UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES

ISADORA ORTIZ DE CAMARGO

**Caracterizações, processos de produção e tendências do Jornalismo em
Mobilidade: um estudo de caso do *The New York Times***

São Paulo

2015

ISADORA ORTIZ DE CAMARGO

**Caracterizações, processos de produção e tendências do Jornalismo em
Mobilidade: um estudo de caso do *The New York Times***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração 1: Teoria e Pesquisa em Comunicação. Linha de pesquisa 3: Comunicação e Ambiências em Redes Digitais.

Orientadora: Prof^a Dr^a Elizabeth Nicolau Saad
Côrrea

São Paulo

2015

Autorizo a reprodução e a divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Nome: CAMARGO, Isadora Ortiz de.

Título: Caracterizações, processos de produção e tendências do Jornalismo em
Mobilidade: um estudo de caso do *The New York Times*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação em Ciências da Comunicação da Escola
de Comunicação e Artes da Universidade de São
Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências
da Comunicação.

Aprovado em: _____

Banca Examinadora:

Profª Drª Elizabeth Nicolau Saad Côrrea (orientadora)
ECA-USP

Professor (a)
ECA-USP

Professor (a)

*Dedico este respiro (de esperança) àqueles que, como eu, acreditam e seguem na luta
por um jornalismo de excelência.*

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, à USP, que me abriu portas e mudou minha concepção de entender a relação entre universidade, docência e mercado de trabalho. Assim, também agradeço o apoio à pesquisa do CNPq, que foi imprescindível para o desenvolvimento do trabalho e engrandecimento acadêmico nesta jornada de quase 30 meses.

Os milhões de obrigadas são especialmente dedicados a minha "musa inspiradora", Beth Saad, orientadora primorosa, amiga e muitas vezes mãe, o que me fez querer ser uma profissional melhor e, claro, me esforçar ainda mais para a conclusão do mestrado.

À Daniela Ramos e ao Pedro Sellos, que cuidadosamente pontuaram cada aspecto da qualificação do trabalho para um melhor resultado final. Além de estarem presentes, sempre disponíveis, são referências de pesquisadores. Obrigada aos dois pelas sugestões, atenção, leitura e acompanhamento. Sem vocês, o resultado deste trabalho teria sido comprometido.

Agradecimento especial ao grupo de pesquisa COM+, o qual tenho a honra de fazer parte. Nas reuniões, motivei-me na descoberta de autores, ideias; pude criar e evoluir com todas as integrantes que também participam dele.

Aos meus pais, Maria Teresa e Joaquim eu serei infinitamente grata em qualquer situação, pois graças ao apoio imensurável de ambos pude acreditar na minha capacidade, me desfazer do medo de errar e decidir em momentos cruciais, como na vinda para São Paulo. Conselhos, freios, liberdade e independência foram protagonistas da nossa relação nesses dois anos que se passaram, a deixando ainda melhor e mais forte.

A minha avó Laura, que sempre repetiu orgulhosa (mesmo sem saber direito o que eu fazia): "minha neta mora em São Paulo, estuda e trabalha muito". Pois é, graças ao exemplo dela, todos da família quisemos enfrentar as dificuldades e comemorar a vida.

À Rose, minha outra mãe, amiga e quem me ensinou a gostar de ler e ser culta, não parar de aprender. Agradeço também meus irmãos, Leonardo e Maria Laura, com quem divido a responsabilidade de ser uma boa referência e, ao mesmo tempo, carinho e afeto durante os encontros nos fins de semana.

Mais obrigadas para as minhas amigas formadas nesta capital para a vida inteira: Amanda, Livia, Katherine, Maíra, Julie, Camila, Bruna, Marta, Alba Santandreu e Alba Gil. Com elas eu ri, ri muito, aprendi e refleti bem mais, também chorei várias vezes e me reergui na união da amizade daquelas que estarão sempre ao meu lado. A Bruna, especialmente, por conviver com minhas angústias referentes à dissertação, dividindo experiências e sendo um pilar sempre.

Também gostaria de agradecer aos amigos da vida, aqueles da faculdade, da cidade natal, do trabalho, da pós-graduação, os de infância, que em diferentes momentos da construção da dissertação foram lembrados com nostalgia e carinho.

Ao Sérgio, meu companheiro, gostaria de agradecer por fazer parte do meu desenvolvimento pessoal e profissional. Foram momentos difíceis, acompanhados à distância, em que ele me ajudou, revisou, escutou desabafos e choros de ansiedade nestes 30 meses com amor. Seguiremos assim, mais juntos, não importa qual seja o lugar, o cenário e os "atores sociais".

Gratidão também aos colegas de redação que acompanharam o 'nascimento' da dissertação e me ajudaram perceber que não posso mudar meu caminho apostando no jornalismo. Cleyton e Alexandre, em especial, merecem meus agradecimentos por ajudarem na finalização deste trabalho.

Também tenho de agradecer a todos os colegas que fiz neste período de USP, principalmente Stefanie e Issaff por me acudirem nos momentos mais improváveis, ajudarem com dicas e referências e, indiretamente, me incentivarem a buscar ser melhor.

Por fim, gostaria de agradecer a todos que me deram referências bibliográficas nos 30 meses de pesquisa. Graças aos autores que li, pude desenvolver melhor o tema *jornalismo em mobilidade*.

Resumo

CAMARGO, Isadora Ortiz de. **Caracterizações, processos de produção e tendências do Jornalismo em Mobilidade**: um estudo de caso do *The New York Times*. Dissertação (Mestrado) - Escola de Comunicação e Artes de São Paulo, São Paulo, 2015.

Esta dissertação identifica e analisa o panorama de transformação e (re)formatação do conteúdo jornalístico para dispositivos móveis, tablets e smartphones, além da gestão estratégica que impulsiona a incorporação da condição de mobilidade no jornalismo. A pesquisa foca a mobilidade como tendência estratégica para o jornalismo digital contemporâneo, discutindo uma proposição conceitual de 'jornalismo em mobilidade'. Assim, a partir do estudo de caso da empresa jornalística norte-americana *The New York Times* (NYTimes), a pesquisa destaca as mudanças que impactam a produção de conteúdo jornalístico, identificando aspectos que constroem as versões móveis desta marca, referência em implementação de cultura digital. Com o estudo de caso, e um mapeamento das orientações estratégicas e metodológicas da empresa, objetiva-se discutir a mobilidade na rotina de produção da redação jornalística digital baseada na visão (explicativa) de cinco dos principais gestores da redação digital do NYTimes. Entre os desafios e oportunidades da marca (NYT) estão as métricas, o conhecimento da audiência e, portanto, personalização, otimização, customização e curadoria como pontos-chaves da área digital. Como principal objetivo da pesquisa destaca-se o foco em uma produção jornalística de qualidade. E, por fim, a dissertação aborda o jornalismo em mobilidade como uma tendência (presente e futura) às redações, considerando que os aparatos tecnológicos móveis deixam de ser apenas ferramentas tecnológicas para se caracterizarem como plataformas midiáticas, a partir da segunda década dos anos 2000.

Palavras-chaves: Jornalismo em mobilidade; dispositivos móveis; gestão digital; NYTimes; jornalismo digital; produção jornalística

Abstract

This Master's thesis identifies and analyzes the panorama of change and (re) formatting of journalistic content for mobile devices, as well as strategic management that drives the incorporation of mobility in journalism. The research focuses on mobility like a strategic trend for contemporary digital journalism, discussing a conceptual proposition of 'journalism in mobility'. From the study of the US newspaper company The New York Times (NYTimes), this master's thesis highlights changes the impact of content journalistic production content, identifying some aspects that build mobile versions of this brand, which is a reference of culture digital. With the case study and a mapping of strategic and methodological guidance of the company, its objective is to discuss mobility in routine production of digital journalism based on view (explanatory) of five of the top managers of digital writing the NYTimes. Among the challenges and opportunities of the NYT are metrics, knowledge of the audience and therefore customization, optimization, customization and curators as key points of the digital area. As the main objective of this research focus on stands out in a journalistic production quality. And finally, the dissertation deals with journalism on move as a trend (present and future) to newsrooms, considering that mobile technological devices are not merely technological tools, but are media platforms.

Keywords: Journalism in mobility; mobile devices; digital management; NYTimes; digital journalism; journalistic production

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

NYTimes *The New York Times*

Times *The New York Times*

NYT *The New York Times*

IS *Internet Studies*

MIS *Media Industry Studies*

JM *Jornalismo em Mobilidade*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Tráfego de visitas em dispositivos móveis, Pew Research Center, jan/2015	19
Figura 2	- Cenário dos dispositivos móveis nos EUA, Pew Research Center, jan/2015	20
Figura 3	- Para muitos, mobilidade significa mais notícias, Pew Research Center, jan/2015	21
Figura 4	- A maioria checa as manchetes nos dispositivos móveis, Pew Research Center, jan/2015	21
Figura 5	Distribuição de Smartphone para os próximos anos	65
Figura 6	Tráfego de conteúdo em dispositivos móveis nos Estados Unidos, um parâmetro	66
Figura 7	Mapa Estratégico Básico das ações do NYTimes (2010-2015)	79
	Mapa de orientação metodológica	
Figura 8	Monotipos (Monotypes) do hall do NYTimes formam uma	91
Figura 9	galeria de informações.	99
Fig. 10	Informações atualizadas no monotipo	100
Fig. 11	Site Desktop NYTimes	105
Fig. 12	Versão NYTimes para celulares smartphones	106
Fig. 13	Versão para tablet	106
Fig.14	Serviços diversos e entretenimento	107
Fig.15	O que o NYTimes está tentando fazer?	119
Fig.16	NYT Now	131
Fig.17	NYT Now Our Pics	133

Sumário de Pesquisa

Introdução

I. Pertinência e contexto da inserção dos dispositivos móveis como expressão informacional.....	21
II. O novo contexto de ecossistema midiático diante do Jornalismo Pós-Industrial sob a lógica dos dispositivos móveis	27
III. Dispositivos móveis no contexto móvel.....	29
IV. Estrutura da dissertação.....	32

Capítulo 1

Terminologias a serviço do jornalismo: Caracterizações do jornalismo em mobilidade

40

1.1. O princípio da tecnologia e informação móveis	42
1.2. Jornalismo online, webjornalismo e jornalismo digital	45
1.3 - O jornalismo digital como campo de estudos e segmentações.....	47
1.4. O Status atual do Jornalismo digital: Jornalismo em mobilidade	49
1.5. O casamento entre mobilidade e jornalismo contemporâneo	55
1.6- Dimensões interpretativas da mobilidade	55
1.7 - Jornalismo em mobilidade	61
1.8- Como perceber um jornalismo em mobilidade de qualidade?	63

Capítulo 2

Breves observações sobre estratégia e inovação no contexto de jornalismo em mobilidade.....

