

ARTIGO

MODELOS DE CONVERGÊNCIA EMPRESARIAL NA INDÚSTRIA DA INFORMAÇÃO: Um mapeamento de casos no Brasil e na Espanha¹

Copyright © 2009

SBPJor /
Sociedade
Brasileira de
Pesquisa
em Jornalismo

JOSEP MICÓ
Universitat Ramon Llull, Espanha
PERE MASIP
Universitat Ramon Llull, Espanha
SUZANA BARBOSA
Universidade Federal Fluminense, Brasil

Resumo

A aceleração de tendências como a concentração de propriedade, as parcerias e iniciativas *cross-media* encorajam grupos de mídia a explorarem a convergência nas rotinas de produção de notícias para atuarem num cenário de grande competitividade como o atual. Desde 2006, a convergência jornalística tem sido o tema principal de congressos e reuniões mundiais de editores da indústria da informação. Este artigo analisa os fatores contextuais para a produção convergente de notícias em algumas corporações de mídia do Brasil e da Espanha, e apresenta alguns dos modelos de convergência jornalística na sua dimensão empresarial. Os exemplos espanhóis citados neste artigo são, especialmente, meios da Catalunha.

Palavras-chave: Convergência jornalística, estratégias *cross-media*, Brasil, Espanha

O conceito e seus limites

Profissionais da comunicação e acadêmicos popularizaram nos últimos anos o conceito de convergência, contudo, o vocábulo não é novo. De fato, se começou a aplicar neste âmbito há quase três décadas. Uma palavra polissêmica e dinâmica como esta tem propiciado múltiplas aproximações desde perspectivas variadas. Assim, há tantas maneiras de entendê-la como projetos em marcha. As definições provenientes do mundo profissional, que tendem a centrar-se em aspectos concretos – como a configuração das redações e os procesos de produção –, têm pouco a ver com as universitárias, geralmente mais amplas.

Nos trabalhos recentes de Salaverría, García Avilés e Masip, se revisa detalhadamente a

literatura sobre a convergência (GARCÍA AVILÉS, SALAVERRÍA, MASIP, 2008).

Para este artigo, assumimos a delimitação conceitual que propõem estes autores:

É um processo multidimensional que, facilitado pela implantação generalizada das tecnologias digitais de telecomunicação, afeta o âmbito tecnológico, empresarial, profissional e editorial dos meios de comunicação, propiciando uma integração de ferramentas, espaços, métodos de trabalho e linguagens anteriormente separados, de forma que os jornalistas produzam conteúdos que são distribuídos através de múltiplas plataformas, usando as linguagens correspondentes a cada uma delas (GARCÍA AVILÉS, SALAVERRÍA, MASIP, 2008).

A convergência tem centralizado grande parte dos últimos encontros profissionais em escala internacional. Desde 2006, esta transformação é o tema principal da reunião mundial de editores. O lema de 2008, por exemplo, foi “Redações integradas: por que, como e quando”. Na edição do ano passado, o *Newsroom Barometer* revelava que 86% dos editores entrevistados (700 em todo o mundo) acreditavam que as redações digitais e impressas iriam se integrar a curto prazo, que 83% opinavam que os jornalistas teriam que produzir conteúdos para qualquer meio em breve, e que 70% dos que mantinham seus índices de consumo previam integrar redações em alguns anos (CHAINON, 2008).

Os empresários pensam que a convergência é uma garantia para salvar os meios impressos. Contudo, haveria que superar a visão destas ações como medidas desesperadas para salvar os jornais. Grupos com emissoras de televisão poderosas, como *Media General* (Flórida), *Group Tribune* (Chicago) ou *Bello Corporations* (Dallas), têm impulsionado os processos mais destacados a este respeito nos Estados Unidos. Na Europa, algumas das experiências mais relevantes têm ocorrido em corporações audiovisuais públicas: *BBC* na Grã-Bretanha, *SVT* na Suécia, *NRK* na Noruega ou *DR* na Dinamarca.

Em boa medida, a convergência é uma reação ante a situação convulsa que atravessa a indústria há mais de uma década. A audiência dos suportes tradicionais, sobretudo a da mídia impressa, míngua. A circulação dos diários nos Estados Unidos diminui cada ano ao redor de 5%, e a cifra de espectadores também vem reduzindo. Em 2007, a proporção de exemplares de jornais espanhóis vendidos foi de 86 por cada mil habitantes, 17 a menos que em 2000 (LA DIFUSIÓN..., 2008). No Brasil, pelo menos até o fechamento deste artigo, a situação dos jornais ainda apresentava dados positivos. De acordo com o Instituto Verificador de Circulação (IVC), a circulação média diária no ano de 2008 aumentou 5% em relação a 2007, quando teve uma elevação de 11,8% em comparação com o ano anterior. Esses dados significam que a circulação dos 105

jornais auditados pelo IVC chegou a 4,3 milhões de exemplares, levando a estimativa feita pela Associação Nacional de Jornais (ANJ) para a circulação média diária total dos jornais brasileiros a 8,5 milhões de exemplares.

Em paralelo, mudam os hábitos dos cidadãos. A internet já supera os meios impressos como fonte de notícias entre os norte-americanos e, entre os menores de 30 anos, está na primeira posição, empatada com a televisão (PEW RESEARCH CENTER, 2008). Cerca de 15% do tráfego que os sites noticiosos recebem vêm do *Google* (ANDREWS, 2007), um detalhe que pode evidenciar o escasso interesse que têm as páginas principais dos referidos sites.

Os públicos se atomizam, as pessoas ficam por dentro das novidades através de dispositivos móveis e consomem mais informação, porém, durante menos tempo. As receitas com publicidade decrescem, enquanto que se incrementa a concorrência para mantê-la. O atual contexto de crise situa em um delicado equilíbrio as contas de resultados, especialmente nos meios digitais, que, com poucas exceções, não são rentáveis.

Digitalização mais concentração

É impossível identificar um motivo único que explique por que um número crescente de meios está optando por esta estratégia. No entanto, o fenômeno não teria sido desencadeado se não existissem as condições pertinentes, articuladas em dois eixos básicos: a digitalização e as novas estruturas empresariais.

