coisas mais de pílula entra lá. Pronto, resolvermos algumas informações com uma linha de texto no liveblog, e gente do mercado é gente que se interessa, fica o dia inteiro com aquilo ligado dando F5 porque é rápido de ver, em vez de publicar três matérias que ninguém lê. Esporte a mesma coisa: publicava todo dia, porque saía no papel, um "Veja o que terá na TV nessa terça feira", ninguém clicava. Era questão de tratar:

"Neymar joga tal hora; veja programação". E criar uma página em que todo dia esse conteúdo tá na mesma URL, então se a pessoa salva nos favoritos é: a TV hoje.

**Ou seja, publicar menos com mais qualidade.**
Sim, claro que às vezes quando o volume cai a audiência também cai, em alguns aspectos de corte, algumas editorias, mas dar tiros melhores. Antigamente era mais fácil dar vários tiros e ver que semente ia germinar porque a gente tinha mais gente. Hoje em dia a gente não tem mais tanta gente e convencer uma pessoa a clicar em você é muito difícil, então a gente precisa ser relevante, não dá pra ser sementinha.

**Quantas matérias são publicadas por dia?**
Hoje em média a gente publica entre 180 e 200 URLs. Sábado é um dia que a gente publica menos, quarta é um dia que a gente publica mais porque é rodada de jogo. Metade disso costuma ou vir do papel ou chegar ao papel, metade desse volume só internet, metade desse volume chega ao impresso. Porque a gente é uma empresa, como o Guardian, a *BBC* não, mas como Guardian sim, a gente publica um veículo de papel, que dá muito dinheiro e é importante. Então equalizar isso sabendo, ainda é um treinamento. Quando antecipar um furo, quando segurar algo.

**Na tese estou trabalhando justamente com o conceito de métricas editoriais porque as métricas de audiência ficaram muito ligadas aos *clickbaits*.**
Isso, e como a gente treina isso para as pessoas? Quando a gente fala em audiência, e eu falo isso o todo tempo, a audiência que a gente fala não é só o page view e unique visitors. Eles são importantes porque financeiramente CPM é importante. Mas uma métrica sozinha nunca funciona, existe um conjunto de métricas que dizem alguma coisa, que são essas editoriais, a gente chama muito de qualitativas. A gente fala muito sobre o time spent e a recirculação, que fazem você estar na primeira ou na segunda página do *Google* e continuar sendo achado pra sempre. Porque noventa por cento não vai na segunda página da concorrência e metade de quem está na primeira página vai pro segundo scroll. E é dia após dia, com SEO técnico e de conteúdo. Quando digo SEO é uma parte, a outra parte depende da gente criar um conteúdo bem escrito, bem feito, com bom design, que carregue rápido, galerias que não sejam *clickbait*. A *Folha* não faz *clickbait*, independentemente do preço que a gente pague por isso. O

time spent, que fazem a gente ser mais relevante pra todos os algoritmos. E a métrica qualitativa que te ranqueia melhor no *Google* também exibe melhor publicidade.

**Acho que a Publicidade já entendeu isso, né?**

Às vezes menos,o mercado publicitário brasileiro é bem tacanho, é muito difícil. Mas sim, viability é importante. Então quando você fala de métricas de audiência, parece que o audiência está ligado a dinheiro, Ibope de TV, a audiência é só comercial. Entender que não, que a gente trabalhe bem nosso próprio conteúdo. É claro que eu quero que a *Folha* seja o maior site do Brasil. Mas se eu não for o maior que eu seja o mais rentável. Tudo bem se eu perder metade da minha audiência mas ter o dobro de assinantes. O que importa é a conta fechar pro jornalismo de qualidade continuar a ser feito.

**E caso da *Folha*, por terem os assinantes, vocês devem ter essa métrica muito definida, né?**

E a gente analisa muito o que é a métrica do internauta em geral e a métrica do assinante, eles são diferentes. A gente não trata de forma diferente, mas é importante a gente enxergar que uma coisa é convencer mais gente a entrar na nossa loja, outra coisa é satisfazer quem compra o nosso produto. Uma coisa é quem gera publicidade e audiência, outra coisa é quem paga nosso salário com sua assinatura e permite que o jornal continue fazendo jornalismo. Existem algumas coisas míticas do tipo ah o leitor da *Folha* é qualificado e não lê o F5. Não é verdade. O assinante da *Folha* lê as notícias de fofoca do F5 tanto quanto o leitor casual, só que o leitor da *Folha* lê muito de tudo. Então o assinante da *Folha* lê muito de Mercado, muito de Poder, de Cotidiano. E é muito comum quando a gente fala de métricas hoje essa mania de ah, entendo de social media ou achar que trabalhar em redes sociais é pubicar no *Facebook*. E aí tem muito compartilhamento e muito like e fala, vira e mexe tem alguém que fala meu Deus, mas tenho esse monte de curtida por que não estou na lista de mais lidos do dia? Então, ter muita curtida e muito compartilhamento não quer ter muita audiência. Porque às vezes pega bem compartilhar aquilo, mas não quer dizer que clicaram em você, que é o que mais vale. Tem outras matérias normalmente F5 que no feed da *Folha* tem baixíssimas curtidas e compartilhamentos porque não pega bem compartilhar, mas todo mundo clicou. Nenhuma métrica sozinha diz nada, você precisa entender o que o conjunto da obra quer dizer. Treinar as pessoas pra isso, pra não se iludir.

**É uma mudança de cultura mesmo?**
É super. E é com caso concreto, o que que funciona as pessoas entenderem de métricas? Exemplos e contraexemplos. Essa matéria, podia ter uma galeria desse e desse jeito, uma galeria produzida dentro desse jeito pode ser usada para sempre em todas as matérias de Lava-Jato. É treinar o cérebro da pessoa a pensar numa pauta que funcione em termos de audiência qualitativa e quantitativa.

**Uma métrica mais qualitativa é a de impacto.**
Você conhece o Impacto.jor?

**Sim, do Pedro Burgos. Ele está fazendo uma parceria com vocês, né?**
Então, como funciona? O Pedro trabalhou no Marshall Project e ele veio fazer uma apresentação no Brasil no começo desse ano. Eu não o conhecia. Eu trabalho com audiência, quero número, mas acredito que o jornalismo importa, que é o que você muda de vida no Nordeste? Uma cobertura da *Folha* sobre saúde e zica faz mudar a política pública no Pará, você que assina a *Folha* não tem só um bom colunista, você está ajudando a fiscalizar a política pública no Nordeste. Então eu e na ápoca o André conversamos com ele e falei queria fazer aqui o que você fez no Marshal, quanto custa? Ele mandou um orçamento e eu disse, não consigo... Aí ele me disse que tinha falado com o Marco Tulio, do *Google* News Lab, nós nos reunimos e eles disseram que poderiam bancar o projeto, mas não só com a *Folha*. É preciso que a gente pense numa coisa maior. A minha proposta a gente faça um consórcio de 5 veículos e cada um da sua área: um jornal, uma revista, um site independente mantido por um fundação, e um jornal regional. Eu super acredito nisso, que é o impacto, e além disso treinar as pessoas dizendo que a gente quer audiência, que número, mas a gente precisa de assinante. A gente perdeu a conexão com o leitor nesse mundo novo, tenho uma irmã que diz onde você leu? Li no *Facebook*. Não, onde você leu? Não sei... O link chega pelo whats app, pela rede social e a aderência de marca é outra coisa. Não que a *Folha* não faça internamente e a gente não saiba o que mudamos de impacto. Mas é um pouco de prepotência, meio naive achar que a gente se basta por saber. Se o leitor e o assinante não souberem o que o jornalismo profissional, não só a *Folha*, é capaz de mudar, que é uma métrica de impacto, que é pra o que existe na verdade, mudar a vida da sociedade e das pessoas... foi daí que nasceu o Impacto.jor e eu sou mega entusiasta.