65

2.1- Estratégia, alma do negócio, do produto ou do valor da empresa?	67
2.2 - Visões ou estratégias de sobrevivência no jornalismo?	69

2.3 - Negócio da informação, economia dos novos ecossistemas midiáticos e proposta de um novo panorama estratégico.....	71
2.4 - Estratégias no contexto do jornalismo em mobilidade.....	75
2.5 - Inovação, uma opção estratégica	78

Capítulo 3

O caso do NYTimes, abordagem metodológica e primeiras descrições da marca

3.1- Jornalismo em Mobilidade no NYTimes	86
3.2 - Inovação a caminho da mobilidade no NYTimes.....	88
3.3 - O primeiro contato com o NYTimes: diagnóstico, silêncio e pluralidade da equipe	90
3.4 - Dinheiro em jogo: produtos, investimentos e gestão em mobilidade..	95

Capítulo 4

Os bastidores da redação digital do NYTimes, segundo gestores

4.1 Histórico dos produtos móveis do NYTimes.....	107
4.2 - Como são as experiências de leitura nas plataformas NYTimes? ...	110
4.3 - Existe um modelo específico de jornalismo para os ambientes móveis	111
4.4 - A "cara" das versões móveis.....	114
4.5 - Foco em interação.....	115
4.6 - Construção de uma notícia para o dispositivo móvel, segundo os padrões do NYTimes	116
4.7 - As diferenças entre as versões para dispositivos móveis e o aplicativo NYT Now:	119
4.8 - O primeiro aplicativo de base de dados conduzido por humanos: o 'NYTimes Now'.....	120
4.9 - Métricas e engajamento na área digital	131

Conclusões.....	136
Referências Bibliográficas	144
Apêndices	

O viajante concentra estes tropismos milenares: o gosto pelo movimento, a paixão pela mudança, o desejo ardoroso de mobilidade, a incapacidade visceral de comunhão gregária, a vontade de independência, o culto da liberdade e a paixão pela improvisação.

Michel Onfray

Um amor, uma carreira, uma revolução: outras tantas coisas que se começam sem saber como acabarão.

Jean-Paul Sartre

Introdução

Com a emergência e o fortalecimento do processo de digitalização de produtos jornalísticos nos últimos cinco anos a partir de tecnologias portáteis, o processo de comunicação passou a ser transformado por uma condição: a de mobilidade. Ainda que "estar em mobilidade" seja condição da existência humana, pode-se dizer que houve inovação e/ou evolução no mundo digital quando, de fato, celulares tornaram-se pequenos cérebros elétricos ou computadores digitais portáteis. Informações e serviços na ponta dos dedos ou de um clique passaram a ser os slogans propositivos ao consumidor para uma vida inteiramente digital ou digitalizada.

Tal modificação tecnológica passou rapidamente a ser uma transformação social, não apenas de consumo, mas também de comportamento. E, por isso, muitos serviços tiveram que mudar sua forma de atuar por ter que buscar/disputar por determinada audiência em um contexto diário mais fluído, mais ubíquo e mais dinâmico por causa da absorção do uso e da rápida disseminação dos smartphones e, em seguida, dos tablets.

De um lado, a evolução técnica destes itens e de outro a experiência de mobilidade, que faz com que ferramentas sejam criadas para complementar e facilitar o uso diário dessas tecnologias. A relação de complementariedade entre tecnologia e mobilidade feita por Fitzpatrick (s/a)¹ ajuda a entender como o jornalismo começou a ser impactado pelas tecnologias móveis, especialmente quando surgiu o primeiro iPhone, da marca Apple, em meados de 2010.

Há cerca de quinze anos (2000-2015), pode-se dizer que existia trabalho de adaptação e uma movimentação dos ambientes offline para o online nas redações. Mas é com a mobilidade que aparelhos menores e portáteis acabam se tornando 'mídias' sob o controle de qualquer usuário, que também facilitam o acesso e a comunicação. Também se pode pontuar que, no ano de lançamento do iPhone, a banda larga e a internet móvel estavam consolidadas no mercado norte-americano, o que acabou exigindo mais rapidez e atenção das empresas jornalísticas para entender um novo mercado de informação que emergia naquele momento.

¹ ["On Scholarly Communication and the Digital Humanities: An Interview with Kathleen Fitzpatrick", *In the Library with the Lead Pipe*](#)

O *The New York Times*, então, aproveitou e se colocou como primeiro jornal a ter versão para o celular, acessada através de um aplicativo disponibilizado para download no sistema operacional da Apple, o iOS. É claro que em 2010 já haviam celulares com funcionalidades avançadas percebidas por meio de programas que podiam ser criados e operados dentro do sistema do celular. Por exemplo, a Blackberry lançou seu primeiro telefone inteligente em 2002. Mas é só com o lançamento da Apple, que as marcas jornalísticas puxadas pelo *Times* se viram em um dilema editorial e mercadológico: produzir jornalismo para um dispositivo móvel. Muitos outros meios de comunicação seguiram tentando criar seus próprios aplicativos para funcionarem em sistemas diversos, tentando combinar design, interface, usabilidade, funcionalidade e acesso rápido. Cinco anos se passaram desde o lançamento deste telefone e as principais marcas jornalísticas internacionais (*The Guardian*, *El País*, *Le Monde*, *USA Today* etc) construíram nesse período versões para smartphone e tablet, além de alguns produtos especiais e sazonais².

Com tais explicações de contexto, podemos inferir que esta pesquisa de mestrado mescla três assuntos da cena digital da atualidade que são mobilidade, acesso à informação através de produtos midiáticos em dispositivos móveis e gestão estratégica do negócio informativo e do que classificaremos posteriormente de 'jornalismo em mobilidade'. Tais temas são base para entender o desenvolvimento do jornalismo digital diante da tecnologia móvel, que redimensionou os espaços editoriais nos diferentes tamanhos de telas, modificou o mercado informativo e o comportamento de consumo de conteúdo do usuário.

Por perceber o espalhamento das tecnologias móveis e a necessidade do jornalismo apresentar versões para tablets e smartphones é que começamos a entender a importância de aprofundar o olhar sob este aspecto da era da informação digital. Pensando neste cenário de mobilidade majoritária, pontuamos de início alguns indicadores da realidade estadunidense para localizar o mercado dos dispositivos

² A autora fez pesquisas para tentar apurar o número de jornais no mundo com versões móveis, mas não encontrou um número exato nem por região. Olhando os sites dos jornais dos Estados Unidos, por exemplo, também não é possível identificar em alguns deles se há versão para tablet ou smartphone. Por isso, esta investigação não toma nenhum número por base para esta questão.

móveis neste país e, em seguida, pontuar a importância da marca NYTimes no que se trata de jornalismo em mobilidade, objetos de pesquisa desta investigação.

Mais detalhadamente, até outubro de 2014, 64% dos adultos americanos possuíam o próprio smartphone e em janeiro do mesmo ano 42% tinham tablet. Segundo o instituto Pew Research Center analysis of comScore data, no início de 2015, 39 dos 50 mais importantes sites jornalísticos americanos tiveram maior tráfego de audiência associado a aplicativos provenientes dos dispositivos móveis do que computadores de mesa.

Números gerais da Figura 1 indicam que de 50 sites informativos, 39 têm mais tráfego a partir de dispositivos móveis do que computadores de mesa, e pelo menos 10 do total deles têm visitantes móveis que passam mais tempo por visualização no site do que os visitantes que acessam dos computadores:

(Figura 1: Tráfego de visitas em dispositivos móveis, Pew Research Center, jan/2015³)

Metade dos americanos adultos conectam-se à internet a partir de dispositivos móveis, o que ressalta ainda mais as implicações de consumo de notícias e o pagamento por elas, de acordo com o projeto Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism (PEJ) em colaboração com The Economist Group. A pesquisa apontou em 2015 que 44% dos americanos têm smartphone e 22% têm tablet. Desses, 64% dos que

³ Todas as figuras da pesquisa Pew Research Center podem ser acessadas através do link: <http://www.pewresearch.org/topics/state-of-the-news-media/>

possuem tablet e 62% dos que possuem smartphone disseram que usam os dispositivos para acessar notícias, junto com acessar o email e jogar, como indica a figura 2.

(Figura 2: Cenário dos dispositivos móveis nos EUA, Pew Research Center, jan/2015)

As informações quantitativas do mesmo instituto de pesquisa também trazem inferências sobre a experiência do uso de dispositivos móveis denotadas nas figuras 3 e 4, nas quais podemos destacar que os usuários afirmaram passar mais tempo olhando notícias desde que têm tablet (31%), recorrer a novas fontes de notícias por meio do dispositivo (31%) e até acrescentar às notícias que consomem (43%). Além disso, a maioria dos entrevistados (57%) disse que checa as manchetes diárias regularmente via tablet enquanto 35% disse que o faz às vezes. No caso do smartphone, 53% lêem manchetes regularmente e 32% às vezes. Dos usuários que acessam pelo tablet, 69% finalizam a leitura de artigos quando estão checando as manchetes.

For Many, Mobile Means More News

News users who said that since getting their tablet they...

Based on weekly tablet news (N=810) users. Icons from the Noun Project.

Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism in collaboration with The Economist Group

(Figura 3: Para muitos, mobilidade significa mais notícias, Pew Research Center, jan/2015)

Most Check Headlines on Mobile Devices

Percent of news users who check news headlines...

On tablets, **69%** end up reading full articles when checking headlines.

Based on weekly tablet (N=810) and smartphone news users (N=1,075); based on tablet news users who check headlines regularly or sometimes (N=752).

Pew Research Center's Project for Excellence in Journalism in collaboration with The Economist Group

(Figura 4: A maioria checa as manchetes nos dispositivos móveis, Pew Research Center, jan/2015)

Dados do mesmo instituto de pesquisa revelam ainda que 73% dos adultos americanos que consomem notícias em tablets leem artigos nos dispositivos móveis algumas vezes, pelo menos e 19% leem todos os dias. Cerca de 61% de consumidores de notícias, às vezes, leem grandes histórias nos smartphones e 11% leem regularmente.