Nos anos oitenta, tanto as agências de notícias como os jornais, as revistas, as televisões e as rádios, todos funcionando a partir de tecnologia analógica, coexistiam de forma harmônica, mas independente. A década seguinte trouxe a digitalização das empresas e, com ela, entrava em jogo a convergência. Os meios impressos, os audiovisuais e os cibernéticos começavam a cooperar para baratear o custo dos processos produtivos e beneficiarem-se das vantagens de cada suporte em separado. Com isso, a tecnologia analógica e a digital conviviam lado a lado, uma circunstância que mudou drasticamente no novo milênio, com a hegemonia absoluta do segundo entorno, a irrupção da internet e a proliferação de novas plataformas.

Naquele instante, arrancava também um processo de concentração empresarial e de diversificação midiática. Da filosofia monomídia, se passava à multimídia. *Prisa*, um dos grupos pioneiros na Espanha, é um caso paradigmático, mas praticamente todos os grupos do país seguiram o mesmo caminho: *RCS Mediagroup* e *Recoletos*, *Godó*,

Planeta, Mediapro, entre outros. No Brasil, a redefinição das estratégias das empresas informativas em direção à multimídia pode ser exemplificada através dos casos do *Grupo Estado, Rede Brasil Sul (RBS), O Globo, O Dia, A Tarde, Rede Gazeta, Gazeta do Povo, Sistema Jornal do Commercio de Comunicação...*

Contudo, a aposta empresarial face à diversificação midiática não é exclusiva dos grupos de grande alcance. Há autores que apontam que, a partir de 2005 e, especialmente, desde 2008, a comunicação local não pode ser entendida na Catalunha, por exemplo, “sem se fazer referência aos grupos multimídia de proximidade” (GUIMERÀ *et. al.*, imprensa). Na visão deles, um dos elementos caracterizadores deste âmbito nas duas últimas décadas foi a progressiva consolidação de formas de concentração que têm originado conglomerados privados que administram vários meios em uma área ou em diferentes zonas, os quais têm convertido os conteúdos locais difundidos através de vários suportes na chave de seu negócio.

Um dos casos mais claros é o *Grupo Segre*. Criado a partir dos fundamentos da *Prensa Leridana*, a sociedade anônima editora do diário que dá nome ao grupo deu um passo importante nos anos noventa com *Segre Radio*. Além disso, em 2008, ampliou a quantidade de frequências de FM que possuía: de duas para três. O grupo desembarcou no mundo da televisão analógica em 2001 e, graças ao concurso da televisão digital terrestre (TDT), se consolidou como um dos grandes operadores regionais, ao conseguir quatro concessões, um número que lhe permite cobrir toda a província (ou estado) de Lleida. *Segre* também tem presença na imprensa gratuita, mediante uma edição local do diário *ADN* desde 2006.

Companhias como *Edicions Intercomarcals, Premsa d'Osona, Publicacions Penedès, La Veu de l'Ebre*, etc., têm conseguido uma evolução similar. Curiosamente, a comunicação local tem vivido processos de concentração pouco frequentes, como a acumulação (horizontal) de televisões ou a expansão em direção a outros meios desde o audiovisual, e não desde a imprensa, como é habitual em escala nacional, regional e internacional (GUIMERÀ *et. al.*, imprensa). Por exemplo, *Vallès Serveis de Televisió* participa em sete concessionárias de TDT; é a matriz do *Canal Català TV* e tem se estendido até a imprensa (é acionista da editora de *Sabadell+* e *Terrassa+*).

Por sua vez, os grupos de comunicação de proximidade brasileiros também estão trabalhando a diversificação midiática, especialmente em direção ao audiovisual, às plataformas móveis, assim como face à variedade de formatos de produtos para a plataforma web, com a criação de agências de notícias, portais, webtv's, etc.

O *Grupo A Tarde* (Salvador/Bahia) é um dos meios regionais no qual se tem processado importantes mudanças desde o ano 2006 com o objetivo de ampliar e consolidar a oferta de canais variados e complementares para a distribuição de conteúdos locais, de maneira a atender às distintas demandas da audiência. Até 2006, *A Tarde* era apenas o nome do mais tradicional diário do estado da Bahia, mas, com a nova estratégia, transformou-se no *Grupo A Tarde* e, atualmente, é o proprietário do *Jornal A Tarde*, *Rádio A Tarde FM*, *Portal A Tarde On Line*, *Web TV A Tarde On Line*, *Revista dominical Muito*, *Agência de Notícias A Tarde* e *A Tarde Mobile*. O grupo também tem a intenção de operar com TV digital.

Soluções empresariais

Com uma conjuntura econômica complicada, mas uma estrutura empresarial propícia e inovações tecnológicas consolidadas, tem se dado as condições corretas para que a indústria enfrente um futuro incerto e busque novos modelos de negócio, muito a miúdo, mediante a convergência. As estratégias desenvolvidas têm sido múltiplas e, em geral, têm evitado as posições maximalistas que concebem a convergência como um processo linear que culmina com a integração plena, entendida como o cenário ótimo. A seguir se repassam diversas modalidades, segundo o modelo dinâmico de convergência proposto por Dailey, Demo e Spillman (2005). De toda forma, fugimos da concepção gradual do modelo e da consideração da integração de redações como o objetivo que há que se conseguir. Este é um dos objetivos possíveis da convergência, mas não é o único nem o ideal.