**E já está funcionando?**
Sim, cada editoria cadastra o seu. São dois minutos de cadastro.

**E vocês já estão fazendo alguma coisa a partir disso?**
Não, ainda está na fase de cadastro. O que existe é que semana que vem a gente vai fazer um download de tudo e fazer uma primeira análise. Estamos cadastrando desde julho de forma mais recorrente. O que a gente percebe, conversando com os outros parceiros, é que nossa régua é muito alta, a gente é muito rígido no que consideramos impacto. Então enquanto A Gazeta tem 600 impactos cadastrados a gente tem 78.

**E como é algo mais qualitativo, é mais subjetivo.**
É, eu não vou fazer uma campanha de TV caríssima pra dizer que eu fiz o restaurante da Rua ficar aberto. Eu vou fazer uma campanha para dizer o ministro caiu, que o que o governador devolveu um milhão e meio de reais. Que o cara que estava no crack, na rua, que depois da foto da *Folha* a família achou e ele se recuperou. Não é mais ou menos importante, são dimensões diferentes. Então sim, isso também é audiência, isso também é métrica, porque é a parte qualitativa. Porque existe sim esse preconceito das pessoas dizendo número por número, o que importa é fazer diferença. O que importa é tudo. Precisamos voltar a nos conectar com as pessoas das quais a gente se afastou, que adoram xingar a *Folha* mais do que nunca e adoram chamar a *Folha* de mídia golpista, ou de tucano ou de petista...

**Vocês têm algumas metas de acesso ou não?**
Não. Eu sou bem contra isso. Eu sei que na RBS e na Gazeta do Povo também. Mas eu sou muito contra metas de acesso, a gente tem relatórios e sistematicamente a gente acompanha se cai ou se sobe, e tenta entender o porquê e falar que aquela reportagem que tem 50 mil podia ter 100 mil se tivesse uma boa galeria. Como melhorar e porque está ruim. E também temos isso, de não produzir tanta coisa com menos de 5 mil acessos. Mas assim, tipo bônus, você tem que chegar em tanto e não chegou ainda, não tem porque é um negócio horrível, né? Eu tô aqui olhando eu falo, putz, falta uma semana pra fechar o mês e a gente tá 30 por cento abaixo do mês passado ainda, como é que a gente pode melhorar, o que a gente pode fazer? Mas dizer que tal editoria tem que subir ali na tela... porque isso acaba fomentando publicar qualquer coisa por

publicar. Claro que eu quero publicar o que dá audiência quando faz sentido mas eu não vou preterir uma coisa por outra. Então a gente não tem meta, a gente tenta exercícios contínuos e constantes. Ninguém vai dizer isso aqui não vale a pena porque teve menos de 30 mil acessos. Agora, se você está publicando só matérias de menos de 1000 acessos, temos que entender porque, alguma coisa está errada. Ninguém jamais vai ser punido por isso, e nem premiado. Não é política da *Folha*, a análise do profissional não passa pela audiência. Acho importante treinar e as pessoas serem cobradas para que melhorem da melhor forma possível, mas isso entrar tipo fulano deu x mil audiência, não. Acho que é meio loucura. Eu sei que o UOL tem isso, mas aqui não.

**E em termos de promoção da notícia fica mais com a área de Mídias Sociais?**
Depende, porque a gente trabalha aqui meio junto. Então eu, a Aline e o Rapha estamos olhando o *Chartbeat*. O Ygor centraliza. Tá olhando o *Chartbeat*, melhor ferramenta de tempo real, de repente a gente percebe que algo tá vindo um tráfego alto de redes sociais e a gente não postou na nossa página ainda e por que... Claro que o que entra na rede social não é o que está na home no primeiro scroll necessariamente, são características diferentes. Às vezes o F5 vai ser promovido mais rápido no *Facebook* do que com um bom destaque na home. Até porque a gente sabe que ele se promove automaticamente no *Facebook*, a gente não gasta nosso espaço na home porque isso irrita o assinante. Então a promoção passa por várias nuances. Existem algumas regras óbvias do que é urgente, do que tem que ser dado logo, e outras é o que vai treinando o olhar e o know how do dia a dia.

**E vocês acompanham a concorrência?**
Sim, olhar a home da concorrência é regra básica pra quem está na home o tempo inteiro. A gente quer dar o furo, mas às vezes toma e precisa recuperar, é normal.

**E tem também o fato de as matérias da *Folha* irem para a home do UOL, né?**
Isso é muito importante. O UOL é da *Folha*, faz parte do grupo *Folha* da Manhã, mas eles têm CNPJs diferentes e são independentes. A *Folha* é o principal parceiro jornalístico do UOL, mas eles têm vários, eles assinam o

Valor, agência Estado, Reuters e têm os produtores de notícias deles, equipe de UOL Notícias. A home do UOL em tese é uma entidade à parte, que vai decidir se a manchete vai ser da *Folha*, do Estadão ou do UOl Notícias, eles vão definir de acordo com o que eles acharem que está melhor. Quem vendeu antes, quem está mais completo... De vez em quando eles erram, a gente liga e fala ó, nossa matéria foi dada 3 minutos antes e tá muito melhor. Ó, o furo é nosso de ontem. Afinal é feito por humanos que erram e tal... Mas o UOL tem muita audiência, como *O Globo*.com. Na verdade o UOL hoje se equipara ao G1, o G1 é tão grande quanto o UOL.

**O G1 cresceu bastante, né?**
O G1 é a TV Globo, né. Hoje em dia... existe *O Globo*.com que tem a parte de Entretenimento, mas Jornal Nacional, Fátima Bernardes, qualquer coisa minimamente jornalística está no G1. O UOL se equipara a isso em termos do que chamamos de canhão de audiência. Então estar na home do UOL é abrir uma porteira enorme de audiência. A gente é da ordem dos milhões o UOL é dos bilhões de acessos.

**Quantas *pageviews* por mês na *Folha*?**
200 milhões de *pageviews* por mês e 30 milhões de unique visitors.

**Então também tem uma promoção interna, *Folha* para o UOL, para que a matéria vá para a home.**
Sim, o UOL tem centenas de parceiros jornalísticos, todos têm uma rotina de avisá-los por e-mail assim que a gente publica alguma coisa. É esse aviso de e-mail que conta pra decidir também, vou chamar tal parceiro porque ele avisou a gente primeiro. Então sim, estar no UOL é muito importante, UOl é uma fonte de tráfego muito grande pra gente, mais que rede social, mais que o *Google*.

**No *Facebook* vocês usam o Instant Articles?**
Não. Todo mundo usa e também é um dos motivos de muita gente ter crescido a audiência com o peso do *Facebook* e a *Folha* não. Existem dois concorrentes, o Instant Articles do *Facebook* e o AMP do *Google*, que são formatos de carregamento mais leve, que tanto *Google* quanto *Facebook* promovem de forma mais eficiente, tanto na busca do *Google* como na timeline do *Facebook* o que é Instant Articles pra mim e o que é AMP pro outro. Qual é a regra? A gente quer oferecer pro leitor a página mais leve, que carrega mais rápido. O

problema do *Facebook* e do Instant Articles, e a gente é muito penalizado nisso, a gente já fez testes se logando de celular e computador fora do wifi da *Folha* e na timeline de alguém que não é viciado a *Folha* aparece 37 vezes menos, por não ter Instant Articles. Por que a gente não tem? Porque não tem paywall, essa é a decisão. A *Folha* vive de audiência e de assinaturas. Nosso principal negócio é assinatura.