Outro indicativo da Pew Research Center que ajuda a formar o cenário digital móvel é o investimento da publicidade, que em 2014 somou 50.7 bilhões de dólares

gastos com digital ads, incluindo o ambiente móvel. Assim, a propaganda digital cresceu 28% entre as plataformas em 2014, com um salto de 25% em relação a 2013. Tais dados do mercado de notícias e uso de dispositivos móveis nos Estados Unidos nos ajudam a desenhar o cenário introdutório em que está nosso objeto de pesquisa, o jornalismo em mobilidade do NYTimes.

A marca norte-americana, por sua vez, registra 57,132 milhões de *unique visitors* ao ano, sendo cerca de 29 milhões via site e 34 milhões a partir das versões móveis, de acordo com dados do PewResearch Center analysis of comScore Media Metrix de janeiro de 2015.

Os números só ajudam a ressaltar que vivemos em um contexto de “informação na ponta dos dedos”, pano de fundo de um estudo focado na marca jornalística precursora de produtos informativos dispostos em mobilidade, *The New York Times*. Uma das motivações para a realização desta dissertação foi a dinâmica da evolução das pesquisas digitais e a existência de uma lacuna nos estudos de mídia digital do ponto de vista da gestão editorial e comercial. Pensando nisso, várias empresas midiáticas foram listadas antes de começarmos as reflexões do estudo, mas percebemos que, no contexto atual, o NYTimes se coloca como um objeto dinâmico e mutante. Desta forma, ele passa a fazer parte do panorama de referência da indústria da mídia mundial com um status de poder informacional e reconhecimento pouco atingido por seus concorrentes, especialmente pela qualidade de criação, otimização e correlação entre as notícias importantes do dia e as diversas telas que elas irão ocupar.

I. Pertinência e inserção dos dispositivos móveis como expressão informacional

"O que a convergência tecnológica nos faz pensar é, em primeiro lugar, no surgimento de uma razão comunicacional cujos dispositivos - a fragmentação que desloca e descentra, o fluxo que globaliza e comprime, a conexão que desmaterializa e hibrida - agenciam o devir mercado do conjunto da sociedade" (Jesús Martín-Barbero, 2014)

Os dispositivos móveis aparecem no cotidiano das pessoas nas últimas duas décadas dos anos 2000, especialmente, como facilitadores de acesso a serviços online e comunicação interpessoal. Além disso, são colocados no mercado como meios de informação mais ágeis e com processamento de dados contínuo. A partir de então, ter um computador na palma da mão parecia uma boa definição para os smartphones, por exemplo. Esta inserção tecnológica diária e

sua disseminação reforçam a necessidade de entender e pesquisar uma importante condição – a mobilidade.

Então, para embarcar no campo do conteúdo informativo junto à mobilidade, propícia dos últimos vinte anos, é preciso elencar algumas importantes transformações tecnológicas e culturais evidenciadas pelo desenvolvimento do campo digital impactado na última década dos anos 2000 por causa da disseminação e consumo dos dispositivos móveis. Além da questão técnica, este capítulo também tratará de descrever algumas transformações na produção e divulgação de conteúdo informativo frente a ambiências digitais para apresentarmos um panorama do cenário estudado.

Começando por meados da década de 1990, quando se inicia a comercialização de computadores móveis (ou *notebooks*⁴) que podiam, a partir daquele momento, serem conectados a um sistema de distribuição em rede - estática ou não, *wireless* ou internet móvel. Esta foi uma inovação a sua época (SATYANARAYANAN, 2001, apud DONATI, 2007), assim como o surgimento de microprocessadores no final da década de 1960, que já tinha proporcionado um avanço ao sistema mundial de computadores e seus usuários, ainda que fossem poucos (CARR, 2009). A mercadoria móvel, então, surgia para uma sociedade em transição cultural e comunicacional.

Sob esse ponto de vista, pode-se inferir que a soma das Tecnologias de Informação e Comunicação (codificadas por TIC's) aos novos dispositivos de mediação configura um cenário propício para o desenvolvimento da tecnologia móvel. Isso se dá de tal forma que torna-se possível pensar em novas ambiências com potencial de processamento de dados e expressão comunicacional.

Com esta evolução técnica, social e histórica, o campo da comunicação passa a falar da experiência de domínio de espaços híbridos. Pessoas são identificadas como “usuários” desses ambientes, que passam a se integrar ao cotidiano delas.

As possibilidades de conexão, de visualização, de porte e até mesmo o peso são outras características que fizeram as tecnologias de mobilidade saltarem aos olhos até serem distinguidas como dispositivos móveis.

4 Por se tratar de um tema proveniente do desenvolvimento norte-americano como é o caso da tecnologia da informação, neste trabalho serão usadas muitas palavras na língua original, que é o Inglês, para que se tenha a maior fidedignidade com o conceito e sentido originais. Por isso, justifica-se o uso de terminologias estrangeiras que, algumas vezes, terá tradução indicada pela autora.

Essa classificação terminológica carrega um valor teórico maior do que apenas a de um aparato tecnológico. Por entendermos como importante para o desenvolvimento da pesquisa, definimos teoricamente a terminologia **dispositivo** para nos aproximarmos da sua utilização correta, visto que diferentes fontes na literatura utilizam as palavras “aparato”, “*devices*”, “meios”, “plataformas”, entre outros para se referir aos mesmos objetos de uso cotidiano. Por isso, explicamos como iremos utilizar cada termo.

“*Device*” será utilizado quando se tratar do objeto físico, do equipamento tecnológico; “aparato” também só será utilizado quando o contexto significar ferramenta tecnológica; já a ideia de “plataforma” será utilizada para designar o espaço ou interface visual de publicação de mídia visibilizadas por meio dos objetos físicos.

Já o termo “dispositivo” será empregado nesta pesquisa de acordo com a definição de Giorgio Agamben (2005), que aponta interface e sistemas de operação para compor a definição de dispositivo, importante por se tratar não somente da terminologia, mas por carregar *insights* fundamentais à condição de mobilidade. Nesse caso, usaremos dispositivo quando se tratar do equipamento tecnológico agregado à interface visual e ao software do sistema, operando como um processo comunicativo e não apenas um objeto. Também adotaremos o termo *aparelho* para tratar do objeto e servir de sinônimo de celulares e tablets.

Assim, adotamos nesta pesquisa a noção de dispositivo como diferenciadora na medida em que ela engloba seu conceito a um sistema organizativo associado a um processo comunicativo, que pode alterar a subjetividade de cada leitor-usuário.

Essa visão de Agamben (2005) é baseada em preceitos filosóficos e, por isso, considera o modo de vida como parte formadora do conceito de dispositivo - que depende ao menos de uso, de comportamento, de sistema operacional e acesso. Na lógica do autor, o dispositivo surge de ideias de poder e agenciamento coletivo na atualidade para gerar comportamentos coletivos e habituais em redes - o que nos leva a considerar que, na nossa sociedade, pode existir uma cultura de uso de dispositivos.

Não basta associar o dispositivo a uma questão comportamental-social, é preciso aliá-lo também ao sentido de poder que ele exprime em sua conceituação. Assim, quando se trata de empresas e mercados que operam dispositivos móveis, estamos pontuando uma relação de poder de informação, já que a concentração de poder informativo dos dispositivos também tem relação com marcas dominantes de mídia.

Tudo isso, aliado aos contextos de evolução tecno-comunicacional, ajuda a justificar a função midiática que dispositivos móveis apresentam. Um smartphone ou tablet são mídias a

partir do momento em que as pessoas começaram a se apropriar das “vantagens” comunicativas desses aparelhos, como escrever mensagens, acessar notícias e redes sociais, compartilhar informações, etc, o que os tornam ferramentas geradoras de conteúdo informacional.

No momento, as funções da TI – armazenamento, processamento e transporte de dados – tornaram-se disponíveis e acessíveis a todos. O verdadeiro poder e a presença da tecnologia da informação começaram a transformá-la de um recurso potencialmente estratégico em algo que os economistas chamam de insumo, um custo de manutenção da empresa que deve ser pago por todos, mas que não confere distinção a ninguém (CARR, 2009, p.7)

As tecnologias, nesse sentido, foram mudando de acordo com as necessidades dos usuários, atendendo à demanda de mercado e, de certa forma, gerando novos comportamentos e tipos de relações, atemporais e sem espaços determinados. Apesar da visão do teórico Nicholas Carr (2009) ser mais pessimista, a referência é de que a tecnologia e a informação estão sendo transformadas mutuamente e transformando as relações sociais, como apontam alguns outros autores do campo digital. Fazendo um paralelo ousado, Henry Jenkins (2009; 2013), em contrapartida, entende que este processo da comunicação e de convergência de mídias apoiadas nas mudanças tecnológicas não pode ser visto apenas do ponto de vista do dispositivo, mas também do ponto de vista cultural e, por isso, associamos os dispositivos móveis com a experiência de mobilidade e de mídia.

A mobilidade, então, se considerada como um dispositivo cultural da sociedade contemporânea, interfere pouco a pouco na maneira de consumir informação e, nesse sentido, também impacta na produção do conteúdo. Um exemplo dessa relação de interferência é que, a partir de 2010, quando marcas de eletrônicos lançam no mercado o seu próprio "móvel" com diversas especificações, as empresas de mídia tentam seguir na criação de versões jornalísticas compatíveis tecnicamente.

Em apenas três anos, os tablets representaram um segmento diferenciado no mercado mundial da informação, ou seja, um ‘dispositivo’ que reconfigura o mercado de mídia juntamente com os celulares portáteis repletos de aplicativos informacionais desde os anos 2000, quando os sistemas iOS (Apple) e Android (vinculado ao Google e utilizado por várias marcas) aparecem como tecnologia de ponta, compondo e dando poder aos aparelhos tecnológicos.

Por isso, não se pode ignorar a reconfiguração sociocultural ocorrida pelo fenômeno da convergência tecnológica e midiática, fato que acelerou o processo de mudança em pontos tão

cruciais das empresas informativas como suas linhas de pensamento editorial, que passam a buscar um modelo de negócios eficiente, com manutenção de qualidade de conteúdo (JENKINS, 2009 e JENKINS et al, 2013). É bem verdade que tal cenário não pode ser generalizado globalmente, sendo predominante nas culturas norte-americana e europeia.