- **Promoção cruzada.** As modalidades mais simples de cooperação entre redações adotam a forma de promoção cruzada (*cross-promotion*), isto é, o uso de palavras ou elementos visuais para publicizar conteúdos produzidos por outros meios, habitualmente do mesmo grupo. Há autores que sustentam que este é o único modo de convergência que funciona realmente (KETTERER, *et. al.*, 2004). Tal forma de cooperação, que é muito frequente, não supõe a criação de conteúdos novos. Se dá, por exemplo, quando se convida o leitor de um jornal – habitualmente, no pé de uma notícia – a ampliar a informação oferecida na web do meio (por exemplo: *ADN* e www.adn.es ou *O Globo* e www.oglobo.com.br); ou quando, no transcurso de um noticiário de televisão ou de rádio, se recomendam aos espectadores os conteúdos de um jornal impresso (como ocorre no *Grupo Segre*). Outra possibilidade é a complementação como trabalhada pelos telejornais da *Rede Globo* no Brasil. Sempre se recomenda ao

telespectador consultar a web do telejornal para ampliar a informação sobre um acontecimento, participar de chats com especialistas, ou consultar listas, documentos, etc. Em *A Tarde*, já se experimenta também com o *QR Code* no impresso. Este código bidimensional permite ao leitor complementar a informação do jornal com os conteúdos produzidos por outros canais do grupo (galerias de fotos, áudios, vídeos, enquetes ou textos) que podem ser armazenados no celular.

- **Clonagem de conteúdos.** A opção de copiar material produzido por um meio em outro diferente também está entre as modalidades mais simples de convergência. Neste caso, o principal beneficiário costuma ser o ciberjornal, o qual bebe de conteúdos gerados por outros suportes do mesmo grupo, normalmente impressos ou audiovisuais. A receita não é nova; assim deram seus primeiros passos as edições digitais de jornais. Contudo, atualmente, a seleção de informações é mais esmerada, e, sobretudo, se procura reciclar peças multimídia geradas por outras redações. Neste nível, como no anterior, se reproduzem notícias já existentes, sem nenhuma reelaboração. Esta fórmula pode observar-se em ciberjornais como www.elpais.com, quando reproduz vídeos dos serviços informativos de *Cuatro* ou *CNN+*, ou arquivos sonoros gravados pela *Cadena Ser*. Em empresas de dimensões mais reduzidas, como o mencionado *Grupo Segre* ou o *Diari de Tarragona*, acontece algo similar. No caso do diário de Lleida, a clonagem de conteúdos aporta um novo elemento, a saber, o desenvolvimento da edição do jornal em papel no formato *e-paper*. Por outro lado, na emissora *RAC1* encontra-se um exemplo diferente. Um de seus principais programas, a revista matinal “El Món a RAC1”, inclui pílulas de opinião (habitualmente a cargo de jornalistas dos meios impressos nos quais o grupo tem participação) que depois se colocam à disposição da audiência na web do programa, tanto em formato sonoro (*podcasting* e rádio *a la carte*) como textual, com a transcrição da peça.

A clonagem de conteúdos de meios de um mesmo grupo nos ciberjornais, no Brasil, é um dos procedimentos mais amplamente utilizados. Muitas vezes, o fazem sem nenhuma adaptação, porém, em alguns meios de referência, como www.estadao.com.br e www.oglobo.com.br, pode-se encontrar conteúdos de outros meios trabalhados de maneira hipertextual e com opções de interatividade e recursos multimídia agregados, por exemplo. Na maioria dos cibermeios brasileiros, se oferece a possibilidade de ler a versão digital integral do jornal impresso através da tecnologia *flip*.

Em outros casos, como no portal jornalístico *G1* (www.g1.com.br, também pertencente às Organizações Globo, o maior conglomerado de comunicação do Brasil),

os conteúdos produzidos por várias redações dos meios da marca Globo são publicados, principalmente os vídeos originários dos telejornais da *TV Globo*, da TV a cabo *Globonews*, da *Rádio CBN*, entre outros. O mesmo sucede com o portal *ClicRBS* (www.clicrbs.com.br, da *Rede Brasil Sul/Rio Grande do Sul*), no qual se reproduzem os conteúdos informativos, de serviços e de entretenimento dos jornais, dos ciberjornais e demais meios do grupo. Além da reprodução de conteúdos, esses portais jornalísticos também produzem suas informações próprias, em geral, com mais atenção para os elementos e recursos específicos que o suporte digital possibilita, como os especiais multimídia, com uso do vídeo e do áudio em *streaming*, as infografias interativas, os espaços de participação para os usuários, etc.

- **“Coopetição”**. Alguns empresários da informação que antes expressavam uma reserva total ante a convergência só manifestam atualmente sua prudência quando falam de táticas e prazos. Praticamente todos intuem que haverão de passar por esta fase, ainda que, todavia, não tenham tomado a decisão sobre como e quando. E até que ponto. Até agora, os menos atrevidos se conformam em aproveitar as grandes ocasiões de interesse informativo (eleições, olimpíadas, desastres naturais, grandes acidentes, etc.) para pôr em marcha experiências de convergência moderada: colaboração de jornalistas de diferentes meios, cobertura para duas plataformas (ou mais) por parte de um só editor... Assim se fez recentemente na *Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA)* durante as últimas eleições presidenciais nos Estados Unidos, assim como em determinados festivais de cinema (DOMINGO, MASIP, MICÓ, 2008).

Este é o tipo de solução que, em inglês, se denomina *coopetition*, uma palavra que se poderia adaptar ao castelhano como *coopetición* e ao português como *coopetição*. A encontramos quando dois meios cooperam para compartilhar informação ou outros aspectos do negócio, ainda que sigam competindo ou, ao menos, produzam materiais originais próprios. Esta tática é adotada pelos meios para suportes nos quais não possuam nicho de mercado. Neste aspecto, o canal *8TV* levou à prática uma experiência interessante, ainda que efêmera. A cadeia televisiva do Grupo *Godó* convidava ao seu informativo noturno editores dos jornais do grupo (*La Vanguardia* e *Mundo Deportivo*) para que dessem sua visão sobre uma das notícias relevantes da jornada, que seria desenvolvida na edição de seu diário do dia seguinte. Trata-se de um modelo mais evoluído que a promoção cruzada, na medida em que o redator convidado elabora uma peça para um meio que não é o seu.

