

DOSSIÊ

QUANDO JORNALISTAS E PROFISSIONAIS DO MARKETING NEGOCIAM:

uma análise baseada em competências nos processos de negociações em organizações midiáticas brasileira e belga

Copyright © 2019
SBPjor / Associação
Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo

DJENANE ARRAES MOREIRA
Universidade de Brasília, Brasília – DF – Brasil
ORCID: 0000-0003-3324-395X

SYLVAIN MALCORPS
Université Libre de Bruxelles, Bruxelles – Bélgica
ORCID: 0000-0001-6596-2831

MAÍRA MORAES VITORINO
Universidade de Brasília, Brasília – DF – Brasil
ORCID: 0000-0002-5970-6476

DOI: 10.25200/BJR.v15n2.2019.1225

Recebido em: 31/10/2018 | Aprovado em: 29/04/2019

RESUMO – Este estudo consiste em compreender como as interações entre jornalistas e profissionais do marketing ocorrem no contexto de duas organizações midiáticas da Bélgica e do Brasil. Nosso objetivo é entender o que está sendo negociado, assim como se existem diferenças nas abordagens estratégicas aplicadas. Para tal, nós conduzimos uma perspectiva transnacional com observação participante e entrevistas abertas para coleta de informações. Nós descrevemos os elementos encontrados no campo e os relacionamos a esses processos usando a análise baseada em competências. Os resultados dessa abordagem mostraram questões tais como modelos de negócios, culturas organizacionais, posições hierárquicas, habilidades profissionais relevantes e motivos pessoais, que desempenham um papel importante nos processos de negociação entre jornalistas e profissionais de marketing. Além disso, notamos que as práticas de *gatekeeping* são – em certa medida e em casos específicos –, compartilhadas entre jornalistas e profissionais de marketing.

Palavras-chave: Jornalismo. Marketing. Negociação. Pesquisa comparativa. Organizações midiáticas.

**WHEN JOURNALISTS AND MARKETERS NEGOTIATE:
a competency-based analysis of negotiation processes in Brazilian
and Belgian media organizations**

ABSTRACT – This study consists of understanding how interactions between journalists and marketers occur in the context of two organizations from Belgium and Brazil. We seek to understand what is being negotiated, as well as whether there are differences in their applied strategic approaches. To do this, we conducted a cross-national perspective on participant observation and open interviews for data collection. We describe the elements found in the field and relate these processes using “competency-based” analysis. The results of this approach show that issues such as revenue models, organizational cultures, hierarchical positions, relevant professional skills, and personal motives play an important role in the negotiation processes between journalists and marketers. Also, we observe that gatekeeping practices are – to some extent and in specific cases – shared between journalists and marketers.

Key words: Journalism. Marketing. Negotiation. Comparative research. Media organizations.

**CUANDO MEJORISTAS Y PROFESIONALES DEL MARKETING NEGOCIAM:
un análisis “competency-based” en los procesos de negociaciones
en organizaciones mediáticas brasileña y belga**

RESUMEN – Este estudio consiste en comprender cómo se producen las interacciones entre periodistas y especialistas en marketing en el contexto de dos organizaciones de Bélgica y Brasil. Nuestro objetivo es entender lo que está siendo negociado, y también si existen diferencias en los enfoques estratégicos aplicados. Para ello, conducimos una perspectiva transnacional con observación participante y entrevistas abiertas para la recolección de información. Describimos los elementos encontrados en el campo y los relacionamos con estos procesos usando el análisis “competency-based”. Los resultados de este enfoque mostraron cuestiones tales como modelos de ingresos, culturas organizacionales, posiciones jerárquicas, habilidades profesionales relevantes y motivos personales desempeñan un papel importante en los procesos de negociación entre periodistas y profesionales de marketing. Además, notamos que las prácticas de gatekeeper son, en cierta medida y en casos específicos, compartidas entre periodistas y profesionales de marketing.

Palabras clave: Periodismo. Marketing. Negociación. Búsqueda comparativa. Organizaciones mediáticas.

1 Introdução

Quando construímos um pensamento sobre a produção de notícias e os modelos de negócios das empresas jornalísticas, um dos caminhos que se abre nos leva a refletir sobre os processos de negociação que são estabelecidos entre profissionais de marketing e jornalistas. A partir dessa perspectiva, Couldry (2017) ressalta que essa relação está se tornando mais intensa diante de recentes inovações nas indústrias publicitárias e das estratégias de mineração de dados impulsionadas continuamente pelo setor, que impactam profundamente o papel social do jornalismo, especialmente na era

digital. Entendemos aqui que essas dinâmicas são tanto a causa quanto o resultado das negociações diárias entre essas áreas.

Na literatura sobre jornalismo e práticas jornalísticas, a noção de negociação frequentemente se refere a um processo de mediação em que os agentes – na maioria das vezes jornalistas – tentam buscar objetivos específicos, ao mesmo tempo em que têm que lidar com outros agentes, artefatos ou até eles próprios.

No intuito de compreender essas relações, este artigo lança luz sobre como os jornalistas e profissionais de marketing interagem entre si em duas organizações de mídia em diferentes países: Bélgica e Brasil. A escolha desses dois países desencadeou uma perspectiva transnacional resultante da colaboração entre doutorandos em comunicação e estudos de jornalismo da Universidade de Brasília e da Université Libre de Bruxelles. O foco da iniciativa era a promoção do intercâmbio de pesquisa entre as duas instituições e países, assim os alunos foram encorajados a fazer estudos transnacionais por meio de pesquisas empíricas.

Nesse contexto, investigamos as interações entre jornalistas e profissionais de marketing através das lentes do conceito de negociação. Argumentamos que, além do amplamente aceito argumento de que as áreas do jornalismo e do marketing tendem a colidir nas organizações de mídia contemporâneas, existem processos de negociação entre os dois que mostram uma grande variedade de estratégias organizacionais e pessoais. Escolhemos seguir um processo de negociação em cada uma das organizações e testar uma análise baseada em competências desses processos (*competency-based analysis*). Para tanto, optamos por abordar o trabalho de campo através da observação participante e entrevistas abertas como instrumentos de coleta de dados nas duas organizações: Mediafin, editora de dois jornais econômico-financeiros belgas; e Diários Associados, com foco no *Correio Braziliense*: jornal impresso e on-line editado em Brasília, capital federal brasileira.

Iniciamos o estudo com uma revisão teórica dos modelos de negócios do jornalismo e como variáveis externas às organizações, como o desenvolvimento de tecnologias, provocam mudanças internas na busca pela sustentabilidade dos negócios. Observamos que muitas soluções partem da perspectiva de marketing para ajustes de políticas editoriais. No contexto, consideramos a figura do *gatekeeping* em suas duas dimensões: autoridade e função. Traçando essa relação, apresentamos o conceito de negociação e negociação específica no jornalismo.

Partimos então para a descrição de elementos encontrados no campo relacionando-os à análise baseada em competências desses processos. Os resultados dessa abordagem mostram que questões como modelos de negócios, culturas organizacionais, posições hierárquicas, habilidades profissionais relevantes, motivos pessoais e práticas de *gatekeeping* desempenham um papel importante nos processos de negociação entre jornalistas e profissionais de marketing.

2 Modelos de negócios do jornalismo e o *Network Gatekeeping*

Uma das maneiras de se estudar a relação entre as áreas de marketing e jornalismo, ou melhor, entre jornalistas e profissionais de marketing, pode ser traçando uma linha histórica a partir das mudanças trazidas pelo desenvolvimento de tecnologias e sua adesão por uma parcela crescente da população mundial, o que tem pressionado empresas de diversos setores da economia a buscar inovação em seus modelos de negócios para manter a lucratividade – ou continuidade, no caso de negócios sem fins lucrativos – em meio a cenários de contínua transformação.

As empresas de notícias não são uma exceção a essa regra, já que a expansão do acesso a serviços de internet e aos *gadgets* rompeu – e continua a romper – os padrões de produção e circulação de informações. Broersma e Peters (2017) afirmam que essas mudanças “não são incrementais ou simplesmente discursivas; elas são estruturais e atacam o jornalismo em sua essência” (Broersma & Peters, 2017, p. 10, tradução dos autores). Tais mudanças estruturais são incorporadas nos modelos de negócios corporativos, entendidos como uma empresa cria valor para todos os seus principais *stakeholders*.