O desenvolvimento do ciberespaço também pressionou a (re)criação de objetos tecnológicos de consumo, a exemplo de quando surgiu os mais avançados processadores de netbooks, tablets e celulares com capacidade de armazenamento inimaginável em tão pouco tempo. E, por causa da mobilidade e portabilidade, tais objetos podem ser constituídos como “elementos sobressalentes cruzados com a questão pervasiva que as tecnologias computacionais representam na cena contemporânea com penetração em todos os ambientes em várias formas de artefatos” (SILVA, 2008, p.6).

E é a partir dessas definições e usos desses objetos que as marcas jornalísticas começam a disponibilizar versões de seu conteúdo em aplicativos ou ‘apps’ informativos para celulares para os tablets no final de 2010, uma iniciativa precursora do *The New York Times* (NYTimes), estudo de caso desta pesquisa.

A união do aparelho tecnológico com o sistema de operação, além da utilidade e adaptação de serviços de conteúdo, tem intensa relação com a mudança no hábito de consumo social da notícia. Por isso, chamá-los de dispositivos de informação parece ser o mais compatível ao impacto que esses meios causam na forma de acessar conteúdo.

Diante desse cenário, a pesquisa pretende refletir sobre as transformações da gestão estratégica das empresas jornalísticas e do próprio campo de atuação diante da reconfiguração produtiva e distributiva causadas pela massificação do uso dos dispositivos móveis, propondo o surgimento de um sub-campo do jornalismo digital ainda pouco explorado - o jornalismo em mobilidade (JM).

O JM é proposto como um avanço do referencial bibliográfico encontrado sobre comunicação digital e gestão de mídia digital e não deve ser confundido com jornalismo produzido através dos dispositivos móveis, mas sim ser pensado como um status do jornalismo digital desta década, que é capaz de (re)modelar as estratégias de mercado das marcas jornalísticas, aspecto que será explicado no capítulo 2.

Com a popularização do uso de dispositivos móveis, a adaptação e a criatividade para alcançar otimização ou criação de conteúdo nativo têm sido dilemas e desafios da empresa jornalística porque, com o surgimento da internet como meio de acesso a qualquer tipo de conteúdo, as edições impressas de jornais se depararam com a globalização da informação, com

a busca incessante por descobertas e, principalmente, com o acesso livre a diferentes fontes de informação.

Partimos de um cenário caracterizado por uma sociedade digitalizada que, em menos de 20 anos, assistiu e participou dos avanços tecnológicos que representaram formas diferenciadas de conhecimento e, principalmente, de compartilhamento de informações em rede.

Com isso, o campo da comunicação, sobretudo o jornalismo, vem se alterando junto com a tecnologia digital e as possibilidades de atualização em tempo real proporcionadas pela internet, pelas ferramentas digitais e pela telefonia móvel. Dessa forma, pode-se dizer que a comunicação por meio da disponibilização de conteúdo (on-line) ganhou força desde a web 2.0, blogs e canais do Youtube, nos quais os usuários podem criar contas próprias para acessar e até mesmo produzir conteúdo (RENÓ, 2011).

Por isso, a mobilidade tornou-se especificidade cotidiana na prática comunicacional, que é considerada por Bauman (2001) como uma característica pós-moderna fundamental para o entendimento das sociedades contemporâneas e das empresas jornalísticas na atualidade, bem como elas se posicionam diante do desafio de gestão digital. Por isso, esta dissertação também coloca em pauta, por meio da pesquisa empírica, o estudo do pensamento estratégico da empresa jornalística diante das suas escolhas editoriais, decisões por otimização ou criação de conteúdo para os dispositivos móveis - já inseridos no contexto profissional da redação como mais uma plataforma.

II. O novo contexto de ecossistema midiático diante do Jornalismo Pós-Industrial sob a lógica dos dispositivos móveis

Entender o status do jornalismo digital e a formação de estratégias durante a criação de produtos informativos móveis depende da identificação de qual cenário midiático estamos atuando, ou de que 'lugar' estamos falando para que seja possível traçar panoramas da realidade das empresas jornalísticas ou até mesmo entender a complexidade formadora dos bastidores teóricos que a formam e, nesse sentido, falar em 'ecossistema midiático'. Nesta pesquisa, pensar como se organizam as redações digitais, por exemplo, parte da identificação de que criar e produzir novos produtos faz parte do estudo da mídia como um sistema vivo em seu sentido biológico. Atores, computadores, redes de conexão formam este rico ecossistema de estrutura e conteúdo que é comum a qualquer empresa do setor.

Para estudar ecossistemas midiáticos passamos primeiro pelo entendimento desta abordagem teórica que surge com base no estudo do naturalista alemão Ernest Haeckel, que em 1869 introduziu o termo 'ecologia' pela primeira vez como o estudo de ambientes e relações de

diferentes seres vivos entre si - ou seja, o estudo de vários ecossistemas. Ao pensar na composição de um ecossistema, pensamos na combinação funcional entre organismos e fatores ambientais e, à interação entre seus componentes, é que assimilamos esse conceito para os estudos de mídia (CANAVILHAS, 2010).

Há cinco décadas aproximadamente (1960-2010), a estruturação da mídia enquanto sistema estava equilibrada e estável, mas com a emergência da internet esse ecossistema foi alterado e a forma como nos relacionamos com os meios de comunicação também (POSTMAN, s/d).

Dessa forma, a ecologia da mídia é conhecida como uma vertente da comunicação que se encarrega de estudar os ecossistemas midiáticos e torna-se conveniente para a introdução deste estudo, pois aborda um panorama de funcionamento e vida das mídias, aspecto que será importante para entender em que momento estamos vivendo. Além disso, tal conceituação é readaptada ao campo da comunicação justamente por tentar explicar a intrínseca relação entre seres e ambiente.

Pelo olhar mcluhaniano, por exemplo, no livro *The Medium and The Mass Age*, o conceito de "aldeia global" é o jeito de entender o campo da comunicação no contexto biológico do estudo dos ecossistemas. É bastante lógico: as mídias seriam entidades passíveis de transformações e continuidades e, ao serem modificadas, também modificam o ambiente e vice-versa. Tal processo fica ainda mais evidente se pensarmos na internet reformulando a maneira das pessoas interagirem com conteúdos noticiosos. Por isso, o surgimento de outras mídias não implicaria o desaparecimento das anteriores, mas sim uma adaptação a outro cenário vigente em uma complexa interdependência.

Notícia foi algo que nós tínhamos, não é algo que usávamos. Se quiséssemos colocar nossas próprias observações em público, precisávamos de permissão dos profissionais, que tinham de ser persuadidos a imprimir nossas cartas ao editor, ou dar-nos alguns momentos de tempo livre na antena em um show de call-in (...) O principal efeito dos meios de comunicação digital é que não há nenhum efeito principal. As mudanças provocadas pela internet e telefones celulares, bem como as aplicações construídas em cima deles, são tão diversos e penetrantes como para derrotar qualquer tentativa de compreender a transição atual como uma única força ou fator. Para entender isso como uma mudança para o ecossistema pode ajudar a ter uma noção de onde as mudanças estão aparecendo, e como eles interagem. (ANDERSON, BELL e SHIRKY, p.79 e 80, 2013)⁵

5 Tradução livre da autora.

Assim, os dispositivos móveis, aplicativos e até sensores que já estão sendo utilizados no jornalismo são exemplos de um novo ecossistema midiático que se forma diante das transformações socioculturais e estruturais da evolução das ambiências midiáticas remodeladas pelo uso intenso da tecnologia. Falar de ecossistema é um jeito de entender as mudanças que estão acontecendo na mídia e no seu gerenciamento e por isso é tão pertinente para a discussão desta pesquisa. Logo, a lógica de hierarquia do processo ou produção de notícias foi embora, não importa mais, pois atualmente não existe mais uma divisão entre o profissional que faz a notícia e o amador que a consome. A verdadeira importância está no entendimento, acompanhamento e relacionamento que se têm com a audiência. (ANDERSON, BELL e SHIRKY, 2013)

Para este estudo, então, estamos adotando dois conceitos que podem ser conectados - o conceito de ecossistema e o conceito de jornalismo pós-industrial, que, juntos, refletem uma mudança entre organizações e audiência na medida em que a mediação entre as duas instâncias também se altera. Elas não estão mais no controle da notícia, mas afetam o modo de percepção, compreensão e valores humanos, numa transformação permanente e a qual as empresas devem se adaptar.

A partir deste momento passamos a falar de um sistema em que meios e ambientes geram novas e variadas relações resultantes da sua natureza instável, móvel e global, gerando um constante estado de desequilíbrio que rapidamente se reequilibra para logo a seguir se desequilibrar novamente pela introdução de novos meios ou ambientes num ecossistema em permanente mudança. (CANAVILHAS, p.2, 2010)

Com as mudanças, o ecossistema tende a reequilibrar-se - o que pressupõe um conjunto de readaptações das mídias a cada nova situação imposta pelos fatores externos, por exemplo. Segundo Rosental Calmon Alves (2011), sofremos uma passagem de um sistema mídia-cêntrico para um sistema eu-cêntrico, uma proposta que vêm se definindo por causa da ambiência digital, na qual o ator se torna um microorganismo com poder atuante de gerar conteúdo. Abaixo, o quadro mostra as diferenças apresentadas pelo autor para compreensão pragmática do que seria esse novo ecossistema midiático:

Quadro 1: Evolução do Ecossistema

Ecossistema Analógico	Ecossistema Digital
Escassez de Informação	Abundância de Informação

Escassez de Canais	Abundância de Canais
Altas Barreiras de entrada	Baixas Barreiras de entrada
Altos Custos de Produção	Baixos Custos de Produção
Tendência Monopolista	Mais concorrência
Comunicação Vertical/ Unidirecional	Comunicação Horizontal/ Multidirecional
Limitação de Tempo/Espaço	Sem Limites de Tempo/Espaço
Pacotes Fechados/ Estáticos	Fluxos de informação aberto e dinâmico (notícia é viva)
Audiência de Massa	Audiência Diversa/ Mais nichos
Audiência Passiva	Audiência Ativa
Pouco ou Nenhum Feedback/ Monologo	Abundante de Feedback/ Conversão
Produtor x Consumidor	Produtor – Consumidor (Prosumer)

Fonte: José da Silva Gomes Júnior, 2011. Réplica da apresentação do pesquisador Rosental Calmon Alves na abertura do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom Nacional), em Recife⁶. Quadro elaborado pela autora

Para Alves (2011), nós passamos a viver em uma nova sociedade em rede e que não vive em massa, mas vive a massa dos meios. Meios que, com a digitalização da comunicação, ajudam a reconfigurar esse ecossistema atual impactado pela tecnologia. Nesta pesquisa, a noção de ecossistema pós-industrial vai ajudar a entender e a referenciar a organização NYTimes e a relação da mesma com a sua audiência para criar produtos digitais, por exemplo. É uma adaptação que se afasta do modelo tradicional de indústria de notícias baseado na infraestrutura física e aponta para um modelo mais descentralizado (ANDERSON, BELL e SHIRKY, 2013).