A *coopetição* ainda é pouco trabalhada pelas empresas informativas do Brasil. A promoção cruzada e cooperação entre meios distintos de um mesmo grupo é a forma habitual e costumam ocorrer em ocasiões de grandes eventos ou coberturas coordenadas pontuais. Todavia, existem algumas experiências nas quais se pode perceber a *coopetição* entre meios de grupos distintos. Um exemplo é a parceria ou acordo de cooperação entre *A Tarde* e a *TV Bandeirantes (Grupo Bandeirantes)* para que o *Portal A Tarde On Line* (www.atarde.com.br) utilize o material informativo gerado pela *TV Band*. O *Grupo A Tarde* também tem trabalhado em parceria com a *TVE-Bahia* (televisão educativa) para a cobertura de eventos específicos, como o carnaval.

- **Distribuição multiplataforma.** As gestões, práticas e rotinas comuns entre jornais impressos, televisão, rádio e internet aumentam notavelmente com a nova filosofia digital, e já se fala abertamente de integração (de redações ou centros de trabalho) a partir de todas estas sinergias. Ademais, com relação à difusão, o novo sistema facilita que se afiance o que se tem denominado como *cross-media*, isto é, a exploração de conteúdos através de várias plataformas, um cruzamento no qual o trabalho feito para cada uma delas repercute positivamente na oferta do resto. As vantagens são múltiplas: se compartilham recursos, se reduzem gastos, diminui o tempo de elaboração de informações – se pode automatizar a criação de novas produções, por exemplo, para dispositivos móveis – e melhora a rentabilidade, posto que os jornalistas podem dedicar o tempo economizado a outras tarefas. Igualmente, permite transferir a audiência (e os anunciantes) entre meios, fortalecer a marca e gerar receita extra (por exemplo, com novos serviços por assinatura). Ainda assim, hierarquicamente, os meios tradicionais estão por cima dos novos (web, telefonia móvel...). Quanto ao público, costumam ver marcas idênticas (*TV3* ou *3/24* e www.3cat24.com; *El Periódico* e www.elperiodico.cat; *O Estado de S. Paulo* e www.estadao.com.br; *A Tarde* e www.atarde.com.br; *A Gazeta* e www.gazetaonline.com.br; *O Globo* e www.oglobo.com.br, *Zero Hora* e www.zerohora.com.br, etc.) e não meios distintos dentro de um só grupo. Em fases avançadas de distribuição de conteúdos entre plataformas, a complexidade organizativa é considerável, e a possibilidade de que haja tensões entre redações, elevada.

A *CCMA* anunciou o início de um processo de “confluência” em 2007. O ex-diretor de Canais Informativos Jaume Masdeu assinalava que a palavra “convergência” tinha sido “sobreutilizada” (MASDEU, 2008). Por esse motivo, eles preferiam falar de “confluência”. Questão terminológica à parte, os motivos apresentados nesta

reordenação eram os seguintes: a adaptação aos novos hábitos de consumo de informação, pela passagem de uma audiência de massas a um público fragmentado, usuário de várias plataformas; a oportunidade de relançar o portal de notícias da casa (www.3cat24.cat); e o aproveitamento de recursos, ou seja, a eficiência, a qual consistiria em “compartilhar informação e meios, e coordenar a publicação do produto” (MASDEU, 2008, p. 86). A justificativa combinava a aposta por uma nova maneira de trabalhar (a “confluência”) com a pretensão de obter mais rendimento do trabalho enquanto, por outro lado, se reduziam os gastos (uma ambição lógica e lícita em qualquer companhia, pública ou privada).

Dos objetivos anunciados, o portal www.3cat24.cat foi o único que se consumou. A pretensão é convertê-lo na referência em catalão na rede, como acontece com a televisão e a rádio. A web se baseia no uso intensivo da informação audiovisual juntamente com iniciativas para impulsionar a participação dos usuários. Na prática, os editores confeccionam as notícias multimídia com o material que lhes disponibilizam seus colegas de outras plataformas, e as peças acabam sendo distribuídas por celular (MMS, SMS, WAP), PDA, RSS, *Twitter* ou *widgets*. Para garantir a coordenação e a coerência no tratamento jornalístico, a redação do cibermeio foi transferida para a sede da emissora *Catalunya Ràdio*. Além disso, um jornalista do portal www.3cat24.cat participa todos os dias nos conselhos editoriais da rádio. Outro editor de internet trabalha permanentemente na sede da *Televisió de Catalunya* e intervém nas reuniões semanais de planejamento do canal temático *3/24*.

Ainda que a proposta da *CCMA* seja muito prudente, uma investigação em curso, mas que já tem dado alguns resultados, mostra o ceticismo dos jornalistas da corporação ante um processo que, em geral, lhes parece “pouco definido”. Alguns dos entrevistados para este trabalho expressam seu temor diante das repercussões que poderiam ter esta transformação em suas condições laborais e nos salários; outros afirmam que a televisão e a rádio possuem culturas, processos e ritmos diferentes (DOMINGO, MASIP, MICÓ, 2008), uma queixa detectada também em análises anteriores (KILLEBREW, 2003; SINGER, 2004; SILCOCK, KEITH, 2006).

A distribuição multiplataforma é cada vez mais comum, tanto nos grandes meios como também nos mais modestos, como o *Grupo Segre* ou *El 9 Nou*, ambos de dimensões reduzidas, porém fortemente implantados em seus territórios. *Segre*, por exemplo, é o pioneiro na Catalunha e na Espanha na utilização do *e-paper*. Através do novo suporte, oferece as mesmas informações que a versão impressa do jornal, e lhes

acrescenta conteúdos multimídia produzidos para a web, a emissora de rádio ou a cadeia de televisão do grupo.

Setembro de 2008 foi o marco para o anúncio da convergência através de ações de integração visando a distribuição multiplataforma no *Grupo O Globo*. Com o slogan “Muito além do papel de um jornal”, o grupo apresentou sua estratégia para os meios administrados pela *Infoglobo*² (*O Globo*, *Extra*, *Diário de São Paulo*, e as respectivas webs, das quais www.oglobo.com.br é a principal). A estratégia de negócio foi estabelecida em torno de três eixos: informação multiplataforma, multimarca e multigeografia, além da definição de ampliar os espaços para a interatividade com o público. Embora a sinergia entre os três diários tenha começado desde 1999, a nova estratégia, com as ações de convergência postas em marcha em 2008, tem o objetivo de aperfeiçoar o processo de produção coordenada, com a criação do que, internamente, é chamada de “plataforma de publicação”³.