**A *Folha* é a única do Brasil que não está no Instant Articles, né?**
Sim, a única. *O Globo* e o Estadão têm um política de assinaturas também, *O Globo* tá com uma política mais recente super agressiva de assinaturas. Nossa audiência iria aumentar muito se a gente estivesse nesse formato, seria ótimo, mas não conta pro paywall. Então eu vou colocar meu conteúdo no *Facebook*, *Facebook* vai promover, as pessoas vão ler loucamente e não vai contar pro paywal.

**E conta como métrica pro site, né?**
Conta, por isso *O Globo* e Estadão aumentaram tanto pageview vindo de rede social. A audiência conta para o site, conta como pageview, só que não conta pro paywall, então a pessoa pode ler 20 coisas e nunca vai bater no paywall, que é a tela ou de se cadastrar ou a gente bloqueia, mas que 10 só assinando.

**Por isso o *The New York Times* saiu do Instant Articles, né?**
Claro, porque não conta pro paywall. Eu quero audiência, mas o que eu quero de verdade é assinatura. E o AMP, que é o formato leve do *Google* conta, desde o começo. A gente usa muito, desenvolvemos uma página só para carregar em AMP, que aumenta indexação, aumenta tráfego vindo do *Google* e conta pro paywall.

**O publicador que você falou , que estão atualizando, é criado internamente?**
Isso, totalmente interno, criado por nossa equipe de TI. Meio o que o Washington Post fez. Vale a pena, a gente ainda publica papel e site, nosso publicador vai ser desenvolvido para fazer os dois, pra contar o paywall. E é muito caro contratar uma empresa de fora. Acho que no começo do ano que vem entra no ar e estamos desenvolvendo desde abril do ano passado. Colocamos uma parte em beta, mas com sites menores, tipo F5.

**Apêndice S**

**Aline Lemos, editoria de Audiência e Dados da *Folha de S. Paulo***

(Entrevista realizada presencialmente no dia 8/11/2017).

**Primeiro gostaria que você me contasse um pouco sobre sua experiência profissional.**

Eu me formei em 2010 e passei no Curso Abril de Jornalismo em 2011 e depois do curso trabalhei na INFO como repórter da revista por 11 meses, era meu sonho trabalhar lá, sempre amei tecnologia. Aí surgiu uma vaga para trabalhar com Atendimento ao Leitor, na época chamava assim, mas fazia social na INFO. Fiquei ao todo 5 anos na Abril, com promoções horizontais. Foi na INFO que começou meu envolvimento com a parte digital e com audiência de alguma forma, meu chefe cobrava bastante audiência nas redes sociais. Da INFO eu fui pra Abril Digital trabalhar com transmídia, criamos o modelo de monitoramento interno da Abril, que nunca chegou a ser executado porque a Abril Digital fechou. E daí fui pra Exame numa época ótima, em que o orgânico do *Facebook* tava bombando, foi um boom das fanpages de notícias. Eu peguei a fanpage com 500 mil e depois de um ano tinha 2,5 milhões. Hoje em dia a gente pena pra conseguir 100 mil. Aí surgiu a oportunidade de eu trabalhar no Itaú, numa agência, na verdade, de branded content lá dentro, fazendo conteúdo pras redes sociais. E era uma equipe formada por jornalistas. Era mais estratégia e interação que eu fazia. A gente levou uma pegada de conteúdo mais editorial pro banco, digamos assim. Tipo o que estão falando? Vamos falar também. Não era storytelling, o que muitos estavam fazendo. Então criamos um Medium, explicamos como funcionava a lógica de uma redação... Lá tive contato com a parte de métricas com uma visão mais publicitária, então a gente chamava de mídia, CPM, etc. Então não era só o que a gente quisesse fazer, mas o que convertia. Eu não escrevo muito, aqui na *Folha* tô voltando a fazer isso mais, nesse tempo era mais otimização... E aí eu voltei pra Abril, fui chamada pra fazer parte de Audiência e Branded Content. Eu era a pessoa que cuidava de métricas lá. Eu tinha acesso aos analytics de todos os sites da Abril, o branded content era muito junto com o editorial. Aqui na *Folha* é separado. Não é. Eu gosto de barganhas que tivesse muitos Flit honrosa 200 mil tweets queria falar em. Betão e isso não teria certeza escancarado entendi. Por isso pesquisas de ditassem sites Sim acredito que ele teria se fosse uma pauta bomba com o centralismo de imóveis. Então foi uma escola muito boa, aprendi muito. Aí

apareceu essa vaga na *Folha*, Camila me chamou e foi a contratação mais rápida da minha vida, em uma semana estava aqui.

**Há quanto tempo?**
Há 4 meses. Eu já peguei umas missões, como ela chama, então não estou muito no dia a dia, de resolver problemas, mas estou dedicada a mergulhar nas audiências de projetos e de áreas que são pouco vistos, como newsletters, blogs e colunas, TV *Folha*. Tipo, tem uma audiência normal de acompanhamento, mas não tem um estudo por trás. Então tento encontrar dinâmicas ali que expliquem coisas tipo cauda longa, encontrar onde estão os conteúdos ever greeen ali no meio, que tipo de métrica vai funcionar praquele produto especificamente. Não posso achar que pageview é ideal pra tudo. Temos algumas ferramentas que medem produtividade.

**E o que são esses produtos, pra eu entender melhor?**
Os blogs, que são muitos, e a audiência estava sendo medida só produtividade, então era o conteúdo que entrava no mês.

**A quantidade de posts mesmo?**
A quantidade de posts e a audiência que esses posts traziam por mês, não exatamente a audiência que esse blog trazia por mês pro site. Que é diferente, porque se eu puxo a audiência total do mês especificamente desse blog, a depender do conteúdo, de repente alguma coisa mais antiga pode ter estourado, trazendo audiência. Tem blog de serviço, de Direito, que fala sobre maternidade.

**E os blogs são abertos ou têm paywall também?**
São abertos. Coluna é que tem paywall. Eu descobri que tinha blog que tava desativado e ainda trazia audiência... Ser. A mesma coisa na TV *Folha* alguns programas específicos que já saíram, que a gente deixou de fazer, mas que eles ainda são visualizados no YouTube. E aí já é outra métrica, a de visualização. Vi as newsletters todas que tinham... O Rapha criou, usando o *Data Studio*, uns dashboards específicos.

**O que é *Data Studio*?**
É uma ferramenta do *Google* de vusalização de dados ligados ao analytics, youtube e outras planilhas que a gente usa. O Rapha é muito bom nisso de criar

visualização de dados e ele trouxe essa ideia. E eu uso sempre. (me mostra o dashboard que ele criou e o geral da *Folha*). Eu criei um desse pra cada blog, pra cada newsletter... então um estudo que a gente possa acompanhar mensalmente, a partir dessas análises que a gente fez pra cada produto. Porque uma coisa é hard news, outra coisa é um blog, e dentro dos blogs tem o de serviço, outro que é mais de crônica.. Então tem que diferenciar um conteúdo com outro e ver como que eles funcionam e como a audiência reage a eles.

**Aí você criar indicadores específicos para cada tipo de produto?**
Isso, eu dou sugestões, é levado pra secretaria de redação e eles vão vendo como continua. Eu fiz só 4 estudos, e demora um pouquinho, e como eu sou nova na *Folha* isso dificulta um pouquinho.

**Quais ferramentas você usa do dia a dia?**
A ferramenta principal é Excel ou o sheets do *Google* Drive. Analytics é a ferramenta de monitoramento que temos aqui; Stats, que é uma ferramenta própria da *Folha*; tem o Target, que é para as newslettters. O Stats ele dá a audiência de produtividade que te falei do site inteiro. A *Folha* é incrível nesse sentido, pois eles têm muito cuidado nessa coisa da audiência, eu nunca trabalhei num lugar com tantas ferramentas prontas pra isso. Uso outras ferramentas de monitoramento que eu não uso tanto pro meu dia a dia, uso mais por curiosidade às vezes. O *Chartbeat*, CrowdTangle, *Social Flow*. Eu faço plantão, acho que todo mundo que é editorial faz plantão, aí eu fico em Social, aí uso mais essas de monitoramento. Eu tenho acesso a outras ferramentas como ComScore, IVC, pra ver a audiência todo mês. Também o Navegg, por resquício da minha área de marketing e publicidade.