Anciaux (2015), em sua pesquisa sobre as mudanças nos modelos de negócios das organizações noticiosas, identifica ser “quase impossível repassar aos consumidores os custos de produção da informação” (p. 54), constituindo um negócio que se compromete a encontrar formas de subsidiar a produção e distribuição de conteúdo, como a venda de espaços publicitários. Charron e De Bonville (2016) argumentam que “o financiamento publicitário leva os jornalistas a competir em dois mercados simultaneamente: eles competem para atrair a atenção dos consumidores e entre os orçamentos dos anunciantes” (Charron & De Bonville, 2016, p. 347).

Notamos que esse cenário é ainda mais intenso no presente. Broersma e Peters (2017) relatam duas tendências interligadas que interromperam a relação entre o jornalismo e seus públicos, em outras palavras, seus clientes. A desindustrialização da informação e a ritualização das audiências na mídia digital contemporânea desafiam não apenas o que é notícia, mas também o que ela pode ser (p. 14, adaptação dos autores). Os autores, buscando mapear o lugar do jornalismo na sociedade contemporânea afirmam que, enquanto o jornalismo acredita que sua função-chave é oferecer ao leitor informações sobre o que está acontecendo no mundo e como o evento deve ser interpretado, o próprio leitor contemporâneo, usuário da internet, tem uma perspectiva diferente: quando se interessa por algo específico, ele pode procurar por essas informações on-line, no Google ou em vários portais que organizam conteúdo com base em comentários contínuos e lógica de relevância própria.

Ao comparar os desafios dos negócios contemporâneos com os modelos anteriores, podemos ter uma ideia das dificuldades que o setor enfrenta para sua subsistência. A fim de enfrentar os desafios para a sustentabilidade da produção jornalística, encontramos na literatura técnica várias estratégias sob o rótulo “modelos de negócios para salvar o jornalismo”.

O Centro Internacional para Jornalistas, por exemplo, sugere sete estratégias que poderiam “salvar o futuro do jornalismo” (Chinula, 2018). Além de comerciais e *paywall*, os modelos mais comuns de monetização de notícias; poderiam passar por: (1) conteúdo patrocinado, materiais escritos originais e autênticos para promover ou divulgar uma empresa; (2) *crowdfunding*, em que organizações de mídia convidam pessoas a doarem para projetos; (3) assinaturas, que historicamente mostraram não ser suficientes como o modelo único; (4) financiamento de doadores, incluindo apoio filantrópico, financiamento do governo e responsabilidade corporativa; (5) micropagamentos, que permitem aos leitores pagar por preços baixos um único artigo; jornalismo de qualidade, diferenciando-se dos artigos “clickbait”, que visam exclusivamente o aumento da audiência como solução para aumento da receita publicitária.

Esses movimentos desafiam as relações internas das redações e sua cultura organizacional, além das autoridades e papéis desempenhados, como o *gatekeeping*. De acordo com Pamela Shoemaker e Tim Vos (2011, p. 11), *gatekeeping* é um processo de selecionar e transformar várias pequenas informações nas mensagens

que chegam ao público. Esse processo também determina o conteúdo dessas mensagens. A forma como o processo de *gatekeeping* elabora as notícias indica como a realidade será construída pelas pessoas que a recebem. *Gatekeepers*, por sua vez, são definidos como os agentes que determinam o que se torna realidade social de uma pessoa. É, portanto, um processo de pessoas e organizações.

Uma revisão bibliográfica nos indica que *gatekeeping* é um fenômeno diverso que pode ser lançado a diversas áreas do conhecimento. Kurt Lewin criou o conceito durante a pesquisa psicológica sobre as diferenças nos hábitos alimentares entre as famílias americanas, afirmando que as donas de casa estavam no controle do processo de tomada de decisão, criando barreiras comportamentais e incentivos e assim foram chamadas de “*gatekeepers*” (Barzilai-Nahon, 2009).

David Manning White foi o primeiro a aplicar o conceito ao jornalismo, quando ele estudou um jornalista que ele próprio denominou “Gates”. Estudos subsequentes de diferentes pesquisadores chegaram a compreender que a cultura, as rotinas, as estruturas organizacionais e os modelos de negócios eram cruciais para entender o *gatekeeping* no jornalismo (Sousa, 2006; Barzilai-Nahon, 2009; Shoemaker & Vos, 2011).

Avançando na construção teórica, Barzilai-Nahon (2008) propôs a teoria “Gatekeeping de Rede” (*Network Gatekeeper*), observando a necessidade não apenas de unificar as teorias pré-existentes em um único corpo, mas também de sugerir o preenchimento de algumas lacunas deixadas por estudiosos anteriores. A abordagem de Barzilai-Nahon tem duas instâncias: (1) a identificação do *gatekeeping* de rede, que basicamente identifica e descreve quem são os *gatekeepers* e as instâncias que fazem parte do processo; e (2) a saliência de *gatekeeping* de rede (instância também chamada de “*network gatekeeper*”), que procura explicar as relações entre *gatekeepers* e também entre estes com os “portões” (*gates*) e com as entidades sujeitas ao *gatekeeping*. O autor define o *Network Gatekeeper* como “uma entidade (pessoas, organizações ou governos) que tem o poder discricionário de exercer *gatekeeping* através de uma rede, e de escolher até que ponto exercer depende da posição bloqueada” (Barzilai-Nahon, 2008, p. 1497, tradução dos autores).

Em síntese, o *Network Gatekeeper* analisa os *gatekeepers* em duas dimensões: autoridade e função. O primeiro busca entender os atores através do escopo de autoridade que eles têm;

e a segunda dimensão é um olhar sobre papéis, designações e posições profissionais que desempenham dentro do processo de *gatekeeping*. Nesse sentido, em estruturas organizacionais, como organizações de mídia, torna-se importante identificar quais são os setores que participam do processo e qual é o poder de influência que cada um exerce na moldagem de informações. Entendemos que essa abordagem é uma ferramenta teórica valiosa que pode ajudar a entender relações e negociações entre jornalistas e profissionais de marketing dentro das organizações de mídia.

3 Abordagens sobre negociação

Negociação pode ser entendida como estratégia e, nesse sentido, contempla uma maneira de se relacionar, também compreendida como diálogo em situações de divergência e diferença. Segundo Steele, Murphy e Russil (1989), é o processo pelo qual as partes movem suas posições de divergências na busca por pontos de convergência em que o acordo pode ser alcançado. Próxima a essa contextualização, as áreas de abordagem da administração de empresas usam o conceito para pensar a negociação como o meio para alcançar o que se quer de outra pessoa, para chegar a um acordo. Aqui, neste estudo, o conceito não é utilizado no sentido de resolução de divergências. Ao colocar a barganha no campo de batalha da estratégia ou no jogo, nos deparamos com as intenções, conflitos e cooperação entre os indivíduos envolvidos.

Numa abordagem instrumental do conceito, Follet (1997) argumenta que a negociação não é um exercício de banimento de problemas, mas sim uma aceitação da existência de diversidade e conflito, e dos processos criativos para as resoluções das questões. Quando considerada como valor, Oliveira (2014) aponta que “a negociação começa a ser explorada, assim como sua dimensão estratégica, integrativa e distributiva, bem como um processo engendrado por formatos, estruturas, valores e objetivos, definidos pela sujeitos e contextos em que ocorre” (Oliveira, 2014, p. 127). Nesse sentido, a negociação não tem apenas uma dimensão instrumental, mas tem uma categoria fundamental de valor que constitui o reconhecimento pelo grupo social que a emprega.