Os editores da web *OGlobo.com.br* participam das reuniões de pauta do jornal *O Globo* todos os dias, desde setembro de 2007, para garantir a integração do trabalho de cobertura de maneira que não haja desperdício e que os dois meios sejam de fato complementares. Todavia, as redações do *Globo* impresso e da web ainda estão distantes fisicamente, inclusive localizadas em prédios diferentes. Agora, se está estudando a fusão física das duas redações para aumentar a sinergia da produção. No total, são cerca de 520 jornalistas que trabalham para os diários da *Infoglobo*, *Agência O Globo* e site *OGlobo.com.br*. Trabalhando diretamente no *site*, são em torno de 50. A distribuição multiplataforma contempla impresso, web, e-mail, celular, RSS, podcast, *Twitter*, *widjets*, etc.

Na *RBS*, *Zero Hora* é o meio com o qual o grupo começou sua estratégia de convergência, definida pela fusão das redações do impresso e da edição web. E pelo que assinalaram Marta Gleich (editora do www.zerohora.com.br e diretora dos jornais online) e Marcelo Rech (editor do *Zero Hora* e de todos os jornais do grupo), a integração foi muito bem recebida pelos jornalistas, os quais, ao contrário de muitos outros profissionais ao redor do mundo, estavam ansiosos para integrar (EDITORS WEBLOG, 2007, 2008). De acordo com os dois editores, na *ZH* ninguém está trabalhando mais do que antes e, em vez de impor treinamento multimídia, se estão dando incentivos para os jornalistas polivalentes, que também têm a chance de serem promovidos.

- **Redações integradas.** Como já apontamos, a digitalização dos meios modificou a essência e a substância de todas as etapas de produção e o consumo: a busca de dados, a

elaboração do material, a difusão da obra, a interação com o público, etc. O próprio meio de comunicação se transformou pela confluência das indústrias audiovisual, informática e de telecomunicações (ZARAGOZA, 2002). Ademais, as estruturas produtivas das companhias que estão imersas nestas transformações permitem que as antigas redações independentes deem passagem a salas integradas, onde se experimentam fórmulas de coordenação editorial.

A integração de redações é a forma que majoritariamente se associa à ideia de convergência. Contudo, esta é uma visão bastante reducionista, já que a fusão de centros de trabalho nem sempre é a melhor solução. O grau máximo de coordenação entre redações se produz quando dois espaços inicialmente independentes acabam unindo-se em todos os aspectos. Porém, antes de chegar a este extremo, há vários níveis, que passam por escalas diversas de colaboração, como quando existem redações independentes mas coordenadas mediante uma “mesa multimídia” com representantes de cada meio. Deste modo funcionam a rádio e a televisão do País Basco, *Eusakal Irrati Telebista (EITB)*, que construiu um edifício para abrigar os jornalistas da televisão, rádio e internet. No *Grupo Segre*, uma comissão de coordenação estabelece as designações das informações e as plataformas.

Graças aos conteúdos compartilhados e à distribuição multiplataforma, *Vocento* fez da convergência a estratégia geral do grupo. Uma mesa multimídia foi constituída em *Hoy. Diario de Extremadura*, para incorporar todas as plataformas do grupo na comunidade: o jornal impresso, a web (www.hoy.es), a rádio (*Punto Radio Extremadura*) e a televisão (*Telefrontera*). Desta maneira se garante que os diversos suportes se complementem na cobertura de notícias. *La verdad de Murcia* e www.laverdad.es, por uma parte, e as emissoras de rádio e televisão do *Vocento* na região (*Punto Radio y Punto TV*), por outra, também colaboram de uma forma peculiar: o diretor do jornal exerce a coordenação da convergência entre as duas redações – a do meio impresso e internet, em primeiro lugar, e a audiovisual, em segundo. Neste caso, os meios implicados pertencem a grupos diferentes (GARCÍA AVILÉS; CARVAJAL, 2008).

No *Grupo A Tarde*, o redesenho para a adaptação da redação à nova realidade de integração que começou em 2006 significou a distribuição dos jornalistas do impresso e do on-line em ilhas editoriais e o estabelecimento de uma grande mesa ou “mesão” no centro da redação para reunir os editores-coordenadores das principais áreas: impresso, on-line, webtv, arte e fotografia. Foi criada também a função de coordenadora de

produção de jornalismo integrado (ocupada pela jornalista Mariana Carneiro), cujo objetivo é funcionar como elemento de orientação, motivação e mediação das iniciativas convergentes, intermediando o diálogo entre os meios do grupo. Em dados de janeiro de 2009, fornecidos por Mariana Carneiro⁴, dos 180 jornalistas que trabalham na redação integrada, 90 já participaram da produção de conteúdos multimídia, processo controlado por uma ferramenta – o Sistema Centralizado de Produção Integrada – criada pelo departamento de TI do grupo. Através deste sistema, se faz a remuneração variável de acordo com o que cada jornalista produz a mais para um meio distinto em um mês.

Quando duas redações inicialmente independentes se integram em um único centro de trabalho, se chega ao nível máximo de convergência. Até pouco tempo, o exemplo mais conhecido na Espanha era o do *20 Minutos*, que fundiu as redações dos diários em papel e digital. Naquela época, o então diretor do jornal gratuito apresentava razões de tipo empresarial – acabar com a duplicação de trabalhos e gerir o pessoal eficientemente – e jornalístico – oferecer melhores produtos em qualquer suporte – para justificar a remodelação (ESCOLAR, 2006). Porém, no início de 2009, a empresa retificou sua estratégia e acabou separando as redações.