**O que é o Navegg?**
É uma ferramenta que trabalha junto com o DFP do *Google*, pra fazer cluster e análise de audiência. Não é gratuita, é utilizada pela publicidade pra fazer levantamento de inventário, fazer clusterização de público e de audiência.

**Como é a sua rotina de trabalho?**
Eu acabei de entregar um projeto agora, sei que eu tenho uma missão nova, mas não sei ainda como é. Trabalho com missões, por enquanto está assim, sempre tem uma demanda a ser analisada. Acabei a TV *Folha*.

**É mais difícil trabalhar com análise de vídeos?**
Pra mim foi, mas foi uma coisa pessoal porque eu não tinha muito contato com vídeo. Por exemplo, se o vídeo é mais longo a taxa de visualização cai; mas aí você vai ver a média visualizada de minutos ela é muito alta comparado a um vídeo mais curto que teve uma taxa de visualização alta também. E aí, o que vale mais? Um ao vivo que durou 1 hora, mas que teve uma média de 20 minutos de visualização (que é muito tempo), ou um vídeo de 2 minutos com uma dica rápida que teve uma taxa super alta de visualização mas a média foi de 30 segundos? A gente trabalha com o UOL+ que é o publicador de vídeos próprio, que tem as métricas próprias também e bem detalhadas, bem bacana.

**Os vídeos todos da *Folha* ficam no UOL+?**
E no YouTube também recentemente. Foi uma escolha editorial por questão de qualidade, antes quando não era HD não colocava, quando passou a ser HD passaram a colocar. O YouTube não converte em audiência pro site, é ridículo. É um esforço que é mais de fortalecimento de marca, se você for pensar numa lógica publicitária.

**E você tem algum contato com a área de Publicidade da *Folha*?**
Não, nenhum. É bem separado isso. Eu sei quem faz parte da área publicitária, às vezes eles pedem ajuda pra algum dado de audiência, mas meu dia a dia é 100% editorial. Mas eu levo essa lógica para minhas análises porque muito dos negócios que envolvem conteúdo editorial partem da redação também. Então proposta de parceria para fazer algum especial, que sai da redação para o Executivo pode vir desses insights também. Por exemplo, um patrocinador que vai topar bancar sem se meter editorialmente no conteúdo. Eu acho muito muito legal sair da redação esses insights também, porque às vezes quando vem do patrocinador ou sai direto da parte de Negócios o editorial sai fraco. E na redação é que sabemos os sonhos que temos em termos editoriais e que podem ser uma boa para algum anunciante. Nenhuma das missões que eu fiz saíram coisas muito consistentes nesse sentido, mas eu tentei colocar um insight ou outro direcionando pra esse lado.

**E os teus estudos são bem analíticos mesmo, certo?**
Isso, não é muito tabela, tem gráfico obviamente pra explicar, mas quando eu boto o gráfico não escrevo esse mês subiu, esse mês baixou. Escrevo "isso significa que possivelmente esse assunto foi muito buscado, as pessoas estão

vindo muito de mobile"... Ou seja entender o contexto e ver o quanto disso pode ser repetido, virar um comportamento da redação ou se é pontual. Teve uma época que a Anitta por exemplo dava muita audiência (sorrindo) e foi um negócio surreal, mas se você começa a colocar Anitta o tempo inteiro enche o saco. Então o negócio é encontrar mais Anittas dentro da editoria de Celebridades, ao invés de focar em Anitta.

**Você não se envolve muito na produção diária de matérias, né? A parte de SEO...**
Não, hoje o envolvimento é mínimo não por falta de espaço, mas porque eu ainda não estou tão nisso. Mas posso sugerir, inclusive pautas também. Aqui é muito aberto para isso. Como eu não escrevo desde 2011 e aqui tenho muito incentivo pra isso, estou querendo voltar aos pouquinhos.

**Você acha que as métricas já fazem parte da cultura da redação?**
Acho que está muito evoluído, as pessoas entendem bastante, cuidam e querem crescer e entender. Eu vejo muito chegar pedido de como eu vejo a audiência agora? Porque antes do Anaytics usava o Adobe Omniture, mudou na mesma época em que cheguei aqui. Vejo muito em Poder... Somos as pessoas que evangelizam. Em termos evangélicos temos a missão de levar a palavra pra toda a redação (risos).

**Na sua opinião, quais são os principais desafios da editoria?**
Eu acho que como o noticiário é dinâmico, as métricas também são. Não só o noticiário, mas a te8[(n)-(lta )ç5p

pedidos vêm normalmente da chefia. Ou matérias ligadas a dados, que aí as editorias normalmente pedem mais.

**E as pessoas te procuram pra isso?**
Sim, Ás vezes me ligam com dúvida no excel e quando a gente vê estamos assinando a matéria juntos. Como eu passei por Esporte, Cotidiano e Poder, então as pessoas me conhecem.

**E você acha que essa cultura de dados está internalizada na redação?**
Está crescendo, tem resistência focal. Desde que estou aqui o crescimento do interesse é claro. Eu meço isso muito, por exemplo, fiz esses relatórios no *Data Studio*, aí mandamos para várias pessoas.
**Repórteres também ou só editores?**
Tem uns que são voltados para repórteres, mas são mais pra cabeça mesmo. Isso foi em junho, quando foi criada a primeira versão. Teve gente que nunca falou nada. Aí foi passando um tempo, de uns dois meses pra cá, pessoas que nunca tinham falado comigo sobre isso começam a me perguntar, me cobrar coisa, relatar problema. Problema que eu sei que está lá desde o começo e eu não percebi, aí eu falo, pôxa essa pessoa só tá olhando agora. Como eu fiz vários de uma vez, devem ter uns setenta aqui... então por exemplo, um exemplo abstrato, fiz um relatório pra Cotidiano e um pra Ilustrada e esqueci de desligar um filtro de um no outro. Aí depois de uns três meses a pessoa avisa. Mas aí você percebe que a pessoa está se interessando e perguntando cada vez mais. Mas é que tu gosta de saint-georges Empreendimentos essas coisas Coisa que só não gosto.

**E você acha bom mesclar essas duas coisas, a análise dos números e a reportagem?**
Sim, senão acaba ficando chato. E eu sou repórter, não consigo largar.

**Então tu podes me explicar como criou esses dashboards?**
Sim, esse aqui é o *Data Studio* (mostrando), é uma ferramenta de análise de dados ad hoc, é muito boa. Agora é gratuito, está dentro do *Google* Suite. A lógica dele é meio semelhante aos relatórios fixos do Tableau. Você consegue conectar ele direto à API do *Google* Analytics ou a várias outras fontes dos dados, seja ao *Google* Sheets, YouTube, é muito amplo. E você consegue colocar tudo num relatório só. Isso aqui tudo é uma planilha de *Google* Sheets, são os dados de assinatura digital da *Folha*. E aqui já é ligado ao *Google* Analytics. Esse aqui é pra dados históricos.