Sobre o tema, na literatura do jornalismo e das práticas jornalísticas, a noção de negociação frequentemente se refere a um

processo de mediação em que os agentes em jogo – na maioria das vezes jornalistas – tentam perseguir objetivos específicos ao mesmo tempo em que têm que lidar com outros agentes, artefatos ou até eles mesmos. Em nível micro, por exemplo, trabalhos acadêmicos anteriores relatam como os jornalistas negociam com sua hierarquia para publicar notícias (Hubé, 2010), com suas fontes humanas ou não humanas (ver, por exemplo, Legavre, 2011; Parasie & Dagiral, 2013; Domingo & Le Cam, 2014; Revers, 2014), com colegas não jornalistas, como programadores (Lewis & Usher, 2016) ou com tecnologias e políticas (Sacco & Bossio, 2017). Em um nível macro e de uma perspectiva da economia da mídia, outros descrevem o processo de negociação entre agências publicitárias e agências de mídia (Ouakrat et al., 2010).

Alguns estudiosos de jornalismo interessados nas relações entre jornalismo e tecnologias se referem ao campo dos estudos de ciência e tecnologia (CT) para explicar alguns dos processos de negociação em jogo. Uma parte dos sociólogos de CT emprega o conceito de “flexibilidade interpretativa” para mostrar que artefatos tecnológicos são “o produto de negociações entre grupos” (Klein & Kleinman, 2002, p. 29, tradução dos autores). O jornalismo também pode ser percebido como o produto dinâmico de múltiplas negociações em que os agentes “procuram estabelecer a ‘autoridade cultural’” (Belair-Gagnon & Holton, 2018, p. 3) ao negociar limites sociais.

Essas fronteiras (negociadas) podem ser descritas como “concursos simbólicos pelos quais diferentes atores competem pelo controle das definições, permitindo-lhes aplicar ou remover certos rótulos, ou estabelecer autoridade sobre um domínio social” (Lewis & Usher, 2016, p. 545, tradução dos autores). O processo de trabalho fronteiriço da perspectiva dos jornalistas descreve mais do que “como os jornalistas enfrentam controvérsias ou desafios através da criação de narrativas de *insider-outsider* com intenção de restabelecer o terreno das práticas de notícias válidas” (Carlson, 2015, p. 354, tradução dos autores).

Na perspectiva de Nico Carpentier (2011), as organizações de mídia são e resultam das interconexões entre elementos materiais e discursivos para produzir saídas de mídia. Essa situação leva a “organizar e regular pessoas e objetos específicos dentro da organização, criando uma fronteira entre eles e seus agentes externos, ao mesmo tempo em que estabelece laços materiais com seus ambientes político, econômico, tecnológico e cultural” (Carpentier, 2011, p. 217, tradução

dos autores). Além disso, entre as fronteiras internas das organizações de mídia, uma fronteira potencial ainda pouco estudada até momento é aquela entre a redação e o departamento de marketing.

Desde a década de 1980, as práticas de marketing e investimentos financeiros sobre elas aumentaram nas organizações de mídia europeias como resposta aos efeitos de maturidade do mercado: em um ambiente altamente competitivo, uma das únicas oportunidades para crescer e atrair clientes (consumidores e/ou anunciantes) é a competição de mercado (Picard, 2006). Ao mesmo tempo e de uma perspectiva econômica, as características dos produtos midiáticos entendidos como “bens de experiência” – produtos ou serviços com características difíceis de avaliar antecipadamente –, também tendem a favorecer os efeitos de recomendação e as abordagens de marketing (Guibert *et al.*, 2016, tradução dos autores).

No Brasil, a proximidade entre marketing e redação diminuiu tardiamente, quando comparada com o cenário europeu. A década de 1980, segundo Marialva Barbosa (2007; 2013), foi marcada por profundas mudanças no campo editorial, tecnológico e social. As redações começaram a ser informatizadas, o espaço foi higienizado, as posições se extinguíram e deram lugar ao chamado “jornalista multifuncional”. Ao mesmo tempo, o modelo de receita tradicional baseado na venda de espaço publicitário sofreu. A relação entre marketing e redação estreitou-se pela crise dos jornais impressos no início do século XXI, quando algumas organizações de mídia passaram a repensar seus modelos de negócios para se manterem ativas (Souza, 2017; Vieira & Ravazzolo, 2017).

4 Método

Nesta pesquisa, o objetivo é entender, por comparação, como jornalistas e profissionais de marketing interagem entre si em duas organizações de mídia diferentes, na Bélgica e no Brasil. Nós investigamos essas interações através das lentes do conceito de negociação porque argumentamos que tanto o jornalismo quanto o marketing tendem a criar tensões nas organizações de mídia contemporâneas.

A comparação, ao invés de uma ferramenta de análise, é uma estratégia sistêmica de construção de pesquisa, que nos permite entender as diferenças e semelhanças entre dois objetos. Além disso, fornece experiências práticas e conhecimento gerado pela

compreensão de diferentes realidades. Quando a comparação tem uma perspectiva transnacional, desafia as visões ingênuas e etnocêntricas dos pesquisadores. Os processos e realidades familiares a eles são tensionados e contrastados quando outro contexto é revelado (Vigor, 2011; Esser, 2013).

Existem muitas possibilidades metodológicas para o estudo comparativo. O método pode ser utilizado de acordo com a escolha das categorias de análise, que podem ser compreendidas dentro de uma dimensão macro envolvendo estudos sobre sistemas, mercados e seus subelementos (Esser, 2013). Análises em menor escala envolvendo atores, instituições ou categorias mobilizadas também podem ser realizadas (Vigor, 2011). O que é fundamental na proposição do desafio de pesquisas dessa natureza é que uma metodologia única ou similar deve ser estabelecida: permite observar e comparar os mesmos objetos, mesmo que seus contextos requeiram leituras diferentes (Vigor, 2011; Esser, 2013).

Esser (2013) explica ainda que a comparação transnacional se aplica a equivalentes funcionais, ou seja, uma questão relevante em ambos os casos que os tornam comparáveis. Portanto, é necessário estabelecer classificações (agrupar os objetos em categorias com características compartilhadas identificáveis que reduzem as complexidades) e tipologias (teoria aplicada para o objeto). É importante não perder de vista a compreensão de que as culturas observadas não estão isoladas e que se comunicam entre si. “Em um mundo globalizado, os fluxos transnacionais de comunicação se cruzam em novos espaços que não necessariamente correspondem às fronteiras nacionais” (Esser, 2013, p. 118). Por exemplo, as duas organizações de mídia que escolhemos observar estão inseridas em diferentes continentes e culturas. No entanto, elas têm em comum o fato de serem duas organizações de mídia que apresentam semelhanças em sua estrutura organizacional, modelo de negócios, bem como promovem um modelo semelhante de jornalismo.

4.1 Análise da negociação

Geralmente estudiosos interessados em análise de negociação procuram alcançar objetivos determinados (por exemplo: como negociar, como criar condições certas para a negociação etc.), e/ou objetivos descritivos (Grosjean & Mondada, 2004). Esses dois

autores também enfatizam que as negociações ocorrem no ambiente de trabalho com finalidades várias: barganha na alocação de recursos, manutenção do fluxo de trabalho (re)estabelecendo sua organização, (re)definição de regras e conhecimentos dentro da organização, assim como “negociar o local (de alguém), o papel, a identidade profissional ou o poder” (Grosjean & Mondada, 2004, p. 8).

Para alcançar um desses objetivos de pesquisa, os estudiosos em negociação tendem a se concentrar, listar e dar significado a uma variedade de elementos que podem afetar a negociação. Por exemplo, em uma perspectiva prescritiva, James K. Sebenius (1992) sugere prestar atenção nos interesses dos *stakeholders*, nas posições ocupadas pelos participantes, nos problemas a serem superados, nos acordos que são estabelecidos e no valor criado. De acordo com o autor, esse último requer acordos para que todos os lados possam alcançar suas metas. Ele também apela para o entendimento dos objetivos dos participantes no ambiente de negociação, mas levando em conta todas as subjetividades estabelecidas. Como, por exemplo, o relacionamento entre os negociadores seria tão crucial quanto outros fatores: datas limites e orçamentos.