El Mundo também transita na mesma direção. Desde setembro de 2007, os editores das seções de “Comunicación”, “Ciencia” y “Deportes” trabalham indistintamente para o meio impresso e para a edição digital. Igualmente, os 50 profissionais do grupo *Novotécnica*, que inclui *La Voz de Almería*, a *Cadena Ser Almería* e *Localia TV Almería*, desempenham seu trabalho em uma redação única. Cerca de 70% dos jornalistas são multimídia, ou seja, são capazes de produzir peças para qualquer das três plataformas (GARCIA AVILÉS; CARVAJAL, 2008).

O jornalista polivalente

Os modelos preponderantes na Catalunha e no conjunto da Espanha, bem como o que se pode verificar nas experiências das empresas informativas do Brasil com convergência jornalística, têm sido a cooperação entre profissionais de varias redações e o tratamento multimídia de notícias. Um dos mais claros exemplos desta segunda modalidade é a *Agència Catalana de Notícies (ACN)*, um meio que, desde seu nascimento em 1999, tem preconizado o jornalista polivalente que informa por escrito, com fotografias e outros recursos audiovisuais sobre fatos de interesse (GORDILLO, NOGUÉ, 2008). Já entre os casos brasileiros, cresce a demanda por jornalistas polivalentes e, entre os grupos, os treinamentos multimídia estão permitindo aumentar o

número de profissionais produzindo áudios, vídeos, infografias interativas, além do texto.

Em *O Globo*, os repórteres do impresso passaram a produzir vídeos e áudios, mas as produções multimídia mais elaboradas estão a cargo da equipe especializada do site. Como já descrito acima, em *A Tarde*, os profissionais são estimulados a criar conteúdos multimídia e metade da redação já o faz, enquanto na *Zero Hora* são dados incentivos aos que queiram elaborar informações multimídia. No *Grupo Estado*, jornalistas especializados da *Agência Estado* e dos jornais *O Estado de S. Paulo* e *Jornal da Tarde* comentam assuntos da atualidade na *Rádio Eldorado* e, por sua vez, o *Portal Estadão* emite os conteúdos da *Estado TV*.

Entretanto, hoje, custa localizar redações únicas que nutram de dados as diferentes plataformas: imprensa, web, televisão, rádio... Como máximo, alguns gabinetes de comunicação, como o do F.C. Barcelona, trabalham desde modo.

A explicação econômica dada pelos administradores da *ACN* quando expõem o seu modelo é similar à que temos visto na *CCMA*. A internet tem permitido tecer uma rede virtual para chegar, nas palavras do diretor e de uma subdiretora da agência, a clientes potenciais “minimizando os custos de produção” (GORDILLO, NOGUÉ, 2008, p. 52). O investimento na infraestrutura que requeria a clássica transmissão de teletipos tornou-se inviável para estabelecer uma nova agência na área dirigida, especialmente aos meios de proximidade. Porém, com um modelo operacional próprio, a empresa conseguiu fixar-se e, em poucos anos, cresceu consideravelmente. Além disso, desde o início, a *ACN* impulsionou a figura do jornalista multimídia, uma opção que fez com que profissionais de outros meios a observassem com perplexidade. Até que se acostumaram. Ou até que alguns deles seguissem seu exemplo, sobretudo nas empresas menores.

Esta convergência como um princípio coexiste com o que se pode denominar “divergência por sistema”, pois a agência tem uma estrutura descentralizada, com uma sede principal em Girona, uma delegação em Barcelona e a maioria dos editores fazendo teletrabalho. Os 50 jornalistas contratados na Catalunha se comunicam através do telefone celular, e-mails e programas de mensagem instantânea ou chat. Ou seja, em uma época de concentração em que os diretores dos grupos se perguntam se uma eventual redação única (para seu jornal, ciberjornal, rádio, televisão...) lhes ajudaria a economizar dinheiro, emerge com força esta redação virtual. Por isso, insistimos: analisar o panorama atual em termos de confrontação é um erro grave. O mercado

mostra que cada ambiente, cada grupo etc. requer uma solução diferente. Não existem remédios universais. Pelo menos, ninguém os encontrou até hoje. Há que se estudar detidamente cada caso. Contudo, isso não significa que não existam modelos que possam ser usados como inspiração para outras companhias. As tradicionais agências ANSA (Itália) e LUSA (Portugal) já manifestaram seu interesse pelo “modelo ACN”, com a qual estabeleceram “vínculos de colaboração” (GORDILLO, NOGUÉ, 2008, p. 59).

Argumentos a favor e contra

Para as empresas, a convergência, em qualquer de suas formas, é uma estratégia válida para subsistir em um contexto mutável e marcado pela incerteza. Suas vantagens, *a priori*, são múltiplas. Algumas já foram comentadas neste artigo: redução de gastos, produção mais eficiente, audiências fiéis que circulam entre os meios do mesmo grupo, diversificação do risco empresarial...

A convergência também possibilita que as receitas publicitárias do grupo aumentem, por meio de ofertas em bloco para aparecer em várias plataformas. Por exemplo, o gerente de *Badalona Comunicació*, Joan Montornés, entende que este sistema “permite desenhar estratégias comerciais (...) que funcionam. Os anunciantes gostam quando lhes oferecemos contratar três meios em um só pacote, que podem alcançar diferentes audiências e por um preço acessível (MONTORNÈS, 2007, p. 12).

Na defesa do jornalista polivalente, o componente profissional é acentuado em detrimento do componente financeiro. Segundo seus impulsionadores, esta figura tem maior controle sobre o trabalho, que alcança mais unidade e coerência interna na informação visto que existe um único autor. Além disso, acrescentam, graças à tecnologia, o profissional conta com maior capacidade de ação e liberdade para abordar qualquer fato atual de interesse.

Mas os críticos discordam. Para eles, a convergência comporta a homogeneização dos discursos e a conseqüente perda de pluralismo. Ademais, quando não se respeitam as especificidades da linguagem de cada suporte e o imediatismo prevalece sobre a análise, a qualidade também baixa. Eles também sustentam que o jornalista polivalente seria a justificativa perfeita para reduzir as equipes. A sobrecarga de tarefas para este profissional lhe obriga, por outro lado, a investir menos tempo na criação de cada peça. Conseqüentemente, as notícias serão superficiais ou incompletas. A carência de reconhecimento profissional e econômico do trabalho adicional que deriva das novas

atribuições e a ampliação da jornada laboral completam as críticas dos opositores da convergência.