**Essa integração de bases de dados diferentes é muito boa.**
E ele compila tudo automático, é super fácil de mexer.

(começa a me dar um exemplo, simula um gráfico)
exemplo, os relatórios semanais era uma coisa muito mecânica. Agora os gráficos principais já estão aqui, demoro muito menos tempo. E tem o relatório com um pouco menos de profundidade de informação, para os repórteres. Esse aqui, que toda a redação tem acesso e foi feito com o Tableau. Um coisa é que esses dados são sensíveis pro jornal, então esses dados só são acessíveis dentro do jornal. Essa é uma ferramenta interna, ela me precede. A gente definiu uns padrões do que consideramos uma matéria mal lida (21% estão na categoria muito mal lida, menos de mil *pageviews*), bem lida.. Aqui por exemplo, 21% dos textos está sendo responsável por 29% da audiência.

**Existe alguma métrica pra qual vocês dão mais atenção?**
Depende muito do objetivo, mas claro, você tem as métricas-chave que são visualização de página, visita, usuário, tempo de permanência talvez. Porque essa notícia que é commodity, o tempo deixa de ser tão importante, às vezes é um parágrafo o tempo vai ser curto. Mas no texto de uma Ilustríssima, por exemplo, o tempo é mais importante.

**E você tem alguma pressão para aumentar esses números?**
Rola o oposto, uma frustração a ver um tiro desperdiçado. Mas não dá pra dizer que há uma pressão, do tipo precisamos fazer assim pra dar audiência. Ela é importante, mas não é tudo. Você não vai sacrificar a qualidade do seu produto ó pela audiência, senão vou ficar postando *clickbait* o dia todo. Para um jornal como a *Folha* bem maior é a credibilidade. E essa é a vantagem de ter jornalistas analisando esses números, porque no fim do dia o jornalista está preocupado com o jornalismo.

**Quais são os principais desafios da equipe?**
Acho que o principal desafio nesse mundo tecnológico é a mudança mesmo. então você tem cada vez mais informação, então você tirar o que é realmente insight, o que é dado sujo e saber processar isso de uma forma aceitável. Até porque que cada vez mais o volume de dados está crescendo.

**Você se envolve no fluxo produtivo mesmo só quando faz reportagem**
Ou quando há algo muito extraordinário ou no plantão, eu faço plantão na Home e Mídias Sociais.

**E vocês fazem algo de SEO aqui ou fica a cargo das próprias editorias?**
A gente faz análises disso, vê o que está funcionando ou não e passa o insight.

**Quais são as ferramentas que você usa no seu dia a dia?**

*Data Studio*, Tableau, Excel, Sheets - pacote Office como um todo - *Google* Suite, *Google* Analytics, *Chartbeat*, algumas ferramentas para programação em Python.

**Como está a *Folha* frente à concorrência?**
Entre os jornais é o mais acessado: *Folha*, *O Globo*, Extra, Estadão. É que depende, às vezes você está em primeiro nas pagviews, mas não nas visitas únicas. Está em primeiro na ComScore mas não no IVC.

**E essas ferramentas são importantes pra eficiência do teu trabalho?**
Se você sabe o que você quer fazer, você vai dar um *Google* pra descobrir como fazer naquela ferramenta. Mais importante é saber o que você quer saber. Eu sou muito a favor de automatizar as coisas que podem ser automatizados.

**E os dados do Stats populam os dashboards que você criou?**
Isso. Tem as métricas básicas, ele é mais antigo, aí você consegue exportar e a partir a gente dá o tratamento que precisa, com o uso dessas ferramentas, ou cruzar com alguma outra coisa. Tudo o que é publicado no site entra aqui, por isso é bom.

**Apêndice U**
**Ygor Salles, editor de Home e Mídias Sociais da *Folha de S. Paulo***
(Entrevista realizada presencialmente no dia 9/11/2017).

**Há quanto tempo você está na *Folha*?**
Faz 10 anos que estou na *Folha*. Antes eu trabalhava num jornal de economia chamado DCI. Lá eu era editor de Finanças e vim ser repórter da *Folha* Online em Mercado. Era separado. Quando teve a fusão das redações, uns dois meses fui trabalhar na home, como redator da home e fiquei 3 anos. Em 2013 virei editor de Mídias Sociais, até meio do ano agora, e agora sou editor das duas coisas, Home e Mídias Sociais.

Quantas pessoas na sua equipe?
Juntando Home e Mídias Sociais são 12 pessoas, sendo 8 pra Home e 4 pra Mídias Sociais e interação. E desses 4 um cuida do Painel do Leitor, fazendo moderação de Erramos, comentários, faz um clipping de mídia pro jornal.

**Com quais redes sociais vocês trabalham?**
Teve uma época que a gente chegou a ter oito redes sociais. Mas aí a gente foi priorizando, e hoje atualizamos com frequência o *Facebook*, Twitter, Instagram e mais ou menos o Linkedin. O resto tá parado ou a gente atualiza pouco.

**YouTube é com a TV *Folha*?**
Isso, eu nem mexo. Mas eles atualizam bem também.

**De que forma as métricas influenciam nas suas decisões editoriais?**
É uma questão complexa. Eu provavelmente sou a pessoa dessa redação que mais fico olhando os números de audiência. Eu e Camila, ela olha muito pensando no planejamento, análise, convencimento das editorias de práticas SEO. O meu é mais tempo real. Tanto que ela usa muito mais o *Google* Analytics e eu uso muito mais o *Chartbeat*. Então eu uso muito, não só métricas de audiência, mas de engajamento também. Agora, o quanto influencia as decisões editoriais tomadas é mais complexo. Porque não é porque uma coisa está indo mal que a gente vai falar que não é uma notícia importante. Então várias vezes a gente vê que um assunto não está bem lido na home, mas a gente mantém porque considera que aquilo é relevante. Por outro lado, a quantidade de pessoas clicando em determinada matéria pode influir na posição dela na home, nos nossos pedidos para as editorias, tipo esse assunto tá bem lido, a gente precisa investir mais.

**Como vocês têm essas conversas com as editorias?**

Normalmente eu faço pedidos por e-mail, elas não são obrigadas a seguir o que eu peço (risos). Mas eu já disse pra eles, se a gente está pedindo é porque a gente está vendo que vale a pena. Então vale a pena de que forma? A gente já viu que na concorrência entrou e está indo bem, a gente viu que esse assunto botou no pé da home e mesmo assim está entre as mais clicadas. Tem vários sinais de que aquilo vale a pena investir. E investir não é exatamente dizer o que os outros estão falando, nada, é entrar no assunto. Vira e mexe eu falo pras pessoas que vêm falar comigo sobre jornalismo, que é muito importante que a gente fale sobre os assuntos que as pessoas estão interessadas, mas não o que as pessoas querem ouvir. Eu falava isso muito na época do impeachment. Muito antes dele acontecer, toda matéria que falava de impeachment dava muita audiência, as pessoas queriam o impeachment da Dilma. Mas eu falava, a gente tem que falar disso, nem que seja para falar não há motivo para ter o impeachment. E a gente deu várias matérias dizendo que pedaladas não é motivo pra impeachment. E aí os leitores caíam em cima da gente, mas a gente tava dando uma resposta pro leitor, mas é nossa obrigação não falar o que ele quer. Contrariar o leitor às vezes é necessário. Mas falar dos assuntos que ele está interessado é obrigação nossa. O leitor é o nosso cliente, se ele tá a fim de um assunto tem que dar esse assunto. E também dar outros assuntos que falar, ó já que você está lendo a gente, veja isso aqui, isso aqui também é importante. Você não veio atrás disso, mas isso aqui você precisa saber. É por isso que às vezes matérias que não são bem lidas estão em destaque na home, a gente quer que ele saiba que aquilo é importante.

**O tráfego que vem pela home é significativo, comparado a *Google* e redes sociais?**
Ela já foi mais significativa, mas ainda é significativa. A *Folha* tem uma coisa que distorce um pouco os números que é a home do UOL, que é um canhão absurdo. Então se, por exemplo, na concorrência rede social dá 40 por cento, chutando um número, e aqui dá 20, 25 - também tô chutando - no número bruto provavelmente é até mais aqui, apesar da porcentagem ser menor, porque UOL é metade da nossa audiência.