Para melhor entender como e em que tipos de situação jornalistas e profissionais de marketing negociam uns com os outros, concentramos nossa abordagem no “processo” de negociação entre eles. Neste artigo, nossa proposta foi testar a abordagem baseada em competências para a negociação. Jean-Michel Bonvin (2009) discute que duas questões importantes deveriam, em primeiro lugar e acima de tudo, guiar a análise empírica do processo de negociação:

A) Quem negocia ou quem pode negociar?

A questão aqui se concentra nos critérios que influenciam o acesso efetivo ao processo de negociação e como eles são combinados. Assim, dois tipos de critérios devem ser melhores entendidos: (1) critérios atribuídos – por exemplo, no nosso estudo, a posição é realizada na hierarquia; e (2) critérios adquiridos – por exemplo, a habilidade/desejo da pessoa para negociar.

B) Qual é o objeto de negociação ou o que é negociável?

A questão aqui se concentra nas normas e valores que explicitamente ou implicitamente guiam a negociação assim como

suas consequências: o objeto da negociação e os elementos que são negociáveis. “Todas as coisas são negociáveis todo tempo” então é necessário prestar atenção aos elementos que limitam o escopo da negociação: (1) normas e valores; (2) regulamentos explícitos e (3) ferramentas organizacionais (resolver a agenda, as reuniões etc.). Em nosso estudo, tal abordagem nos convida a acompanhar como os valores e as normas dos jornalistas e profissionais de marketing interagem durante um específico processo de negociação.

Os processos de negociação estão profundamente conectados com os contextos sociais, ou seja, o contexto organizacional onde ele ocorre. Assim sendo, um estudo de dois casos foi usado para testar a abordagem baseada em competências em um processo de negociação específica entre jornalistas e profissionais de marketing para cada um dos casos. De acordo com Payne (2005, p. 64), a abordagem baseada em competência pode ser definida como “o julgamento de comunicações bem-sucedidas em que as metas das pessoas que estão interagindo são as mensagens percebidas como apropriadas e efetivas dentro de um contexto organizacional” (tradução dos autores).

Neste processo, coletamos o material através da observação participante de duas organizações de mídia estabelecidas: a Mediafin, na Bélgica, e os Diários Associados (com foco exclusivo no *Correio Braziliense*), no Brasil.

Mediafin é a editora de dois jornais nas áreas econômica e financeira na Bélgica: *L’Echo* em Francês e *De Tijd* em Holandês; assim como suas plataformas on-line (lecho.be, tijd.be e aplicativos relacionados). Mediafin é um empreendimento conjunto criado em 2006 por dois grandes grupos de mídia belgas (Rossel e De Persgroep) a fim de fundir a primeira editora de dois jornais (*Editeco* e *Uitgeversbedrijf Tijd*). Os registros da empresa em 2017 mostram que a Mediafin emprega cerca de 230 pessoas, com um volume de negócios de 58,37 milhões e lucro de 12,02 milhões de euros.

Embora a criação da Mediafin seja recente, os dois jornais (ou marcas de mídia) têm uma história mais longa e podem ser considerados por alguns como dois dos “jornais da elite nacional” no país (Van Den Burg, 2017, p. 109). *L’Echo*, por exemplo, foi criado em 1881 sob o nome *L’Echo de la Bourse de Bruxelles*. *De Tijd* foi publicado pela primeira vez em 1968 com o nome de *Financieel Economische Tijd* (De Bens & Raeymaekers, 2001; Mundschau, 2005). Essas duas marcas de mídia cobrem uma ampla variedade de tópicos (economia, finanças, política, cultura, esportes etc.), mas atreladas a uma perspectiva econômica.

O *Correio Braziliense* foi inaugurado em 21 de abril de 1960 compartilhando o aniversário com Brasília, capital do Brasil. A companhia é parte de um conglomerado de mídia, os Diários Associados, fundado por Assis Chateaubriand em 1924. Crises financeiras têm fragmentado os Diários Associados ao longo de décadas. Porém, o *Correio Braziliense* e o jornal *Estado de Minas* permanecem como uns dos mais expressivos produtos do conglomerado de mídia presidido por Álvaro Teixeira da Costa. Em 2018, o complexo do *Correio* em Brasília abrigava uma estação de televisão, um portal de internet, duas estações de rádio e um jornal impresso (também com acesso on-line). De acordo com o Instituto Verificador de Comunicação (IVC) em 2017, o veículo ocupou a 18ª posição brasileira no mercado (total de 77 monitorados). Efetivamente a circulação representa o número de unidades que alcançaram as mãos dos leitores através de assinaturas, venda simples ou distribuição direcionada. Os dados mostram que o *Correio* possui 1,48% do mercado de consumidores de notícias.

A observação dos registros foi necessária para se obter informações mais aprofundadas sobre os contextos e dinâmicas em questão, considerando os processos de negociação entre jornalistas e profissionais de marketing na Mediafin e no *Correio Braziliense*. Buscamos produzir uma “descrição densa” (Geertz, 1989) baseada em sessões de observação (Travancas, 2010) e entrevistas semiestruturadas. Em julho de 2018, uma das pesquisadoras passou uma semana estabelecida no departamento de marketing do *Correio Braziliense*, mas com liberdade para ir à redação. Após alguns dias de observação, ela entrevistou seis profissionais de marketing e seis jornalistas. No caso da Mediafin, o material foi principalmente coletado entre outubro de 2017 e abril de 2018. Além das várias sessões de observação, o pesquisador belga entrevistou seis profissionais do time de marketing e sete jornalistas que trabalhavam no website do *L’Echo*. Em ambos os casos, o foco das sessões de observação e das entrevistas foram as relações potenciais e interações entre os profissionais e os jornalistas (on-line). Dedicamos atenção específica nas rotinas e atividades de cada departamento e também buscamos rastrear as circulações humanas entre os dois departamentos, como também outros tipos de comunicações interpessoais. Neste artigo, as fontes serão identificadas pelos seguintes códigos:

Tabela 1 - Código de identificação de profissionais.

BrJ(x)	Jornalista Brasileiro do <i>Correio Braziliense</i>
BrM(x)	Profissional de Marketing Brasileiro do <i>Correio Braziliense</i>
BeJ(x)	Jornalista Belga do Mediafin
BeM(x)	Profissional de Marketing Belga do Mediafin

Fonte: os autores.

5 Descobertas

A primeira parte da seção das descobertas descreve uma breve história do departamento de marketing das duas organizações. Entendemos durante a observação que mudanças recentes específicas no *Correio Braziliense* e na Mediafin permitiram um melhor entendimento da atual natureza das interações entre os profissionais de marketing e os jornalistas. A segunda parte desta seção fornece os resultados da análise da abordagem baseada em competência de dois processos de negociação entre jornalistas e profissionais de marketing do *Correio Braziliense* e do Mediafin.

5.1 Mudanças no modelo de financiamento e mudança organizacional

Na sua forma atual, o departamento de marketing do *Correio Braziliense* (chamado de Superintendência de Marketing) é relativamente novo dentro da organização. Foi criado por volta de 2016, e a maioria dos entrevistados concordaram com o fato de que sua criação foi uma resposta à crise financeira enfrentada pela mídia. Quando perguntados sobre esse período, BrJ2 e BrM1 se lembraram que a primeira resposta à crise foi a redução de vários cargos. A redação, por exemplo, enfrentou “uma série de passaralhos”: a equipe de jornalistas foi reduzida para o “mínimo necessário” entre 2012-2016, comentou BrJ2. O mesmo processo ocorreu em outros departamentos dentro da organização.