III. Dispositivos móveis no contexto móvel

⁶ Dados replicados pelo autor José da Silva Gomes Júnior e divulgados no Blog do PPGCOM UFA, disponível em: <https://ppgcom.wordpress.com/2011/09/14/o-novo-ecossistema-midiatico/>. Acesso em 05/02/15

O jornal *The Daily*, vinculado à Newscorp, de propriedade de Rupert Murdoch, foi o primeiro veículo pensado exclusivamente para tablets e pode-se dizer que foi um produto pensado dentro do novo ecossistema midiático. Surgiu em fevereiro de 2011 e chegou ao fim em dezembro de 2012, algo que fez os editores de marcas jornalísticas repensarem o fato de ter versões diferentes para várias plataformas. O modelo de negócios do jornal baseava-se na venda das edições digitais por 0,99 dólares ou uma assinatura anual de 39,99 dólares. A experiência do *Daily* foi temporalmente curta, levou muitas críticas por replicar notícias de agências quando se tratava de um jornal pago e que deveria ter um conteúdo diferenciado para a audiência. O anúncio do fim das edições foi justificado por não ter alcançado audiência suficiente, mas evidenciou uma necessidade para o negócio jornalístico: o espaço ocupado pelo mercado dos dispositivos móveis e a mobilidade do leitor-usuário, que pode acessar conteúdos quando e como quiser.

Esse exemplo pode indicar alguns caminhos trilhados por empresas jornalísticas diante dos dispositivos móveis, como a criação ou adaptação de versões móveis e a necessidade de reformulação dos modelos de gestão. Algumas empresas podem até não optar por estar presente nesses dispositivos, mas o momento vivido pelo jornalismo digital pressupõe a mudança de comportamento. Os leitores em mobilidade são pano de fundo para tentar entender como as empresas percebem e montam seus modelos de gerenciamento - incluindo as mídias digitais - a partir do caso paradigmático do NYTimes e para entender como se dá o processo de produção e distribuição de conteúdos que, por estarem em ambiência digital, oferecem possibilidades de interação através do ‘touch notícia’ e de inovação por meio de conteúdo integrado.

Sob o ponto de vista mais centrado na formação cultural, Jenkins (2009) aponta que os consumidores de mídia sentem falta de novas formatações nos veículos de comunicação, com novos conteúdos e formas de integração entre eles. Não se trata apenas de plataformas diferentes como aparatos tecnológicos que não oferecem interação e funcionalidade. O pesquisador mostra a cultura da convergência com outra perspectiva de ciberespaço que, já com avanços do “www”, pode gerar diversas formas de acesso, participação e inteligência coletiva dentro da internet por meio de múltiplos meios de transmissão. O mesmo autor avança na perspectiva das mídias espalhadas – ‘*spreadable media*’ – como um contexto panorâmico da situação atual da imprensa em um cenário cibercultural, que faz o mercado jornalístico e editorial procurar soluções alternativas para o modelo tradicional de produção, veiculação e circulação de notícias.

Assim como os dispositivos móveis são entendidos como uma das recentes inovações do mundo digital, os conteúdos nelas dispostos podem ser compreendidos como modificação do

comportamento de consumo de informação a partir do momento em que esses dispositivos vão além de simples telefones ou computadores conectados à internet, mas permitem o toque (*touch-screen*), ampliando, diminuindo ou posicionando da melhor forma para o usufruto da informação.

Com a intensificação do uso desses dispositivos midiáticos está ocorrendo um constante aumento do volume, do fluxo, da rapidez e da mobilidade da informação. O usuário tem, cada vez mais, domínio sobre aquilo que está clicando e interagindo. Dessa forma, o papel do mediador ou líder de opinião se reconfigura ou até coexiste por conta das diferenças de interação impulsionadas na rede. No caso dos jornalistas, essa mudança é sintomática, pois afeta desde os ensinamentos da sala de aula até a rotina profissional dedicada ao produzir notícia.

A partir destas considerações iniciais sobre a massificação dos dispositivos móveis, da mudança no consumo de informação e da adaptação de versões (diferentes ou não) do jornalismo produzido para os móveis e que é divulgado neles, nosso recorte teórico e a pesquisa empírica pretendem desenvolver uma reflexão pouco feita sobre o tema na área de comunicação até o momento: como as redações criam processos de gestão e modelos de produção e distribuição integradas de conteúdos nas diferentes versões digitais, manuseando *homepage*, versão móvel e produtos específicos criados para os mesmos dispositivos. Assim, o segundo ponto de reflexão é entender como as redações enxergam o conceito de mobilidade e o uso crescente dos dispositivos móveis para incrementar a oferta de produtos jornalísticos.

Vale ressaltar, novamente, que a pesquisa diferencia jornalismo em mobilidade e jornalismo móvel, e não está focada em perceber os dispositivos móveis como ferramentas utilizadas para a produção de notícias, mas sim a produção de notícias que vai "alimentar" o dispositivo móvel, especialmente do ponto de vista do gerenciamento de mídia (PICARD, 2013), pouco abordado pelas pesquisas brasileiras atualmente.

No momento, pesquisas brasileiras sobre mobilidade no jornalismo como as de Fernando Firmino da Silva (2013), João Canavilhas (2013), Eduardo Campos Pellanda (2012), Figueiredo (2013) e Carlos Alberto Zanotti (2013) exploram a questão tecnológica do dispositivo, mas não discutem nem exploram os dispositivos móveis como expressão comunicacional e caminho para o fortalecimento de marcas. E é sob esta perspectiva que o presente trabalho encara a inserção desses dispositivos na redação e na divulgação de conteúdo - como reformuladores do consumo e da produção de notícia e, especialmente, da gestão do modelo (de negócio, tecnológico, de conteúdo, de produção e distribuição) adotado pela empresa jornalística.

Também é de interesse do estudo identificar a gestão do jornalismo enquanto "marca", observando quais estratégias são utilizadas no fortalecimento da produção integrada de conteúdo que interferem na consolidação dos produtos da empresa, fortalecendo-a como "selo de qualidade e/ou credibilidade" e não apenas como empresa gestora de negócios. Nesse sentido, falar em gerenciamento de estratégias de mídias digitais deixa de ser um aporte exclusivo de mercado e passa ser uma preocupação epistemológica para auxiliar na criação de valor das organizações jornalísticas diante do cenário de concorrência e desenvolvimento de tecnologias cada vez mais surpreendentes.

Por isso, identificar um caso como o do NYTimes é relevante para refletirmos o estado da arte dos processos de gestão de mídia móvel como parte integrante dos modelos de negócio mais atuais no campo do consumo da informação. Vale destacar que o jornal foi escolhido por possuir um ciclo de inovação dinâmico, o que será tratado mais profundamente adiante.

IV. Estrutura da dissertação

Depois de definir o nosso fio condutor teórico, apresentamos abaixo a anatomia do presente estudo: qual é seu objeto, sua problemática, hipóteses, pontos de partida e dificuldades para o desenvolvimento da pesquisa empírica, apresentada nos próximos capítulos.

Como **objeto** norteador deste estudo temos o jornalismo em mobilidade, conceito já explorado em capítulos anteriores. Com esse pano de fundo, exploraremos as potencialidades do JM e se ele vem sendo incorporado pelas marcas jornalísticas no contexto digital atual durante a produção diária de conteúdo, geralmente distribuída em várias plataformas. Com isso, pretende-se entender o processo de estratégia de gestão digital da empresa, se o conteúdo é otimizado ou exclusivo de determinada tela, se é otimizado, como isso é planejado e como funciona. Também exploraremos características do conteúdo depois que ele é divulgado nas plataformas móveis por meio de análises que serão propostas ao longo da dissertação. Vamos entender um novo nicho de mercado e conteúdo informacional. Por isso, o conjunto de conteúdos que estarão disponíveis nas plataformas móveis é valioso para a construção de um cenário de pesquisa empírica e epistemológica. Percebemos ao longo da pesquisa que o mercado informativo digital móvel reconfigura os horizontes da gestão de mídias muito consolidadas, como é o caso do NYTimes e de tantos outros jornais que estão buscando soluções para tornar eficiente a produção jornalística em sintonia com o financiamento de suas ideias e inovações nas diferentes telas.

E como informar em mobilidade? Como marcas jornalísticas têm entendido e/ou incorporado tal produção na gestão midiática? Essas duas questões ajudaram a pautar a

elaboração da problemática da pesquisa e ajudam também a desenvolvê-la com base no caso específico do NYTimes. Assim, temos que considerar duas premissas: 1) as marcas jornalísticas não possuem um modelo de gestão definido desses novos dispositivos de informação e não possuem produção especializada ou voltada para esse tipo de mídia; 2) por isso não é possível falar em jornalismo produzido especialmente para dispositivos móveis.

Oportuno evidenciar que, no campo de pesquisa, tablets e celulares são os dispositivos que representarão a mobilidade no conjunto das análises e pesquisa empírica para entendermos o contexto do jornalismo em mobilidade, baseando-se no estudo do NYTimes, que já apresenta uma receita financeira lucrativa proveniente do jornalismo digital⁷.

Entre os **objetivos** estão caracterizar se existe e como funciona a produção jornalística nos produtos móveis do NYTimes, identificando possíveis modelos de gestão e estratégias da empresa informativa adequada ao novo “status” do jornalismo digital atual: o jornalismo em mobilidade por meio da bibliografia já existente e documentos sobre o tema. Com os levantamentos feitos, foi possível identificar caracterizações, processos de produção reformatados, além de analisar a gestão de conteúdos em dispositivos móveis no NYTimes.