**Mas aí não conta como vindo da home?**
Não, é home e UOL. A home mesmo já foi mais relevante, ela está perdendo audiência em termos de percentagem, mas ainda traz muita coisa. E isso não é um problema nosso, é um problema mundial, em todos os sites, que as pessoas não vão atrás das homes pra ler as coisas.

**A não ser os fiéis.**
Por isso que a gente faz um esforço danado para que o leitor assine. E fazê-lo vir de alguma maneira para dentro do site pra ele ver que aquilo é importante.

**Na edição da home, vocês trabalham com as técnicas de SEO, faz parte do dia a dia?**
Sim, todos nós já fizemos algum curso em algum momento, ou os que a *Folha* promoveu. A gente teve um grande esforço de SEO uns dois, três anos atrás, a gente contratou uma agência que deu uma remodelada, chama Cadastra, de Porto Alegre. E não foi nem só técnicas de SEO, também reformulou um monte de coisas dentro da programação do site para melhorar o ranqueamento. E também a gente faz com alguma frequência testes AB no site. Então a gente coloca dois títulos para a mesma coisa e depois de um tempo a gente vê qual gerou mais clique, que está melhor e deixa o que está melhor. E além do jeito de fazer um título para ranquear melhor, isso todo mundo entende mais ou menos como fazer e faz. Embora às vezes a gente tente não levar isso em consideração porque a gente tem também uma certa preocupação de que isso pasteurize todos os títulos. Ah, vamos fazer o título que o *Google* acha melhor. Não sei se você se lembra quando teve um acidente de ônibus com alunos que estudavam em Mogi das Cruzes, descendo a serra, morreram 40 estudantes. Na mesma época tinha tido outro acidente de trem, há quarenta anos, que levava estudantes para Mogi das Cruzes. E aí a gente relembrou essa história na home. E aí eu fui ver os jornais do acervo da época. E assim, o título que deram há 40 anos no papel era muito poético, eu não lembro agora, mas era ótimo o título. Aí eu falei com o editor, puta título mas, hoje se você for levar a sério técnica de SEO a gente ia matar a poesia do título. Porque a gente não ia fazer um título poético, a gente ia fazer, sei lá: Trem que levava estudantes para Mogi descarrilha e mata 40.

**Na home ainda há um espaço maior pra criatividade, porque o que acaba contando é a página da notícia e normalmente são títulos diferentes, né? Na página da notícia cada editoria que faz?**
Isso, cada editoria que faz.

**E existe uma negociação, às vezes você fala muda isso aqui, que não tá muito bom.**
Sim. Com frequência eles vendem e a gente fala... Porque dentro do nosso trabalho de colocar coisa ha home também está a gente ler a matéria, pra ver se não tem nenhum absurdo, porque a gente tá chamando na home, vendendo pro UOL, botando no *Facebook*. Então a gente precisa certificar que está minimamente decente o texto. Então sim, a gente vai até a editoria e fala, isso tá ruim, isso aqui devia estar no lead, esqueceram de por tag, galeria, hiperlink... a gente dá esses feedbacks. Nem sempre a gente consegue fazer isso com a frequência que a gente gostaria, tanto que às vezes quem acaba fazendo é a Camila, quando ela vê as matérias mais lidas, vai nas matérias, se tiver alguma que não tá a contento, ela vai lá e reclama.

**Tem algum indicador, alguma métrica que você considera mais importante?**
A gente tem uma ferramenta que, nas redes sociais, que pega todos os posts da concorrência e ranqueia por interações por minuto. Eu gostaria que fosse compartilhamentos por minuto, mas ela só mostra interações, que inclui likes e tal. Mas a gente usa isso para saber que determinado assunto está bombando e normalmente, se tem alguma coisa ali, da mais que a gente não publicou ainda a gente avisa. Eu levo bastante a sério essa métrica.

**Você sabe o nome da ferramenta?**
Tem um monte que faz isso. Você cria uma lista de páginas para seguir, e aí ela calcula automaticamente, post a post numa tabelinha. A mais famosa, que a gente tem, chama Social Monitor, é nacional e não custa tanto (o pacote mais barato deles é 500 reais por mês), então um monte de gente tem. Tem uma ferramenta que o *Facebook* liberou para mídias, que é o CrowdTangle, que também faz isso. Ela é gratuita só para jornalistas, para empresas de mídia. E é uma ferramenta muito boa porque ela tem um histórico inteiro do *Facebook*, então dá para você voltar x anos atrás.

**Então esse engajamento nas redes sociais é importante pra ti?**
Isso, engajamento e a audiência, que fico olhando o tempo inteiro. *Pageviews*, recirculação. O que eu vejo mais rapidamente são do engajamento à audiência em *pageviews*, que é aquilo que fica na minha tela o tempo inteiro. Aí de vez em quando quando vejo que alguma coisa merece um pouco mais de atenção começo a ver as outras métricas, como recirculação, tempo de retenção na página... E tem uma outra coisa: o *Chartbeat* tem pra home, uma ferramentinha que ranqueia todos os links que estão na página por quantas pessoas estão clicando naquele momento. E aí ele põe cor diferente, vermelho amarelo, branco e vermelho, conforme a posição dela na home. Então uma coisa que é décimo, no pé da página, pode estar verde e uma coisa que tá em décimo na manchete não vai estar verde. Porque normalmente o que está na manchete sempre está entre as 5 coisas mais lidas. Então se está em décimo, não está bom... Então a gente também olha isso, isso a gente olha mais pra editar a home. Então por exemplo, precisamos colocar uma matéria nova na home, o que vamos tirar? Aí isso entra na conta. Não é o único critério, mas é um critério de desempate.

**Se a gente compara o jornalismo online com rádio, TV e impresso, medir o retorno da audiência era muito mais díficil.**
Assim, perto do que é o digital essas outras mídias não tem nada. *[5.5]*

**E o que muda?**

Isso muda, aqui dentro isso foi um grande problema, porque quando você tem um papel, passou-se décadas pensando ah, esse assunto bomba. Sem nenhum embasamento científico. E às vezes esse negócio fica perdurando anos e anos, ah esse assunto é importante, a gente tem que dar porque o leitor gosta. E aí de repente, como tudo no digital é medido a gente pro cara que fala que está há 30 anos fazendo jornal, a gente fala não, meu amigo, ninguém lê isso. Ah, esse colunista o pessoal adora. Dá 2 mil cliques por coluna, não é nada.

**É uma mudança de cultura?**
É, absurda. Contra fatos não há argumentos (risos). E aí o pessoal teve que se adaptar a isso. Aí de repente um assunto que também, ah assunto, ninguém se importa com isso, mas tem muito acesso. Então isso mudou muito como você lida com o que é importante ou não. Voltando lá pro começo, o que é importante pro nosso leitor? O pessoal acha que sabia, mas não sabe.

**E você acha que hoje as pessoas da redação têm mais consciência disso?**
Bom, a gente já está há 7 anos com a fusão, e métricas de audiências estão impregnados na redação há pelo menos 5. Então nesse meio tempo já deu pra mudar muita coisa. As pessoas já não ignoram solenemente quando a gente diz que... No começo era difícil porque a gente falava ó, isso aqui tá bombando. E a editoria falava, não, isso não é importante. Aí de repente vinha a avalanche, concorrência dando, o chefe viu que o negócio tá bombando. E aí vem de cima e o chefe fala: faz. Aí o cara era obrigado a fazer, fazia atrasado, não ganhava audiência porque todo mundo já deu, e aí ficava com cara de tacho.

**Era mais tenso antes.**
É, agora ele sabe que se a gente está dizendo é bom pelo menos levar em consideração. No começo era muito mais difícil, obviamente, mas agora os editores pelo menos já têm essa noção boa. Que não é porque tá bombando que é ruim.