Segundo BrJ2, o jornal precisou “se reinventar para sobreviver”, ao mesmo tempo BrM1 disse “hoje em dia, nosso maior trabalho é a integração com a redação. Nós temos o entendimento do custo das notícias e da necessidade de patrocínio”. Assim, a gerência investiu em alguns funcionários de alto escalão, que foram enviados aos Estados Unidos para assistir aulas sobre os novos modelos de negócios voltados ao jornalismo. A fórmula foi adaptada dentro do *Correio Braziliense* com uma forte integração com o departamento de marketing. O antigo Departamento de Comunicação do *Correio Braziliense*, encarregado de campanhas externas de comunicação, vendas de espaços publicitários e gerenciamento de assinaturas, foi desmembrado em 2016 e reorganizado em dois novos departamentos. O primeiro foi o departamento comercial dedicado à venda de espaços publicitários e à venda de conteúdo editorial e eventos patrocinados coordenados pela organização de mídia. O segundo foi a Superintendência de Marketing, com nove funcionários que estavam principalmente encarregados da gestão desses eventos e da gestão de estratégias de aquisição e retenção de assinantes. Mesmo assim, ambos departamentos estão sob a responsabilidade de um Conselho Diretor, e colaboram com todo grupo dos Diários Associados em Brasília.

O *Correio Braziliense* lançou seu primeiro “*Correio Debate*” em 2016. Esses eventos foram criados para abordar tópicos específicos que pudessem potencialmente atrair patrocinadores e anunciantes. Geralmente assumem a forma de fóruns e debates que se beneficiam da cobertura midiática realizada por jornalistas na redação. Os eventos e tópicos abordados podem vir de três frentes: das demandas externas (geralmente empresas que contatam o *Correio Braziliense* para realizar um evento); da gerência (o conselho diretor); ou da redação. Quando perguntado sobre o “*Correio Debate*”, BrM2 argumentou que “a redação é o executor do projeto, todo o trabalho que fazemos aqui (no departamento de marketing) seria em vão se eles não trabalhassem nisso. Eles nos dizem o que podem fazer e como fazê-lo”. Essa nova adoção no modelo de financiamento da organização parece impactar as interações entre os departamentos. BrJ2 relata que no início houve forte resistência contra tal fórmula: “A redação levou mais tempo para ser convencida. Porém, quando outros colegas começaram a perceber que as demissões pararam e que a empresa estava contratando, eles mudaram de opinião”, disse o BrJ2.

Não podemos identificar no *Correio Braziliense* um padrão organizacional formal relativo às interações entre os profissionais de marketing e os jornalistas. As interações podem ocorrer durante as reu-

niões pré-agendadas ou por telefonemas espontâneos. Muitas pequenas negociações e interações entre o marketing e a redação acontecem por telefone ou durante discussões informais nos corredores. Não existe um lugar fixo na organização para essas reuniões: podem ocorrer no escritório dos diretores, na sala de reuniões da equipe editorial etc.

Na Mediafin, a história das ligações entre a unidade de marketing e a redação do *L'Echo* (on-line) parece ser bem recente. Quando o *L'Echo* lançou seu primeiro website em 1996, BeJ1 se lembra que o jornal não tinha nenhum profissional de marketing em tempo integral na casa. Quando tinham que discutir sobre o website e seu desenvolvimento, o “diretor do jornal chamava um consultor externo de marketing para participar das reuniões e discussões” (BeJ1).

A partir de 2000, a dinâmica começou a mudar lentamente. BeM1 foi contratada em 2002 para fazer parte de um pequeno grupo de profissionais de marketing, composto por não mais que duas pessoas, no *L'Echo*. Ela teve muitos “deveres de representação para alcançar” (BeM1) como participar de seminários e outros tipos de eventos para apresentar a marca da mídia. Porém, a criação do Mediafin em 2006 e a reunião de forças sociais anteriormente separadas em duas organizações (*L'Echo* e *De Tijd*) em Bruxelas têm contribuído para aumentar as atividades do departamento de marketing. Naquela época, as principais missões do time de marketing eram criar campanhas de comunicação para aumentar as vendas de cópias dos jornais e administrar as relações com os pontos de venda desses jornais.

Por volta de 2010, uma virada significativa ocorreu no modelo de financiamento da Mediafin. Devido à dramática diminuição das vendas de cópias dos jornais, ao público on-line gradativamente mais alto que o de cópias impressas e à baixa eficiência da publicidade on-line em termos de receita (em comparação com as receitas de publicidade offline), a diretoria decidiu incluir o acesso pago em seus websites. A partir desse momento, os websites da organização de mídia (lecho.be e tijd.be) começaram a cobrar dos leitores que desejavam ter acesso às notícias on-line e foi criada uma variedade de ofertas de assinaturas (“somente on-line” e “on-line + somente edição do final de semana” etc.). Essa mudança teve efeitos nas práticas jornalísticas on-line (Malcorps, 2017) assim como nas práticas de marketing e outros aspectos organizacionais. Por exemplo, os jornalistas on-line começaram a monitorar as notícias para publicar dependendo do valor que a informação teria para os (potenciais) assinantes.

Desde então, o time de marketing tem se expandido, sendo composto por sete trabalhadores em tempo integral e dois gerentes.

Profissionais de marketing e jornalistas da Mediafin trabalham sem terem que se encontrar em nenhum momento. Suas áreas de trabalho são separadas e seus rituais e artefatos diários são diferentes (turnos, horário de almoço, roupas etc.). Apesar de haver uma reunião trimestral em que a diretoria apresenta os resultados de negócios da empresa a todos os funcionários, profissionais de marketing e os jornalistas não têm que se encontrar. Por exemplo, BeM4 mal pode citar dois ou três nomes de jornalistas. Também, se ele os conhece é porque “vêm a mim para perguntar sobre dados de audiência... alternativamente, esses tipos de coisas” (BeM4). Poucos jornalistas interagem diretamente com os profissionais de marketing. Nosso material mostra que somente membros do conselho editorial e alguns chefes de departamentos (principalmente da editoria on-line) vão até o departamento de marketing.

Os resultados sugerem que há uma conexão entre as mudanças nos modelos de financiamento das duas organizações e as relações interdepartamentais entre o marketing e a redação. O modelo de financiamento refere-se “a maneiras específicas um modelo de negócios que permita a geração de receita para a [empresa]. É como a [empresa] apropria-se de parte do valor que é criado pelo modelo de negócios para seus *stakeholders*” (Amit & Zott, 2012, p. 41). O lançamento do “*Correio Debate*”, no *Correio Braziliense*, e a introdução dos acessos pagos on-line nos sites de notícias da Mediafin (lecho.be e tijd.be) podem ser vistos como novos caminhos para gerar valor para as duas organizações. Essas variações podem também ser percebidas como duas formas de inovações de modelos de negócios (Johnson *et al.*, 2008) que normalmente impacta muitos aspectos da vida de uma organização (isto é, consumidores-alvo, proposição de valor, processos, normas, valores, interações interdepartamentais etc.).

Em continuidade, a próxima seção avança para analisar como as interações ocorrem entre os profissionais de marketing e os jornalistas dentro desses dois contextos organizacionais com variações recentes em seus modelos de financiamento.

5.2 Análise do processo de negociação no *Correio Braziliense* e na Mediafin

A fim de testar a abordagem baseada em competência nas negociações entre profissionais de marketing e jornalistas em diferentes organizações, nós escolhemos concentrar a nossa atenção em dois mo-

mentos de negociação. Devido à variedade de agentes envolvidos durante esses momentos, a seguinte análise só identifica o jornalista e o profissional de marketing que estavam mais envolvidos no processo de negociação de acordo com nossas sessões de observação e entrevistas.

Em julho de 2018, acompanhamos as negociações relativas a um projeto desenvolvido pela Superintendência de Marketing em parceria com a equipe editorial e o Departamento Comercial no *Correio Braziliense*. O projeto foi um “*Correio Debate*” sobre o tema Diabetes patrocinado por atores de uma indústria farmacêutica, organizações não governamentais e associações médicas. Nosso material de pesquisa mostra que BrJ2 e BrM2 desempenharam um papel central durante o processo de negociação: eles se reuniram com um representante do departamento comercial que estava telefonando para o representante do patrocinador.