Em um estudo da *National Union of Journalists* indica-se que o horário de trabalho de uma quarta parte dos editores britânicos mudou depois da introdução dos meios digitais em suas empresas: 75% dos entrevistados afirmaram que passaram a trabalhar mais desde que as redações foram integradas (NUJ, 2007).

A fusão de redações também enfrenta o problema dos contratos de trabalho e as tabelas salariais diferentes. Os jornalistas que suportam uma situação mais desfavorável – habitualmente nos meios digitais – são os principais defensores da integração, enquanto que os que desfrutam de melhores condições temem que a empresa possa equiparar os salários por baixo (DOMINGO, MASIP; MICÓ, 2008).

O diretor da versão digital do *Financial Times*, Paul Maidment, afirma: “O único modo para que as empresas valorem no mesmo nível os editores do jornal de papel e o digital é compartilhando as condições laborais e o sistema de remuneração” (Citado por GARCÍA AVILÉS, 2006, p. 37).

Às vezes, o êxito destas iniciativas depende da tática de difusão dos responsáveis por realizá-las e da sua capacidade para envolver os jornalistas. É possível que os trabalhadores percebam o processo como uma oportunidade que lhes facilitará o trabalho no novo contexto midiático, e não como uma medida econômica pensada para reduzir equipes e minimizar custos.

O jornalista multimídia da *BBC*, Ben Hammersley, assegurou em uma conferência na Universitat Ramon Llull, em Barcelona, que as empresas confundem convergência com o fato de o repórter poder desempenhar qualquer tarefa em qualquer momento, ou seja, assimilam o processo em uma via para obter o mesmo rendimento informativo (ou inclusive mais) com menos pessoal (e portanto menos gastos). Aqui reside o problema. Apesar da sua experiência, Hammersley considera que é impossível fazer um bom jornalismo trabalhando em mais de dois meios simultaneamente, sobretudo se um deles é a televisão, um suporte que, segundo ele, exige maior dedicação. O profissional tem a seu alcance múltiplas ferramentas multimídia, mas não deve empregar todas de modo simultâneo, pois, a cada instante, tem que saber determinar qual é a mais adequada para contar a sua história.

Conclusões

Para que uma inovação como esta dê certo, nós devemos transformar o modelo

empresarial e incentivar um novo padrão jornalístico baseado na qualidade informativa e no desenvolvimento de fórmulas criativas para gerar receita. Embora seja uma posição mais conservadora, esta solução nem sempre está presente nos meios de estrutura clássica. Em qualquer caso, a solução é incompatível com a redução das equipas – ainda que exista a necessidade de racionalizar a dinâmica de algumas companhias – e a busca de resultados a curto prazo. Obviamente, esta abordagem é difícil de ser compreendida em um momento de crise como o atual.

O estudo do *Newsroom Barometer* mencionado acima provê um dado tão significativo como preocupante: o crescimento das redações integradas, dos jornalistas polivalentes ou dos serviços externos não resultará inexoravelmente na melhoria da qualidade da produção noticiosa. As notícias que chegam de alguns grupos de comunicação espanhóis confirmam isso. Para enfrentar a crise, *Vocento* prevê, entre outras medidas, integrar a rádio e a televisão, fechar delegações de meios e acabar com mais de mil postos de trabalho (PLAN..., 2008).

Nas organizações de mídia mais modestas, tanto a generalização do perfil do jornalista polivalente como a implantação das redações integradas costumam obedecer a uma necessidade que é vista como uma virtude. Por esse motivo, a necessidade pode chegar a garantir a viabilidade de um projeto, ainda que possa provocar a perda da qualidade dos produtos.

O diretor do Canal Blau, Xavier Abelló, determina: “Apesar dos problemas técnicos (...) colocados por certas sinergias [o jornalista polivalente], estas práticas podem facilitar muito a existência de meios audiovisuais em algumas cidades médias ou pequenas (...). Talvez algum texto que se queira aproveitar em dois meios não possa explorar todo o potencial oferecido pela televisão, mas por outro lado irá facilitar a viabilidade econômica de um projeto audiovisual em uma cidade média ou pequena (ABELLÓ, 2007, p. 14).

Notas

¹ Este artigo é parte do projeto de investigação “Convergencia digital en los medios de comunicación-profesionales” (ref.; SEJ2006-14828-C06) (2006-2009), financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia através do programa de I+D.

² A empresa da mídia “jornal” do maior conglomerado brasileiro de comunicação, as *Organizações Globo*. *Infoglobo* é responsável também pela gestão da *Agência Globo* de notícias.

³ De acordo com Sonia Soares, editora-executiva do site www.oglobo.com.br, e Raquel Almeida, gerente de plataformas digitais do jornal *O Globo*. As profissionais foram entrevistadas por e-mail, com as respostas enviadas em 17 de fevereiro de 2009.

⁴ Durante entrevista realizada no dia 27 de janeiro de 2009, na sede de *A Tarde*, em Salvador.