**E como vocês lidam com os *clickbaits*?**
Então, quando a gente vê que é picaretagem a gente ignora. Ah, a concorrência tá ganhando audiência com picaretagem, paciência. Tem coisas que a gente acha que talvez valha a pena dar se for relevante ou se for uma coisa curiosa, que vale a pena dar porque você gasta 15, 20 minutos pra fazer uma nota e consegue garantir a sua audiência do dia. E aí você vai ter tempo para pensar nas coisas da sua programação, coisas em que você quer investir.

**Vocês têm uma meta de acessos pra atingir?**
Não, porque isso pode influir na produção editorial. Tipo, falta cinco dias pro mês e o cara tá 40 por cento abaixo do normal dele. Se tivesse a meta, ele ia começar a apelar. Aí fica ruim, porque ele deixa de fazer uma matéria que era

importante, e começa a fazer notinha de alguma besteira qualquer pra ganhar audiência. O que a gente faz é lembrar sempre as editorias de que o negócio não é produzir mais, é tratar direito o que tem. A gente produz muito. Muito do que a gente produz tem uma audiência baixa porque não se trabalha direitinho, não coloca galeria. Às vezes pegar o ever green e esquentar, a gente faz isso muito em mídia sociais. A gente já tem um material pronto, bom, por que a gente não posta? Ah, é de seis meses, mas se não teve alguma mudança relevante... Tem uma matéria que a gente fez há dois, três anos que é uma matéria sobre como pedir no RH para trocar o feriado de quarta pra uma folga na sexta. Não mudou a legislação desde então. Então toda vez que tem um feriado na quarta, uns dias antes, a gente posta a matéria porque é um serviço pro leitor. A editoria nem precisa fazer.

**Quais são as ferramentas que você usa no seu dia a dia?**
*Chartbeat*, Social Monitor, aí tem as ferramenta de postagem, a gente usa o Tweetdeck no Twiiter, *Social Flow* pro *Facebook* e um chamado Ethos pro Instagram. *Google* Analytics menos porque o real time do *Chartbeat* é muito melhor pra home. *[44.9]*

**Os repórteres têm acesso a essas métricas? Porque o relatório é enviado só para os editores.**
Em dado momento a gente pensou que se a gente desse acesso aos repórteres de toda a audiência eles não iriam trabalhar, iam ficar vendo aquilo, e quando uma matéria deles que acham muito boa tivesse com baixa audiência eles iam ficar pentelhando a home e as redes sociais para chamar, sem um seu critério... Então não me parece producente. Acho que o ideal é mesmo que só os editores saibam. Por mim até liberava um pouco mais, deixar os editores com ferramentas iguais às nossas. Deixar usarem o *Chartbeat*, o Social monitor. Até acho que se todos os editores tiverem social Monitor eu não precisaria avisá-los do que está bombando, eles veriam na cara deles, tipo ah *O Globo* tá dando esta matéria e eu tô aqui panguando sem dar essa matéria. Eu não precisaria dizer, eles veriam. E tem outra limitação além dessa, filosófica, diria, que é a questão financeira, porque essas ferramentas todas, quanto mais acessos têm mais custa. Por exemplo, o Social Monitor tem 6 acessos só. Se a gente desse pra todos os editores provavelmente teria que triplicar o preço do que paga hoje.

**E tem também a análise interna que é diária, que a equipe manda por email.**
Sim, todo dia tem uma análise diferente. E análise de tudo, pode ser qualquer coisa, outros sites, das nossas redes sociais. Mas não é uma medição sistemática. Tem um relatório que a gente manda para os editores no fim do dia, que já tem um pouco mais de coisa, que a gente coloca nesse relatório quais são nossos post no *Facebook* que deram mais compartilhamentos e quais matérias

estão com maior número de unique visitors naquele dia. E aí já dá uma noção pro cara também. Mas aí é mais pra ele azeitar o impresso, porque a gente entrega às seis da tarde, então tem umas duas horas ali pro cara, ah, esse post aqui é uma matéria que estou dando no pé da página, mas é a matéria com mais compartilhamento no dia. Não é o caso de a gente aumentar? Ou eu não planejava botar tal nota que fizemos no online no papel, mas vi que está entre as mais compartilhados, então talvez seja o caso de dar uma chamadinha.

**E tu achas que a gente faz um jornalismo melhor a partir dessa informação sobre o retorno do leitor?**
Como eu disse, como o leitor é o nosso cliente, temos que contemplar os ensejos dele, mas sem fazer exatamente o que ele quer. A gente tem que levar em consideração. Não é para ser determinante, a gente guiar nosso trabalho por isso, mas no mínimo você tem que saber. Porque se você é da editoria da matéria mais compartilhada no *Facebook* e não está pondo no papel, no mínimo você tem que ter um motivo razoável pra não dar aquilo.

## Apêndice V
## Eduardo Scolese, editor do Núcleo de Cidades da *Folha de S. Paulo*

(Entrevista realizada presencialmente no dia 9/11/2017).

**Na sua opinião, de que forma as métricas influenciam hoje a produção jornalística?**

É um assunto um pouco delicado porque a gente não pode ficar preso à métrica para fazer a produção, mas também não pode esquecê la. A gente tem que saber usá-la. Tem coisa que a gente publica e produz que eu não vou me procurar, a maioria das coisas, que vai dar ou não audiência. Aquilo que a gente acha que a notícia a gente vai publicar. Mas a gente pode no momento de produzir uma reportagem buscar elementos que vão segurar o leitor na reportagem. Sem apelação. Mas segurar com boas informações. Então você ter boas imagens, uma galeria de fotos, um texto bom, não muito longo, um texto tem claro, didático, com título bom, de novo sem ser um título apelativo que o cara vai clicar e vai ver pô, mas não é isso que tava no título. Então a questão da métrica, aqui na produção, pelo menos aqui no caderno que eu edito, Cidades, ela é usada para melhorar o produto. Aquilo tem muita audiência, por que ter muita audiência? Porque é um título interessante, porque é um texto bom. A pessoa ficou presa pelo título da matéria, compartilhou, tem boas fotos.

**E você discute isso com os repórteres? Porque cada editoria é independente, né?**

Sim, a gente discute muito. Até hoje eu peguei o balanço de audiência de outubro, já passei pra todo mundo cobrando e falando ó, vamos olhar. Vejam porque a gente tem ali o relatório, então a gente pode olhar a cada matéria, quantos cliques teve e tal. Vamos olhar a lista das que foram pessimamente lidas. Por que que foram pessimamente lidas? A gente deveria ter feito essa matéria ou não? Porque às vezes é uma matéria que não interessa para ninguém, não vale a pena produzir. Em vez de perder tempo fazendo uma reportagem pequena, insignificante, você poderia estar melhorando uma que já foi publicada ou buscando outras pautas e tal, não perder tempo em coisas que ninguém vai ler. Então a gente faz muito essa análise, mês a mês a gente olha, as vezes o título é muito ruim, mas a matéria é importante, mas o título é muito ruim, ninguém vai se sentir atraído por aquilo. Às vezes uma reportagem é importante, mas a gente tratou mal, pequenininha, três parágrafos, mal escritas,

sem foto, tem tudo para não dar certo essa reportagem. Então a gente analisa muito a métrica nesse sentido. Como oferecer um bom produto. Mas a gente não produz esperando audiência. A gente produz o que é notícia, a partir do momento que a gente tem a notícia, vamos fazer uma reportagem sobre isso, então como a gente vai tratar bem essa reportagem? Já é notícia, beleza, qual o próximo passo? É publicá-la decentemente, oferecer um produto bom que a boa audiência vai ser consequência.