Na Mediafin, na Bélgica, observamos interações conectadas com o lançamento de um projeto editorial. Em fevereiro de 2018, *L’Echo* publicou uma série de artigos sobre “Como 11 presidentes de empresas belgas percebem o futuro da Wallonia” (região da Bélgica francófona). Dez dias antes da publicação do primeiro artigo, reuniões foram organizadas para se conversar sobre as campanhas de promoção relativas a esse projeto editorial. BeM1 relatou que: “Pela primeira vez nós trabalhamos de mãos dadas com a redação em torno da promoção deste projeto editorial”. Segundo BeM1, BeM3 realizou um importante papel nesse processo: “Se eu tivesse que dar um nome.... Eu acho que BeM3 teve a iniciativa de reunir todos para conversar sobre este grande projeto editorial”. Por outro lado, BeJ3 foi o único jornalista da editoria on-line a participar da reunião.

A) Quem negocia ou quem pode negociar?

No *Correio Braziliense*, BrJ2 liderou as negociações. A posição de gestão que BrJ2 ocupa na redação pode explicar isso. BrJ2 se define como um “solucionador de problema” na organização, e também como “ponte” entre os departamentos. Nosso material de fato mostra que BrJ2 foi o único da redação que vimos entrar no departamento de marketing para dialogar com a equipe. BrM2 definiu BrJ2 como “nosso âncora [na redação]”. BrM2 também ocupa um cargo de gestão no departamento de marketing. Durante a reunião, BrM2 permaneceu em silêncio. Comentando sobre esse fato, BrM2 disse que sua função era seguir de perto o desenvolvimento do projeto, mas

que ela tem que permanecer nos bastidores. Conversando sobre a visibilidade de seu trabalho, BrM2 disse: “O público em geral não tem ideia que existe um departamento de marketing mediando as ações do jornal”. Devido à natureza do trabalho e a posição que ela ocupa, BrM2 define-se como uma “trabalhadora em equipe” e sempre usa o pronome “nós” quando está falando sobre a empresa.

Na Mediafin, BeM3 liderou as negociações. BeM3 define-se como uma “turntable” ou uma “turnaround” na organização (isto é, precisa conversar e coletar informações de diferentes departamentos dentro da organização, mesmo estando ligada a apenas um departamento). Ela comentou: “Eu tenho que andar muito dentro da empresa. Eu tenho que coletar contribuições da redação, da agência de comunicação...”. O material confirma esses fatos. BeM3 parece ter um cargo atípico dentro da equipe de marketing: ela é parte do subgrupo de “comunicação externa” e não é gerente. Porém, ao mesmo tempo, ela é a única funcionária de marketing que participa de reuniões interdepartamentais como a “reunião de produto” na qual o conselho editorial se reúne com outros chefes de departamentos (Marketing, TI etc.) e com o presidente da empresa. Isso poderia ser parcialmente explicado pelo fato de BeM3 ser bilíngue, importante elemento nas organizações multilíngues. Quando argumentado sobre sua relação com o departamento de marketing, BeJ3 descreve-se como um “motor” ou uma “intervencionista”. “Eu interfiro na relação com o marketing. Isto significa que nós dialogamos, nós ouvimos uns aos outros. Eu gosto dessa situação” (BeJ3). BeJ3 ocupa um cargo de gestão na redação on-line. A observação dos registros de dados mostra que BeJ3 frequentemente toma a iniciativa na organização de reuniões com os colegas, assim como tenta aumentar o tamanho e as competências de sua equipe.

B) Qual é o objeto da negociação?

No *Correio Braziliense*, a organização e o planejamento do “*Correio Debate*” eram o núcleo do processo de negociação. Na Mediafin, BeM3 e BeJ3, além de outros, estavam negociando os termos e as condições da estratégia de comunicação por de trás do projeto editorial. Contudo, as motivações dos atores em participar desses processos fornece materiais mais aprofundados relacionados ao que está em jogo na negociação como mostra a tabela 2.

Tabela 2 - Motivações dos agentes nos processos de negociação.

	BrJ2 (líder)	BrM2	BeM3 (líder)	BeJ3
Autodescrição	"Solucionador de problema", "ponte".	"Trabalhador em equipe", "Nós".	"Conversar e coletar informações de diferentes departamentos".	"Motor", "Intervencionista".
Cargo de gestão	Cargo de gestão na redação.	Cargo de gestão.	Sem cargo de gestão.	Cargo de gestão na redação.
Atitude	Defensor, convencido pelas recentes mudanças.	Tenta fazer a cooperação acontecer (além das resistências editoriais).	Bílingue, dá acesso ao conhecimento interdepartamental.	Disposto a cooperar, mas com sua própria agenda.
Motivações pessoais	1 Manter seu trabalho e o dos outros. 2 Ganho em credibilidade.	1 Crescimento profissional. 2 Ser reconhecido pela redação.	1 Reduzir as tensões com a redação. 2 Trabalhar mais rapidamente.	1 Aumentar a visibilidade dos conteúdos editoriais on-line. 2 Ter acesso aos recursos (financeiros) do marketing.

Fonte: os autores.

A motivação alegada por BrJ2 para criar e fortalecer as conexões entre a redação e os profissionais de marketing seria para manter o emprego dos jornalistas na empresa. BrJ2 confessou que trabalhando como uma "ponte", suas responsabilidades na empresa aumentam. "Ontem, eu parei [seu trabalho editorial] para escrever convites. Pois, isso dá peso quando a redação chama [para conversar sobre o evento]. Isso é diferente e dá mais credibilidade", revelou BrJ2. As motivações de BrM2 na negociação são para o crescimento profissional e também pelo desejo por reconhecimento na redação. "Há um pensamento positivo [na redação] que o projeto pode ser viabilizado sem perder a relevância editorial. Isso não era aceito anteriormente", disse BrM2. Ela concluiu dizendo que o relacionamento tinha se tornado natural e que era necessário pensar com ambas cabeças (editorial e marketing).

Portanto, analisamos que na relação entre jornalistas e profissionais de marketing, aqueles que negociam são geralmente pessoas que apresentam cargos hierárquicos superiores nos

respectivos setores da empresa. O objeto de negociação, em segundo plano, é o apoio ao *Correio Braziliense* e, conseqüentemente, às suas carreiras e de outros colegas. A cooperação entre os profissionais de ambos setores é condição fundamental para que o trabalho tenha mais visibilidade dentro e fora da empresa.

Pensando sobre o que era negociável na Mediafin, diferentes agentes (redação e marketing) apontaram que em termos de relacionamento entre a redação e o marketing alguma coisa estava diferente para esse projeto. BeM3 e BeJ3 descreveram o processo como uma estreia. De acordo com BeM3, três elementos principais podem explicar essas situações: (1) “era um projeto de última hora”; (2) “eu mudei o procedimento da reunião porque não havia tempo” (somente uma reunião com todos ao invés de múltiplas reuniões em pequenos grupos em cada departamento); (3) “os jornalistas estavam realmente entusiasmados com esse projeto. O projeto veio deles”. Ambos BeM3 e BeJ3 descreveram os resultados desse processo como uma “situação de vencer ou vencer”. Ao participar deliberadamente na negociação, BeJ3 expressa como isso o permitiu aumentar a visibilidade dos conteúdos editoriais on-line através de uma campanha de comunicação coordenada. Isso foi também um meio para ganhar acesso aos recursos financeiros do marketing: ele obteve um orçamento extra para fazer outros vídeos e usar um drone com vídeo. BeM3 enfatiza que a natureza do projeto editorial, o processo de tomada de decisão alternativo e a melhor integração de todos os participantes têm diminuído a maioria das atuais tensões entre as pessoas.

6 Discussão e conclusão

O objetivo deste artigo foi entender como jornalistas e profissionais de marketing interagem entre si em duas diferentes organizações de mídia, uma na Bélgica e a outra no Brasil. Investigamos essas interações através das lentes do conceito de negociação porque consideramos que ambos, jornalismo e marketing, tendem a criar tensões em organizações de mídia contemporâneas. Escolhemos acompanhar um processo de negociação em cada uma das organizações e testar a análise da abordagem baseada em competências nesses processos. Os resultados dessa abordagem mostram que questões como modelos de financiamento, culturas organizacionais, posições hierárquicas, capacidades profissionais relevantes e motivos pessoais representam um papel importante nos processos de negociação entre jornalistas e profissionais de marketing.