Além da variedade de dispositivos e usuários com acesso facilitado 24 horas, o estudo tenta evidenciar um novo olhar sobre a contemporaneidade do jornalismo a partir do status de mobilidade em que se coloca o jornalismo digital. Assim, o mercado da informação necessita de reconfigurações baseadas em plataformas da era da convergência midiática e cultural (JENKINS, 2009), o que torna pertinente estudar as estratégias de negócios das empresas jornalísticas para seus produtos móveis.

Dessa forma, optamos por discutir detalhadamente a marca NYTimes e indicar referências do que entendemos como jornalismo em mobilidade para pesquisas futuras e casos brasileiros, por exemplo.

Justificamos, novamente, que nesta pesquisa os casos das marcas jornalísticas brasileiras não serão apresentados porque, embora partamos do princípio de jornalismo em mobilidade, não encontramos nenhum caso avançado no Brasil, ainda que pesquisadores como Firmino (2013) e Paulino (2014), por exemplo, tenham se dedicado aos estudos dos produtos móveis da imprensa nacional. Além disso, a linha do tempo da tecnologia mostra recentes

⁷ Informação foi dada à autora durante entrevista com responsáveis pelo jornalismo digital do jornal, em abril de 2014. O caso é tido como paradigmático por não ser uma realidade jornalística encontrada ou adaptável em outras experiências mundiais até o momento.

imersões dos dispositivos móveis nas redações brasileiras baseada na transposição de conteúdos.

As dificuldades e a formação da pesquisa:

É preciso destacar que este trabalho parte do pressuposto de que os dispositivos móveis para o jornalismo não são apenas aparatos técnicos incorporados para atender a demanda comercial e tampouco um dispositivo *hype*. São meios de informação e expressão comunicacional que propõem um novo tipo de interação, na qual o leitor está em mobilidade e pode consumir informação de acordo com a sua vontade, localização e oportunidade.

Essa problemática de pesquisa se desenvolveu ao longo de três anos. Meu primeiro contato com um dispositivo móvel que, teoricamente, teria a capacidade de armazenamento superior a de smartphones foi em 2009. Pela primeira vez, eu podia baixar e ler um livro em uma tela portátil de sete polegadas (um Kindle). A tecnologia parecia infalível, já que as suas possibilidades de mudança e dinamicidade podem gerar essa impressão, ainda que momentânea.

A era dos tablets e smartphones estourou e as notícias de vendas nos Estados Unidos me impressionaram. No entanto, só em 2012 tive um contato mais direto com o assunto. Na época, comecei a trabalhar em um jornal paranaense, a Gazeta do Povo, que enfrentava o processo de mudança e reformulação digital - remodelagem da identidade do site, contato com publishers que integrariam site e versões móveis, além da tentativa de criação de um aplicativo e interface específicos para os dispositivos móveis baseados em casos de sucesso mundial – *The Guardian* e *The New York Times* (NYTimes). Foi a partir do olhar mais próximo das discussões sobre essas transformações, o que seria investido para a plataforma móvel é que surgiu a ideia de estudar mais profundamente os conteúdos jornalísticos para dispositivos móveis.

Inicialmente, o foco do estudo seriam redações brasileiras como meios de imersão e mapeamento do cenário. Mas, em cinco meses de mestrado, o objeto foi se concretizando com leituras e debates com a orientadora Elizabeth Saad, onde percebi que o meu maior interesse era questionar e resignificar os modelos de gestão do jornalismo em mobilidade, conceito adaptado e que surgiu durante a pesquisa. Nesse sentido, era necessário um exemplo paradigmático e conceituado mundialmente para referência e, a partir desse ponto, seguir com a pesquisa de mapeamento dos impressos nacionais e a proposta metodológica.

Outros fatores que colaboraram para a formação do objeto foram a ambientação com o contexto socioeconômico mundial de consumo desta tecnologia e o desenvolvimento deste tipo de jornalismo. Esses temas ajudam-nos a pensar o objeto da pesquisa como variante social da produção, externo à lógica da pesquisa metodológica, mas interno à lógica da ciência do

conhecimento, determinando o funcionamento do campo científico e intelectual (LOPES, 2010). Assim, os locais onde a pesquisa ocorre são determinantes para o rumo que ela irá tomar. Pensando nisso foi feita a escolha destes seguintes cenários: o primeiro é a redação do NYTimes, onde foi realizada a pesquisa empírica de mapeamento e reconhecimento da produção jornalística para tablet em um dos jornais mundiais mais avançados no processo de digitalização da redação.

Vale ressaltar que no cenário de mobilidade, mesmo o dispositivo podendo ser operado em modo *off-line*, a sua funcionalidade parece ter mais sentido quando ele está conectado. Nesse sentido, a pesquisa está imersa em um campo de estudos da internet. Nesse estudo não há a pretensão de historicizar ou pontuar os avanços que a rede representa, mas considerá-la como contexto para o desenvolvimento do elemento paradigmático que é a gestão de negócios da produção jornalística em mobilidade.

É por isso que para este trabalho há três pressupostos teóricos-metodológicos para entender como a internet está presente no objeto de pesquisa e fará parte de todo o seu desenvolvimento. São eles: 1) Entender a internet como um campo de estudos e não como disciplina; 2) Não tratar o assunto como uma *hype* ou moda, mas como cenário de reconfiguração comunicacional; 3) Não utilizar o tom 'profético' para se induzir o que se tem sobre o assunto e o que acontecerá (FRAGOSO et al., 2011), já que a pesquisa pretende mapear e identificar uma situação específica para o mercado jornalístico: a utilização dos dispositivos móveis como espaços de mediação de conteúdos. Por fim, primar pelo metadiscurso científico com olhar crítico de autoreflexão, com questionamentos constantes durante o desenvolvimento do projeto (LOPES, 2010).

Alguns autores são fundamentais na construção do pensamento epistemológico e na escolha das ferramentas metodológicas de pesquisa que embasam os principais conceitos da dissertação. Partiremos das concepções de jornalismo em mobilidade, produção jornalística para dispositivos móveis e mudanças nas lógicas das redações de jornais impressos de autores como João Canavilhas (2013), Rosental Calmon Alves (2005), Fernando Firmino Silva (2008), Elizabeth Saad Côrrea (2003), Marc Augé (1992, 2012), entre outros. Eles trazem uma versão arqueológica, no sentido de procurar o 'novo no velho', da proposta de enxergar a mídia de Siegfried Zielinski (2006) apud Felinto (2011) e uma revisão bibliográfica indicativa de outros pesquisadores que, de certa forma, trataram de assuntos de avanços tecnológicos implicados ao jornalismo anteriormente.

Em seguida, para entender o processo de mudança cultural e comportamental do uso de tecnologias móveis, é preciso buscar na história da sociedade pós-moderna. Nesse caso,

Bauman (1999; 2001; 2006) é o principal autor quando o assunto é o embasamento epistemológico das questões de liquidez, fluidez e mobilidade - conceitos imbricados na dinâmica de transformação dos objetos de estudos que envolvem tecnologias de informação, internet e cultura digital.

Para a concepção de gestão de mídia e criação de valor, utilizamos referências como Robert Picard (2013), Ken Doctor (2011) e Paulo Faustino e Ramiro Gonzalez (2011), além das recentes produções de Henry Jenkins (2009; 2013) - também nesse diálogo. Eles passam pela questão da convergência e transformação das marcas jornalísticas com o advento de tecnologias desenvolvendo um papel de plataformas de comunicação e, não mais apenas, dispositivos mais avançados do ponto de vista técnico.

Nesse caminho da cultura digital, autores como Manuel Castells (1999; 2013); Pierre Lévy (1999), Suely Frago e Raquel Recuero (2012) servem de aporte teórico para entender as ambiências digitais e as transformações socioeconômicas e culturais implicadas pela internet, se essa pode ser considerada disciplina ou campo e, ainda, o poder midiático conferido aos dispositivos por meio da rede.

Por isso, para verificar as possibilidades de otimização ou reformatação dos conteúdos jornalísticos para versões móveis, que começam a fazer parte da realidade das empresas jornalísticas, a metodologia da pesquisa está pautada na revisão bibliográfica como base suplementar à investigação empírica, que será descrita e analisada mais a frente por meio de um processo de observação não participante e entrevistas realizadas em abril de 2014 pela autora.

Assim, como se trata de um tema propriamente originado do ambiente digital e que se modifica pelo comportamento dos usuários em um processo de desenvolvimento tecno-cultural, a perspectiva metodológica se embasa, principalmente, nos *Internet Studies* (IS) e *Media Industry Studies* (MIS), além de alguns clássicos da epistemologia da comunicação.

Como um campo em desenvolvimento, os IS mostram-se como um caminho metodológico adequado por abrigar a cultura e as ciências sociais no entendimento dos processos digitais, o que caracteriza uma relevância e humanização da internet como processo modificador de comportamentos de audiências e gerador de novas formas de consumo de informação. Esse mesmo campo de estudos auxilia na concepção de tendências de futuro nos segmentos que envolvem internet, especialmente, os das novas mídias - consideradas pela pesquisa os dispositivos móveis táteis -, facilitando o entendimento do modelos de comunicação conectada (ESS e DUTTON, 2013).

O uso desse campo como base metodológica de estudos dos processos de gestão de mídia digital, especialmente do jornalismo em mobilidade, é oportuno por relacionar áreas interdisciplinares, que buscam configurar uma nova teoria, metodologia e prática sobre os assuntos que envolvem a plataforma internet, dialogando com uma perspectiva culturalista e traçando um panorama de produção-distribuição-consumo das novas mídias (ESS e DUTTON, 2013).

Nesta perspectiva é possível identificar e analisar tendências e implicações das novas mídias nas ações jornalísticas tendo em vista os contextos paradigmáticos de mobilidade e convergência, que reconfiguram às ambiências jornalísticas digitais e o modelo de gerenciamento das mesmas, mudando e desafiando o ecossistema comunicacional em que se encontram.

Com isso, a relação entre o hibridismo da plataforma internet, das tendências do objeto de pesquisa e da relação com as consequências futuras que isso pode gerar, o presente estudo aborda o IS como uma base teórica-metodológica capaz de dialogar com as mudanças culturais da sociedade midiaticizada e inerentes ao mundo digital. Assim, ele possibilita entender as reformatações estruturais e econômicas das redações, identificando implicações que podem ser tomadas como exemplo para outros cenários jornalísticos espalhados pelo mundo.