Referências

- ABELLÓ, X. “Una redacció única”. *Els quaderns de l’Infolocal*, 3, 2007. pp. 13-14.
- ANDREWS, R. “Search engines drive more readers to news sites”. *Journalism.co.uk*. 2007. Disponível em: <<http://www.journalism.co.uk/2/articles/53294.php>>. Acesso em: 27/12/08.
- BARBOSA, Suzana. “Aspectos da convergência jornalística em empresas informativas brasileiras”. In: Actas 6º Congresso Sopcom, 8º Congresso Lusocom e 4º Congresso Ibérico. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, 2009. ISBN: 978-972-8881-67-2.
- CHAINON, J. Y. “Newsroom Barometer 2008: main results, the integrated newsroom will be the norm”. *Editorsweblog.org*. 06/05/2008. Disponível em: <http://www.editorsweblog.org/analysis/2008/05/1_newsroom_barometer_2008_main_results_t.php>. Acesso em: 07/05/08.
- DAILEY, L., DEMO, L.; SPILLAN, M. “The Convergence Continuum: A Model for Studying Collaboration Between Media Newsrooms”. *Atlantic Journal of Communication*, 13, 2005. pp. 150-168.
- DOMINGO, D.; MASIP, P.; MICO, J. L. “Jumping on the bandwagon: Innovation discourses and practices in the Catalan public broadcasting corporation”. *II ECREA Conference*. Barcelona, 2008.
- EDITORS WEBLOG - NEW MEDIA. “Brazil: Zero Hora inaugurates integrated newsroom”. 2007. Disponível em: <http://www.editorsweblog.org/multimedia/2007/12/brazil_zero_hora_inaugurates_i.php>. Acesso em: 19/12/2008.
- _____. Part 2: “Zero Hora’s integration – cross-platform workflows, journalists becoming editors?”. 2008. Disponível em: <http://www.editorsweblog.org/analysis/2008/02/part_2_zero_horas_integration.php>. Acesso em: 12/02/2008.
- EL CONFIDENCIAL DIGITAL. “Plan de ajuste en Vocento presentado a los directores generales”. 11/12/2008. Disponível em: <<http://www.elconfidencialdigital.com/Articulo.aspx?IdObjeto=18866>>. Acesso em: 11/12/08.
- ESCOLAR, A. “La refundación de 20 minutos”. *¡Que paren las máquinas!*. 14/11/2006. Disponível em: <<http://blogs.20minutos.es/arsenioescolar/post/2006/11/14/la-refundacion-20-minutos>>. Acesso em: 29/12/08.
- GARCÍA AVILES, J.; CARVAJAL, M. “Integrated and Cross-Media Newsroom Convergence”. *Convergence*, 14 (2), 2008. pp. 221-239.
- GARCÍA AVILÉS, J. A.; SALAVERRÍA, R.; MASIP, P. “Convergencia periodística en los medios de comunicación. Propuesta de definición conceptual y operativa”. *I Congreso de la Asociación Española de Investigadores en Comunicación*. Santiago de Compostela, 2008.
- GARCÍA AVILÉS, J. A. “Dismitificando la convergencia periodística” *Chasqui*, 94, 2006. pp. 34-39.
- GORDILLO, S.; NOGUÉ, A. “Agència Catalana de Notícies (ACN): Model de periodisme multimèdia”. *Trípodos*, 23, 2008. pp. 49-59.
- GUIMERÀ, J. A. [et al.]. “La comunicació local”. (en prensa) En: Moragas, M. de (ed.). *Informe de la Comunicació a Catalunya 2007-2008*. Bellaterra: UAB.
- KETTERER, S. [et al.]. “Case Study Shows Limited Benefits of Convergence”. *Newspaper Research Journal*, 25(3), 2004. pp. 52-65.
- KILLEBREW, K. C. “Culture, Creativity and Convergence: Managing Journalists in a

- Changing Information Workplace”. *The International Journal on Media Management*, 5 (1), 2003. pp. 39-46.
- MASDEU, J. “Confluència d’informatius a la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuais”. *Trípodos*, 23, 2008. pp. 77-88.
- MONTORNÉS, J. “Tres en un”. *Els quaderns de l’Infolocal*, 3, 2007. pp. 11-12
- NASCIMENTO, Carla. “Integração de mídias já é realidade na Rede Gazeta”. 2008. Disponível em:
<http://gazetaonline.globo.com/index.php?id=/local/a_gazeta/materia.php&cd_materia=470636>. Acesso em: 07/10/2008.
- NOTICIAS DE LA COMUNICACIÓN: “La difusión de diarios detiene su caída”. núm. 285. 2008. pp. 106-109.
- NUJ. *Shaping the future*. 2007. Disponível em:
<<http://www.nuj.org.uk/getfile.php?id=489>>. Acesso em: 13/02/08.
- O GLOBO. “Site e jornal viram marca única. O GLOBO vai 'Muito além do papel de um jornal’”. 2008. Disponível em:
<http://oglobo.globo.com/rio/mat/2008/09/20/o_globo_vai_muito_alem_do_papel_de_um_jornal_-548310327.asp>. Acesso em: 22/09/2008.
- PEW RESEARCH CENTER. *Internet Overtakes Newspapers as News Source*. 2008. Disponível em: <http://pewresearch.org/pubs/1066/internet-overtakes-newspapers-as-news-source>. Acesso em: 23/12/08.
- PALACIOS, M.; DÍAZ NOCI, J. (eds.). *Metodologia para o estudo dos cibermeios: Estado da arte & perspectivas*. Salvador: EDUFBA, 2008.
- SAAD CORRÊA, E. “Convergência de mídias: metodologias de pesquisa e delineamento do campo brasileiro”. In: PALACIOS, M; DIAZ NOCI, J. (eds.). *Metodologia para o estudo dos cibermeios: Estado da arte & perspectivas*. Salvador: EDUFBA, 2008. pp. 29-50.
- SINGER, J. B. “Strange Bedfellows? The Diffusion of Convergence in Four News Organizations”. *Journalism Studies*, 5(1). 2004. pp. 3-18.
- ZARAGOZA, C. “Periodismo en la convergencia tecnológica”. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, XLV(185), 2003. pp. 151-164.

Josep Ll. Micó é jornalista e professor de Comunicação da Universidade Ramón Llull, Barcelona, Espanha. Ele é doutor pela Universidad Politécnica de Valência. . E-mail: joseplluisms@blanquerna.url.edu

Pere Masip é doutor em Jornalismo pela Universidade Ramon Llull, em Barcelona, Espanha. É professor de Jornalismo e Informação Administrativa da Escola de Comunicação da Universidade Ramón Llull. E-mail: peremm@blanquerna.url.edu

Suzana Barbosa, jornalista e doutora em Comunicação pela UFBA, é professora no curso de Comunicação Social da Universidade Federal Fluminense e coordenadora do Centro de Estudos de Cibercultura e Comunicação em Meios Digitais. E-mail: suzanabarbosa@vm.uff.br