**Os teus repórteres também publicam ou só você?**
Todos publicam. A gente tem uma equipe menor de pessoas que cuidam só do site, então por exemplo o correspondente de Brasília manda uma reportagem, aí eu tenho uma equipe de três pessoas que ficam o dia inteiro, das 7h da manhã até a meia-noite, recebem essa reportagem e publicam, porque não dá para publicar de fora. O repórter do Rio manda uma reportagem, aí essa pessoa pega. Mas tudo passa pelos editores, eles têm autonomia para publicar. Mas se eu vejo um título que não gostei eu mudo na hora.

**Você muda conforme vai chegando a matéria?**
Mudo ao longo do dia. Ou antes, quando chega a reportagem eu falo, vai pegando foto, vai editando que eu já vou pensar no título. Aí eu mando o título e já sobe do jeito que a gente quer. Depende da importância da notícia eu me antecipo a isso.

**E o trabalho é diferente do impresso pro online, o título que você pensa pro online.**
É diferente por causa do tamanho.

**Mas e o tratamento da matéria?**
O tratamento é o mesmo. Deixa eu ver se tem aqui algum exemplo (pega um jornal impresso). Por exemplo esse título aqui no site vai ficar muito pequeno no site. Então a gente tem que bolar um outro títul pro site que seja maior pra ficar bonitinho, alinhado, em duas linhas, senão vai ficar incompleto no site, vai vir pra cá e cair na metade, vai ficar feio. O título que a gente não precisa mexer é o título em cinco colunas, ele é exatamente do tamanho do título do site. Então quando eu faço um título no papel em cinco colunas ele automaticamente vai pro site. Então o trabalho que a gente tem aqui quando a gente fecha a edição do papel, quando a reportagem é exclusiva e não perdeu está na internet ainda a

gente trabalha no título. Usa esse tipo, os editores preparam e pedem pra subir. Tem quele título fantasia também, por exemplo "Jogo grande", pro papel é bacana, chama atenção, mas não vou chamar isso na internet. Então eu tenho que pensar num título pro site.

**Você mencionou que algumas matérias são exclusivas do impresso. A maioria é assim?**
Eu não vou saber te falar exatamente, mas quando a gente prepara a edição do papel a prioridade é que seja a maioria exclusiva. Amanhã a minha capa é exclusiva, a minha página três é exclusiva. Não que seja furaço de reportagem, mas são olhares diferentes, narrativas diferentes, às vezes a história de um personagem.

**Que não vai entrar na internet hoje.**
Isso, notícias inéditas. Então a gente procura sempre ter notícia inédita pro assinante do papel, que paga caro por isso, poder pegar o jornal de manhã e não ler o que ele já leu no site ou viu no Jornal Nacional... Mas é claro, por exemplo, agora acontece uma chacina na Rocinha, neste momento, é inevitável que entre no site agora e amanhã esteja na capa do caderno. Não dá para brigar com a notícia. Mas num dia que não está acontecendo nada, eu não vou ficar antecipando no site nesse momento coisas que eu posso oferecer exclusivas. Então ela vai ser exclusiva para o papel e para o site também, porque vai subir junto amanhã.

**Que horas sobe pro site?**
Duas da manhã. Então quem amanhã de manhã entrar na internet logo cedo vai ter notícia exclusiva também no site.

**E essa sua equipe de 3 pessoas publica no site?**
É, todo mundo edita aqui, os editores, os repórteres ajeitam, a gente edita, deixa bonitinho aí o pessoal que cuida do site agenda, com os títulos que a gente combina juntos.

**E acontece o contrário também, de matérias que só estão no online?**
Tem, porque no papel não cabe tudo. Às vezes a gente acha que vale uma notinha... Ou outras ficam só no site mesmo porque a gente acha que é uma matéria que acabou no site e pronto. Porque senão a gente faria uma edição só

de coisinhas, pra dar tudo o que está no site. E não, a gente quer aprofundar, fazer matérias maiores.

**E esse retorno da audiência, essa possibilidade de saber em que as pessoas clicaram, se comentaram, isso de alguma forma muda a rotina de vocês?**
Quando eu era só do impresso a gente não tinha muito feedback de leitor, a audiência hoje de alguns temas, a gente consegue captar, nossa isso aqui tem muito interesse. Não é que muda a rotina, mas acaba agregando. Por exemplo, a gente descobriu recentemente que qualquer coisa que faço sobre CNH, carteira de motorista, as pessoas ficam enlouquecidas, CNH, digital. Então sempre que aparece algo sobre isso, a gente fala, pô vamos tratar bem, às vezes é uma coisinha menor, comissão na Câmara aprova CNH digital com scanner. Normalmente eu não daria bola, porque é só uma comissão, mas não é um assunto de interesse. Falar de trem em São Paulo, pro leitor, qualquer coisa de trem paulista adora, acho que é nostálgico. Coisas que a gente sacou que as pessoas gostam é a coisa bem mastigada, por exemplo, a gente publicou hoje na nossa capa uma reportagem sobre previdência municipal, o Dória vai querer mudar alíquota de contribuição. Agora a gente vai subir no site, separadamente, um perguntas e respostas sobre esse tema, sozinho, sem reportagem. As pessoas gostam desse tipo de serviço, tem muito compartilhamento, porque a dúvida dela vai estar lá. Então várias reportagens a gente separa um perguntas e respostas que fica valendo para sempre quase. A gente pode sempre linkar pra isso. Então é outra coisa que a gente aprendeu com a audiência.

**Você acha que o jornalismo que se faz hoje, nesse contexto, é melhor por ser mais assertivo?**
Acho que é melhor, é bem melhor.

**Porque há críticas ao jornalismo caça-cliques, que só dá o que a audiência pede.**
Sem dúvida, mas aqui nessa editoria não existe isso. Agora que melhorou muito a qualidade melhorou porque a gente tem um retorno imediato. Se você escreveu uma bobagem na hora você vai ficar sabendo, se a reportagem não está bem escrita, se não é um tema relevante, você vai ver que perdeu tempo e ninguém está clicando. Então você tem que fazer uma coisa de muita qualidade, tudo de qualidade, desde o título, as fotos, a infografia, tem que ser reportagens aprofundadas, porque é o básico. A pessoa já está vendo no *Facebook*, no

Twitter. Então se a gente não fizer uma reportagem bem aprofundada, que seja diferenciada, pra ele falar ainda bem que eu li isso e agora sim eu tô entendendo. Então mudou muito.

**Vocês gerenciam a página no *Facebook* da editoria?**
Sim, a gente compartilha as nossas reportagens.

**E vocês respondem ou leem os comentários?**
É muita coisa. Se comparar com o *Facebook* da *Folha* é muito menor. Então a gente continua de olho, eu olho muito comentário, mas muitas vezes não agrega. Às vezes é melhor ler um comentário da reportagem no site, porque aí já é um leitor filtrado, que não se esconde atrás de um fake. Então muitas vezes a gente melhora a reportagem com esse comentário.

**Você pode falar um pouco sobre sua trajetória profissional?**
Eu faço e posso te mandar por e-mail também, um resuminho. Estou na *Folha* desde 1998, me formei e vim pra *Folha* já. Eu fui repórter da agência *Folha*. Eu fui pra Brasília, fiquei sete anos lá como repórter. Voltei pra cá e fui editor-assistente de política, fui secretário-assistente de redação, coordenador da Agência *Folha* e agora editor de Cotidiano, há três anos. Foi um desafio bem puxado, é uma editoria muito grande.

**São quantas pessoas?**
São 30 pessoas. E agora eu acabei agregando. Eu cheguei como editor de Cotidiano e agora eu cuido de Cidades, que é um núcleo de Ciência, Saúde, Cotidiano e Esporte e eu que cuido desse núcleo.

**30 pessoas no total?**
Isso.