Se olharmos como as interações ocorreram entre os profissionais de marketing e jornalistas na Mediafin e no *Correio Braziliense*, observaremos algumas diferenças: são mais formais na Mediafin (reuniões agendadas etc.) e mais espontâneas e informais no *Correio Braziliense*, o que pode ser explicado pelas duas diferentes culturas organizacionais. No entanto, nossas observações também mostram que há muitas similaridades entre os dois casos, como ambos grupos profissionais percebem uns aos outros. Ambos, profissionais de marketing e jornalistas no *Correio Braziliense* e na Mediafin, expressam que suas presenças podem gerar tensões em algum grau. A diminuição dessas tensões é uma preocupação comum entre os profissionais das duas organizações. Outra similaridade é a ideia de que a cooperação visa fortalecer a empresa. Ainda que o *Correio Braziliense* esteja experimentando uma crise financeira – como descrito pelos atores entrevistados e por uma literatura extensa na mídia brasileira – e que a Mediafin seja mais estável no mercado de mídia belga, a consolidação da marca e finanças são preocupações importantes para ambas organizações.

Também observamos uma grande diversidade de motivos pessoais nos processos de negociação. Todos estão relacionados a estratégias individuais, contudo, também refletem a tentativa dos agentes de ganhar e/ou manter um certo grau de controle sobre a negociação no trabalho. Todos esses elementos ecoam no trabalho de Elena Raviola (2012) que mostra o relacionamento entre jornalismo e gestão de negócios no jornal: “(1) [esse relacionamento] é múltiplo, isto é, não somente oposição; (2) é dinâmico, isto é, muda ao longo do tempo e diferentes relacionamentos coexistem ao mesmo tempo; (3) é materialmente e cognitivamente situado [...]” (Raviola, 2012, p. 937). Os resultados fornecidos por esta pesquisa tendem a corroborar tal descrição.

Voltamos aqui aos conceitos de Shoemaker e Vos (2011) sobre *gatekeeping* sendo um processo de moldagem do qual as notícias alcançam o público, e de Barzilai-Nahon (2008) sobre como a força dos *gatekeepers* depende do poder e das posições que cada um exercita. Nesse sentido, mesmo sendo impossível afirmar que os relacionamentos estabelecidos são diferentes dos quais costumavam ser, é seguro dizer que os profissionais de marketing provam ser portais essenciais dentro das duas organizações da empresa através das quais as notícias são moldadas. No caso do *Correio Braziliense*, alguns jornalistas, durante a entrevista, defenderam a independência editorial ainda que reconheçam que seja necessário respeitar os mecanismos que apoiam os negócios da organização. Ao mesmo

tempo, o marketing é estabelecido no processo *gatekeeping* por inserir projetos com fórmulas pré-formadas nas quais o conteúdo editorial poderia ser adequado. Na Mediafin, profissionais de marketing e jornalistas tentam encontrar acordos nos termos e condições das estratégias de comunicação do projeto editorial. Os pontos de vista jornalísticos, os recursos ou os tópicos não são discutidos com os profissionais de marketing durante o processo de negociação, todo material jornalístico estava quase pronto para ser publicado.

Apesar dos dois contextos culturais distintos entre a imprensa brasileira e a belga, observamos abordagens dentro de uma perspectiva macro de mercado. A inserção do marketing em nossos modelos de negócios é uma conexão recente. Jane B. Singer (2017), em sua democracia autônoma, traça um panorama de como o jornalismo empreendedor passa por uma tendência, já que o estilo clássico de negócios (e o jornalismo em si) pode não mais manter o ritmo com as mudanças da indústria e com a tecnologia digital. O mercado tem se tornado um ambiente hipercompetitivo em que as empresas competem em diversas esferas simultaneamente.

A intensificação da competição sobrecarregou o sistema com uma multiplicidade de ofertas, enquanto o mercado de anunciantes, os recursos e o consumidor não cresceram na mesma taxa (Charron & De Bonville, 2016). Sem os mesmos espaços, as empresas de mídia foram forçadas a fazer mudanças a fim de melhorar a distribuição de recursos e criar estratégias alternativas no mercado de consumidores por um lado e no mercado de propaganda, por outro. O material gerado pela observação nesta pesquisa mostra que os departamentos de marketing nas duas organizações de mídia ganharam importância nos últimos 15 anos. Elas se especializaram e se profissionalizaram em torno de missões específicas, principalmente: a promoção de marcas de mídia para o exterior e a gestão de (potenciais) assinaturas.

Em paralelo, atualmente os jornalistas – talvez mais intensivamente agora do que em outros períodos – também estão preocupados com essas missões. No contexto dos jornalistas on-line por exemplo, Tandoc e Vos (2016) constataram que eles “se identificaram com a função do marketing” devido a forma como trabalham para alcançar, conceituar e interagir com o público (Tandoc & Vos, 2016, p. 962, tradução dos autores). Nossa pesquisa completa esses achados por fornecer *insights* de como os profissionais de marketing desempenham também um papel na organização, no planejamento e na difusão de conteúdo jornalístico específico. O contexto organizacional onde eles evoluem fornece estruturas específicas para essas interações (reuniões

formais e informais), mas as duas organizações de mídia parecem dar aos gerentes e aos executores de projetos uma posição privilegiada nos processos de negociação. Estudos futuros sobre as interações entre o jornalismo e o marketing dentro das organizações de mídia deveriam prestar atenção nos diferentes papéis que os jornalistas e os profissionais de marketing compartilham nas organizações de mídia, e até que ponto eles podem desempenhar as mesmas funções.

REFERÊNCIAS

Anciaux, A. (2015). Entre discursos e transformações nos modelos de negócios, o novo lugar do midiático e do jornalismo em um grupo industrial de comunicação canadense. In D. O. Moura, F. H. Pereira & Z. L. Adghirni (Orgs.), *Mudanças e Permanências do Jornalismo* (54-73). Florianópolis: Insular.

Amit, R., & Zott, C. (2012). Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53(3), 41-49. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/creating-value-through-business-model-innovation/>

Barbosa, M. (2007). *História cultural da imprensa: Brasil – 1900-2000*. Rio de Janeiro: Mauad X.

Barbosa, M. (2013). *História da comunicação no Brasil*. Petrópolis: Vozes.

Barzilai-Nahon, K. (2008). Toward a theory of network gatekeeping: a framework for exploring information control. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 59(9), 1493-1512. <https://doi.org/10.1002/asi.20857>

Barzilai-Nahon, K. (2009). Gatekeeping: a critical review. *Information Science and Technology*, 47(1), 1-79. <https://doi.org/10.1002/aris.2009.1440430117>

Belair-Gagnon, V., & Holton, A. E. (2018). Boundary Work, Interloper Media, And Analytics in Newsrooms: An analysis of the roles of web analytics companies in news production. *Digital Journalism*, 6(4), 492-508. <https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1445001>

Bens, (de) E., Raeymaekers, K. (2001), *De pers in België. Het verhaal van de Belgische dagbladpers. Cisteren, vandaag en morgen*, Tielt: Lannoo.

Bonvin, J. M. (2009). Analyser les formes contemporaines de négociation. La contribution de l'approche par les capacités. *Négociations* 2, 245-255. <https://doi.org/10.3917/neg.012.0245>

Carlson, M. (2015). Metajournalistic discourse and the meanings of jour-

nalism: definitional control, boundary work, and legitimation. *Communication Theory*, 26(4), 349-368. <https://doi.org/10.1111/comt.12088>

Broersma, M., & Peters, C. (2017). Towards a functional perspective on journalism's role and relevance. In C. Peters, & M. Broersma (Orgs.), *Rethinking Journalism Again. Societal Role and Public Relevance in a Digital Age* (188-204). London: Routledge. Nota do revisor: subir indicação da obra para letra "B" na ordem alfabética da referência.

Carpentier, N. (2011). *Media and participation: A site of ideological-democratic struggle*. Bristol: Intellect.

Charron, J., & De Bonville, J. (2016). *Natureza e transformação do jornalismo*. Florianópolis: Insular; Brasília, FAC Livros.