Dentro do método "quanti-qualitativo", a proposta é investigar e desenvolver a pesquisa de campo em duas etapas. A primeira é a imersão na redação do NYTimes, entendido aqui como um caso inovador por seu ciclo de mudanças pensadas para o desenvolvimento editorial e estratégico do jornal e, por isso, visto como um caso de referência.

Redação já integrada e digitalizada, também apresenta maior parte da receita registrada em assinaturas digitais. Por isso, antes de ir até a redação, a pesquisa bibliográfica sobre o NYTimes será fundamental para a aplicação das técnicas de pesquisa. Em seguida, analisamos as plataformas digitais da empresa, e os dados coletados por meio de técnicas de observação participante e entrevistas semi-estruturadas aplicadas na pesquisa de campo, em abril de 2014.

As entrevistas e a observação não participante concretizam o objeto empírico gerando uma pós-análise pragmática do modelo de gestão, baseada na proposta de João Canavilhas (2014) e Paul Bradshaw (modelos de agência, de suporte completo, nativo ou agregador), adaptadas de acordo com os interesses da pesquisa. Assim, após a pesquisa de campo iremos basear a análise na identificação do jornalismo em mobilidade e na concepção de modelos de gerenciamento e estratégias de mídias digitais do NYTimes.

A pesquisa de campo oferece indicativos do que há de produção, como ela é gerenciada (desde ideias até a distribuição e captação de publicidade), as ideias que cercam os jornalistas da área digital (e que, de certa forma, são transpostas aos produtos criados no NYTimes) e, por fim, tendências para um futuro próximo do jornalismo digital. Por isso, para analisá-la, vamos entender como os elementos negócio, publicação, tecnologia, conteúdo e distribuição na formação de um modelo de gerenciamento são fundamentais.

Assim, denotada a importância da metodologia e das técnicas de pesquisa, o estudo propõe para a análise final o estudo do conteúdo publicado nos dispositivos móveis do caso NYTimes, além dos dados coletados nas entrevistas, que serão avaliados com base em oito elementos editoriais. Eles são uma espécie de categorias que pontuamos para ajudar a entender o que os entrevistados destacam e o que encontramos no produto final, resultando no fechamento dos apontamentos conclusivos e na apresentação de propostas para próximas pesquisas e influências na gestão de novas mídias digitais a partir da experiência do estudo de caso da empresa e das leituras que formam o referencial teórico desta pesquisa. Os **oito elementos** são:

- 1) Tipologias dos produtos móveis
- 2) Receitas do produto - como estabelecer negócio e investimentos na ambiência móvel
- 3) Diferenciais e referenciais dos produtos móveis do NYTimes
- 4) Conteúdo - gêneros e formatos

5) Critérios para um jornalismo em mobilidade - possível seleção ou noticiabilidade dos dispositivos móveis baseado nos quesitos de multimidialidade, interatividade, horizontalidade e hipertextualidade. Nesse aspecto, temos a amplitude de analisar a observação das rotinas produtivas em que são gerados valores para critérios de seleção. Logo, importante destacar como jornalistas lidam com a "novidade", como são as decisões editoriais, relações e formação voltada à tecnologia.

6) Arquitetura de informação - templates, publishers, métricas que servem de base para a formação dos produtos móveis e diferenciação ou não deles em relação à versão do site ou impresso.

7) Estilo editorial - o conteúdo jornalístico das versões móveis e a possibilidade de curadoria.

8) A noção de audiência a partir da perspectiva da redação, dos profissionais e das tendências digitais apontadas pelos gestores do NYTimes e que podem ser identificadas nos produtos móveis da marca.

A ideia é avaliar peças comunicacionais da marca NYTimes na versão web, smartphone e tablet, que fazem parte das produções digitais da empresa. Pautando-se nesses elementos, vamos entender, a partir de uma análise piloto, a produção jornalística em dispositivos móveis, como ela é otimizada e se podemos enquadrá-la na caracterização de jornalismo em mobilidade.

Este estudo mostra-se pertinente para encontrar desafios cotidianos que as redações de impressos vêm sofrendo pela imersão num mundo digitalizado. Também verifica, a partir de alterações de gestão que marcam a reconfiguração desses espaços de produção midiática, potencialidades de consumo das versões móveis de mídia e o porquê de serem criadas adaptadas às lógicas de construção da notícia (RODRIGO ALSINA, 2009).

Por fim, o trabalho buscará explicações para as mudanças desafiadoras do jornalismo contemporâneo ou o que é qualificado, neste estudo, como jornalismo em mobilidade – acesso e interação crescente, redações em plena modificação e comportamento de consumo via aplicativos jornalísticos específicos para plataformas digitais móveis, de acordo com a pesquisa de campo na redação do NYTimes.

A partir da definição do objeto, dos objetivos, da metodologia e dos elementos que nortearão o estudo de caso, partimos para o próximo capítulo que traz a discussão teórica dos temas que serão pano de fundo desta dissertação e que envolvem o objeto diretamente: a mobilidade e a estratégia digital. Faremos a seguir um aporte mais profundo sobre essa “humanidade digital” e como ela pode ser pensada do ponto de vista tático.

Capítulo 1 -

Terminologias a serviço do jornalismo: Caracterizações do jornalismo em mobilidade

Pensando na escassa literatura sobre o histórico das inovações que teriam inspirado a pequena ‘folha de papel digital’, esta pesquisa apurou as principais marcas humanas responsáveis pela formação do mundo digital concreto, traduzido em aparatos tecnológicos conectados ao grande poder da *Word Wide Web*, de 1995. Mas antes dela, nos últimos três anos da década de 1960, surge a primeira noção de que pessoas poderiam ser capazes de interagir com computadores diretamente, o que resultou na pesquisa do engenheiro Doug Engelbart, com a criação do mouse, ainda sem o formato com o qual o usamos atualmente (MOGGRIDGE, 2006). O mouse, então, formaliza e formata a ação de interação do homem com a máquina, o que anos depois simbolizaria os dedos na tela touch dos dispositivos móveis.

Desde então, a ideia do design do material que constituirá o dispositivo embasava o desenvolvimento técnico de acordo com a adaptação às capacidades humanas, uma tentativa dos profissionais de aliar quatro linhas de pensamento: a do artefato (design baseado no conforto para o uso), a da linguagem, a da metodologia em que será operado e do treinamento do aparelho (ENGELBART apud MOGGRIDGE, 2006).

Com o mouse aparecem as primeiras expectativas e ações de manipulação de textos, edição, inclusão, formatação e correção com o poder do movimento das mãos combinados, mais adiante, com os cliques codificados, ideia de “*easy to use*” system, recuperada por Jobs nos anos 2000.

Um segundo marco nesse processo de digitalização do mundo e dos interesses sociais foi em 1974, quando o pesquisador Tim Mott desenvolveu identificação por meio de desenhos, os ícones, para as ações desejadas e codificadas para o hardware dos computadores da época. Formava-se o que hoje é nomeado de “interface de interação”.

Mais tarde, Larry Tesler, ícone da história do design participativo, foi além com as ideias de Mott, desenvolvendo formas de interação com usabilidade, codificando ações para que a máquina entendesse o comportamento do ser humano e esse interagisse facilmente com a máquina. Duplos cliques, cortar, colar, rolar o cursor foram se concretizando e perpetuando-se como as ações do *touch* do tablet ou do smartphone.

O design do computador pessoal tomava forma com as ideias desses estudiosos, que depois se legitimaram com a conexão da internet nos anos 1990, fato que ao longo desta década parecia um mito para muitos.

Para a interação, a materialidade do dispositivo representa o trabalho de reflexão que envolve o design de usabilidade, estética, conforto e atração do público para que esse se sinta bem em ter determinado aparato ao mesmo tempo em que a tecnologia tem que resolver suas necessidades. A experimentação precisa ser agradável.

Nesse sentido, os computadores avançam. Do Windows ao Macintosh da Apple, polaroides imagéticas e menus interativos vão formando, na década de 1990, interfaces cada vez mais modernas e mais confortáveis ao usuário (MOGGRIDGE, 2006).

A materialidade do dispositivo, então, é uma forma de resposta sobre como o usuário se sente, como ele usa, como ele sabe os comandos que deve usar (VERPLANK apud MOGGRIDGE, 2006). E é oportuno destacar que a grande motivação foi adaptar essas tecnologias às demandas humanas fortalecidas com a urbanização e a falta de tempo, que desenvolvem ainda mais a revolução da portabilidade e mobilidade.

1.1. O princípio da tecnologia e informação móveis

Grandes revoluções de materialidade tecnológica e simbólica marcam, então, o início do século 21 – ainda que tenham surgido anteriormente a ele. Com base nos conceitos que marcaram, de certa forma, uma introdução ao conceito de tecnologia digital referenciados no tópico anterior, damos sequência na tentativa de esquematizar como surgiu o tablet de acordo com o avanço dos computadores pessoais/portáteis - Personal Digital Assistance (PDA) e tablets, como são chamados atualmente. Este tópico materializa a evolução do desktop, palmtop até celulares e dispositivos móveis.

Os computadores portáteis surgiram antes mesmo dos desktops serem formados por interfaces amigáveis, o que reforça a ideia de que a busca pela cronologia do avanço das tecnologias é falar de uma série de experimentações pensadas por diversos 'gênios' das ciências exatas que poderiam ou não dar certo. O exemplo mais antigo de um computador portátil é de 1968, quando o cientista da computação Alan Kay pensou em uma espécie de “caderno digital” para crianças com a marca lúdica de aprendizado Dynabook. O aparelho serviria como um computador para crianças com tamanho apropriado para que elas o carregassem: uma folha de papel A4 (MOGGRIDGE, 2006).

Acompanhava um teclado e ainda era possível conectar para acessar textos da escola. Assim, o principal atrativo do aparelho eram as funções dos programas educacionais, como a ideia da lousa mágica que vinha acompanhada de uma caneta ‘interativa’, sensível à tela. Esse primeiro dispositivo fez referência aos tablets, indicando na década de 1960 importantes características que serviram de marketing para o iPad: linguagem simples e sistema de usabilidade que permitia a exploração dos programas para criar as próprias formas de aprendizado (LAMMLE, 2012; SAMPAIO, 2010).