Chinula, M. (2018). *7 business models that could save the future of journalism*. International Center for Journalists. Recuperado de <https://ijnet.org/en/story/7-business-models-could-save-future-journalism>

Couldry, N. (2017). Reconstructing journalism's public rationale. In C. Peters, & M. Broesma (Orgs.), *Rethinking Journalism Again. Societal Role and Public Relevance in a Digital Age* (21-34). Routledge: London.

Domingo, D., & Le Cam, F. (2014). Journalism in dispersion: Exploring the blurring boundaries of newsmaking through a controversy. *Digital Journalism*, 2 (3), 310-321. <https://doi.org/10.1080/21670811.2014.897832>

Esser, F. (2013). The emerging paradigm of comparative communication enquiry: advancing cross-national research in times of globalization. *International Journal of Communication* 7, 113-128. <https://doi.org/10.5167/uzh-91247>

Follett, M. P. (1997). *Profeta do gerenciamento*. Qualilymark: Rio de Janeiro.

Geertz, C. (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

Grosjean, M., & Mondada, L. (2004). *Introduction in la négociation au travail*. Lyon: Presses Universitaires.

Guibert, G., Rebillard, F., & Rochelandet, F. (2016) *Médias, culture et numérique: approches socioéconomiques*. Paris: Armand Colin.

Hubé, N. (2010). La forme, c'est le fond". La "une" comme outil marketing de "modernisation" de la presse quotidienne. *Questions de communication*, 17, 253-272. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.389>

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard business review*, 86(12). 57-68. Recuperado de <http://radio.shabanali.com/reinventing-your-business-model.pdf>

Klein, H. K.; Kleinman, D. L. (2002). The social construction of technology: structural considerations. *Science, Technology & Human Values*, 27(1). 28-52. <https://doi.org/10.1177/2053951718790591>

Legavre, J. B. (2011). Entre conflit et coopération. Les journalistes et les communicants comme «associés-rivaux». *Communication & Langages*, (3). 105-123. <https://doi.org/10.4074/S0336150011003097>

Lewis, S. C., & Usher, N. (2016). Trading zones, boundary objects and the pursuit of news innovation: a case study of journalists and programmers. *Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies*, 22(5), 543-560. <https://doi.org/10.1177/1354856515623865>

Malcorps, S. (2017). L'entreprise de presse et son audience en ligne. *Réseaux*, (5), 145-173. <https://doi.org/10.3917/res.205.0145>

Mundschau L. (2005). La presse "écofin" quotidienne belge francophone. *Recherches en communication*, 23, 167-178. Recuperado de <http://sites.uclouvain.be/rec/index.php/rec/article/view-File/4981/4711>

Oliveira, A. L. (2014). *A negociação cultural: um novo paradigma para a mediação e a apropriação da cultura escrita* (tese de doutorado). Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27151/tde-16102014-104805/pt-br.php>

Ouakrat, A., Beuscart, J. S., & Mellet, K. (2010). Les régies publicitaires de l'apresse em ligne. *Réseaux*, 2 (160-161). 133-161. <https://doi.org/10.3917/res.160.0133>

Parasie, S., & Dagiral, É. (2013). Des journalistes enfin libérés de leurs sources? Promesse et réalité du "journalisme de données". *Sur le Journalisme, About Journalism, Sobre Jornalismo*, 2(1). 53-63. Recuperado de <https://surlejournalisme.com/rev/index.php/slj/article/view/70>

Payne, H. J. (2005). Reconceptualizing social skill in organizations: exploring the relationship between communication competence, job performance, and supervisory roles. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(2). 63-77. <https://doi.org/10.1177/107179190501100207>

Picard, R. G. (2006). Les médias au risque du management et du marketing. *Le Temps Des Médias*, 1(6). 165-174. <https://doi.org/10.3917/tdm.006.0165>

Raviola, E. (2012). Exploring organizational framings: journalism and business management in newspaper organizations. *Information, Communication & Society*, 15 (6). 932-958. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2012.696273>

Revers, M. (2014). Journalistic professionalism as performance and boundary work: source relations at the state house. *Journalism*, 15(1). 37-52. <https://doi.org/10.1177/1464884913480459>

Sacco, V., & Bossio, D. (2017). Don't tweet this! How journalists and media organizations negotiate tensions emerging from the implementation of social media policy in newsrooms. *Digital Journalism*, 2(5). 177-193. <https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1155967>

Sebenius, J. K. (1992). Negotiation analysis: a characterization and review. *Management Science*, 1(38). 18-38. <https://doi.org/10.1287/mnsc.38.1.18>

Shoemaker, P. J.; Vos, T. P. (2011). *Teoria do gatekeeping: seleção e construção da notícia*. Porto Alegre: penso.

Singer, J. B. (2017). The journalist as entrepreneur. In Peters, C., & Broesma, M. (Eds). *Rethinking Journalism Again*. Societal Role and Public Relevance in a Digital Age (131-145). London: Routledge.

Sousa, J. P. (2006). *Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media*. Porto: Universidade da Beira Interior.

Souza, V. (2017). Quem é que vai pagar por isso? Um olhar sobre os modelos de negócio no jornalismo em mídias digitais. *Revista Alterjor*, 8(2), 81-95. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/134479>

Steele, P.; Murphy, J.; Russil, R. (1989). *It's a deal: practical negotiation on handbook*. England: McGrallhill.

Tandoc Jr, E. C.; Vos, T. P. (2016). The journalist is marketing the news: social media in the gatekeeping process. *Journalism Practice*, 10(8). 950-966. <https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1087811>

Travancas, I. (2010). Fazendo etnografia no mundo da comunicação. In J. Duarte & A. Barros, A. (Orgs.), *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação* (98-108). São Paulo: Atlas.

Van der Burg, M. (2017). *Consolidation of ownership in media industries. Survival strategies of newspaper publishers and regulation in the digital era*. Tese de Doutorado em Estudos da Comunicação, Universidade de Antuérpia. Recuperado de: <https://repository.uantwerpen.be/desktop/irua>

Vieira, K. M., & Ravazzolo, A. (2017). Novos negócios em jornalismo: um cenário de possibilidades. *Verso e Reverso*, 31(77), 161-171. <https://doi.org/10.4013/ver.2017.31.77.06>

Vigour, C. (2011). Comparison: a foundational approach in the social sciences. In J. B. Quedraogo & C. Cardoso (Orgs.), *Readings in methodology: African perspectives* (215-246). African Books Collective.

DJENANE ARRAES MOREIRA. Estudante de doutorado em Comunicação e Sociedade da Universidade de Brasília (UnB). Pesquisa as transformações do jornalismo, jornalismo cultural e narrativas. E-mail: djenanearraes@gmail.com. Foi responsável pelo trabalho de campo na organização brasileira, registro e análise do material, além da construção teórica sobre negociação e *gatekeeping*, e do desenho metodológico

SYLVAIN MALCORPS. Estudante de doutorado em estudos de Jornalismo e Mídia da Université Libre de Bruxelles (ULB). Seu trabalho enfoca as interações entre jornalismo e marketing no uso de audiências métricas. E-mail: sylvain.malcorps@gmail.com. Foi responsável pelo trabalho de campo na organização belga, registro e análise do material, além do desenho metodológico e da revisão sobre negociações no jornalismo.

MAÍRA MORAES VITORINO. Estudante de doutorado em Comunicação e Sociedade da Universidade de Brasília (UnB). Mestre em Comunicação de Mídia da Universidade Estadual Paulista (Unesp). Membro do Laboratório de Etnografia de Instituições e Práticas de Poder (LEIPP), na UnB. E-mail: mairamoraesrp@gmail.com. Foi responsável pela permissão de pesquisa na organização brasileira, além da construção teórica sobre modelos de negócios, edição, revisão de texto e tradução em língua portuguesa.

PATRÍCIA LIMA. Estudante de doutorado em Jornalismo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e colaborou com este artigo nas discussões sobre a ideia geral das negociações. E-mail: patricialimajornalista@gmail.com.

TRADUZIDO DO INGLÊS POR: Maíra Moraes Vitorino e Cintya Arraes Moreira Bianchi