Quanto ao começo do estilo touch, Lammle (2012) aponta um *device* (10 by 10-inch RAND Tablet) de 1964 desenhado sem teclado, bem limitado, mas que indicou diagramas e escrita pelo “digital stylus”. Mais tarde, em 1979, a Apple criou o Graphics Tablet para o computador Apple II. O produto, no entanto, além de caro (cerca de US\$ 2 mil, hoje), era ineficiente, pois começou a interferir no sinal dos canais de TV.

Ainda que os computadores portáteis fossem a inovação da época, eram pensados com uma lógica de aprendizado ou entretenimento, sem vislumbrar o uso contínuo ou para trabalho. Em 1982, surge o primeiro laptop da Epson HX-20, cujos atrativos eram o tamanho, o peso, a tela LCD e os 16 kbytes de memória interna. Pela primeira vez as baterias poderiam ser recarregáveis contando ainda com uma “micro fita cassete” para armazenamento.

Em 1984, foi lançado o KoalaPad, também para crianças e muito parecido com a lousa mágica. Em seguida, em 1989, temos o primeiro ‘palm top’ - portátil e aclamado pelas empresas, já que desempenhava a função de armazenamento de contatos e de escrever documentos com o tamanho de uma fita VHS, garantindo o uso contínuo pela facilidade de carregar o aparelho. O Palm perpetuou-se durante alguns anos como uma agenda digital associada ao trabalho, incorporado aos *devices* tecnológicos que impactavam mais pela inovação e já anunciavam uso facilitador.

No mesmo ano, o designer Jeff Hawkins desenvolveu o computador-tablet, o GridPad, associado a uma tela sensível com caneta ao invés do teclado, os *slatescomputers* (SAMPAIO, 2010), algo que parecia inédito no iPad de 2010. Isso mostra que os tablets fazem parte do imaginário de uma parcela pequena de consumidores há cerca de 50 anos no mínimo. O GridPad durou um ano, pois a empresa do aparelho teve problemas financeiros em 1990 (LAMMLE, 2012).

O autor também aponta 1996 como um ano marco para os *slatescomputers*, com o PalmPilot, primeiro Pen Computer a ter sucesso no mercado, pois trazia um hardware melhor que os outros e um sistema de caracteres com movimentos. A partir de então, esses aparelhos

eram associados ao conceito de Personal Digital Assistance (PDA), com boas vendas até o surgimento dos smartphones, aparelhos que associaram a tecnologia de tela sensível e armazenamento ao sistema telefônico de conexão à internet.

O nome Bill Gates, por exemplo, aparece no contexto desses PDAs, já que continuou com os investimentos da Microsoft no “desenvolvimento de software destinado aos tablets” (SAMPAIO, 2010) e em 2001 lançou o Windows XP Tablet com a capacidade de um computador, porém sem teclado.

Oportuno dizer também que durante o fim da década de 1990 e início dos anos 2000, os notebooks começaram ganhar força juntamente aos híbridos (SAMPAIO, 2010), que mesclavam tela sensível com teclado para uso opcional, consolidando um cenário tecnológico voltado para o mundo corporativo. Sem mencionar os jogos *touch*, que surgiram também nesse período recente, e os primeiros smartphones comercializados de 2006 em diante aliando ainda mais computação e informação – processadores inimagináveis para o tamanho do dispositivo foram agregados a câmeras, sistema audiovisual e códigos sensíveis ao toque que acompanham o movimento dos sistemas analógicos, mas reformatam comportamentos humanos (JENKINS, 2009).

Depois de todo o apanhado histórico e de todas as tentativas e experimentações das empresas e laboratórios digitais, a Apple (na figura de Steve Jobs) lança o iPod como um agregador de músicas, legitimando-se como o principal *Mobile Internet Device* do século XXI. Do agregador de músicas e de aplicativos temáticos, a empresa desenvolveu o iPhone, com sistema de telefonia, antecessor do tablet Apple, lançado apenas em janeiro de 2010.

Esses são exemplos do perpassar tecnológico e do que podemos chamar de “evolução de ideias e de inovações” em poucos anos. A tecnologia avançou na parte operacional e usual até chegar ao dispositivo móvel que pode ultrapassar a venda de computadores até 2014. Para falar nesse aparato, que carrega a imponência de ser um meio de comunicação, é preciso considerar a ambiência digital do dispositivo que, mesmo podendo ser usado *off-line*, parece ter mais sentido quando está conectado à internet.

A nomenclatura “móvel” é usada pelo fato dos objetos concentrarem variadas práticas e *affordances*⁸ incluindo mídia móvel, comunicação móvel e tecnologia móvel. Por isso,

⁸*affordance* no campo da Comunicação, palavra que ainda não encontrou tradução exata em português, mas que pode ser entendida como a qualidade de um objeto perder sua função original para outras possibilidades de usos. Desta forma, a *affordance* central de telefones celulares não se resume à mobilidade, “mas sim ao fato de que o usuário torna-se um terminal móvel para interação comunicativa

paralelamente à evolução técnica dos dispositivos móveis, pesquisadores também desenvolveram estudos que colocassem essas tecnologias como elementos de influência profunda na sociedade, política, economia, cultura, relacionamentos e identidade, com implicações nos negócios do mundo contemporâneo, governo, sociedade civil etc. Perceber as tecnologias móveis como um campo a partir da década de 1970, tem um impacto ainda maior após a disseminação desses portáteis no cotidiano das relações humanas na primeira década dos anos 2000 (GOGGIN et al, 2015).

Nas ciências sociais, e consequentemente no jornalismo, não poderia ser diferente. Primeiro, percebe-se um impacto histórico da tecnologia na produção e distribuição de informações; em seguida, os desafios e as dúvidas que esse campo gera começam a fomentar a rotina diária das redações e das empresas jornalísticas. Então, para associar a mobilidade ao campo da comunicação, também é preciso entender que as tecnologias móveis demoraram a serem inseridas no contexto da pesquisa em ciências sociais anos depois da ascensão do telefone. É em 2002, com o livro *PerpetualContact: Mobile Communication, Private Talk and Public Performance*, de James E. Katz e Mark Aakhus, que começam a surgir estudos que colocam a mobilidade não apenas como um objeto que estabeleceu uma mudança no comportamento social, mas como protagonista da cena que acontecia no mundo. Ubiquidade e pervasividade começaram a aparecer como aspectos disruptores nos aparatos tecnológicos móveis e, por isso, não era mais possível entendê-los apenas como um campo de estudos dos engenheiros, matemáticos e desenvolvedores (GOGGIN et al, 2015)..

Mas é uma década depois que temas que envolvem mídia móvel e estudos em mobilidade emergem - especialmente por meio da interdisciplinariedade dos estudos. Sociologia e Antropologia saem na frente em estudos que tratam da mobilidade como um conceito social disruptivo para, dessa forma, entender a tecnologia móvel como uma área de pesquisa que trata da dimensão das transformações sociais aliadas aos processos de urbanização, migração e como paradigma das sociedades contemporâneas e suas comunicações destacadamente.

Por isso, passamos da evolução tecnológica para a evolução da pesquisa para identificar um campo de estudos de tecnologias móveis para o desenvolvimento de diferentes áreas como é o caso do jornalismo, no qual se percebe a geração de novas plataformas, aplicações para

mediada através dos vários contextos de vida diária” (HELLES, 2012, p.18).

notícias, vídeo, publicidade, áudio, revistas, fotografia. Então, o objeto de estudo da comunicação móvel passa da evolução tecnológica para como as pessoas utilizam essa tecnologia e como ela modifica o cotidiano (GOGGIN et al, 2015).

Com base nessa evolução, vamos entender o jornalismo atual como um campo em que a mobilidade e os dispositivos móveis são centrais para o entendimento da produção e do consumo de informação por parte das sociedades. Assim, utilizar a bibliografia já existente para fomentar a discussão das terminologias usadas para a caracterização do jornalismo digital como um ecossistema da contemporaneidade é um primeiro passo para, em seguida, caracterizar a fusão da condição humana atual (mobilidade) com o que vem sendo produzido pelas marcas jornalísticas na busca por plataformas móveis otimizadas e "amigáveis" que vamos definir teoricamente como jornalismo em mobilidade (JM) a partir de uma revisão dos termos utilizados por pesquisadores da área.

1.2. Jornalismo online, webjornalismo e jornalismo digital

Para falar em jornalismo digital na década de 2010 é imprescindível repensar a estrutura de produção e distribuição do jornalismo bem como as organizações que controlam ou pensam que controlam esse processo. Assim, em contraposição ao "*thinking the unthinkable*"⁹, o desafio pré-estabelecido é "*rethinking journalism rethought*", ou em tradução livre, "repensar o jornalismo reconfigurado", em que questões morais e normativas da profissão como credibilidade, formas de participação e ações jornalísticas emergentes fazem parte do contexto (PETERS e BROERSMA, 2012). Na mesma perspectiva, as estratégias e modelos de negócios para o campo jornalístico também vêm sendo tentadas pelas organizações para criar e incorporar valor, desenvolvendo ações digitais para o jornalismo, buscando adequá-lo às características da sociedade digital.

Rosental Calmon Alves (2006) ao parafrasear Gabriel García Márquez, infere que o jornalismo digital seria como a crônica de um "jornalismo anunciado", previsto por muitos há décadas, mas só percebido de fato com a criação da WorldWide Web (www) que integrou computadores à internet e levou o jornalismo para uma mudança sem volta: a ambiência da rede criaria uma nova forma de pensar, pesquisar e produzir digitalmente.

9 Frase de grande repercussão do matemático Clay Shirky, que, em tradução livre quer dizer "pensando o impensável". Ela pode ser acessada através do link disponível em : <http://www.shirky.com/weblog/2009/03/newspapers-and-thinking-the-unthinkable/>.

As redações, antes mesmo da internet, tentavam estabelecer uma "Comunicação Mediada por Computador" com iniciativas de vídeo integradas ao texto até surgir a internet e transformar todas estas atividades (CALMON ALVES, 2006). No entanto, as empresas de comunicação passam a entender a rede como uma ferramenta de distribuição de conteúdos em outros formatos ou até como complemento do produto tradicional dessas empresas - e não como uma mídia com características próprias e diferenciais, o que podemos considerar como um modelo de negócios assimilado pelos jornais diários, por exemplo, e que ainda persiste.

Assim, esta primeira década do jornalismo digital foi caracterizada por este pecado original: a simples transferência do conteúdo de um meio tradicional para outro novo, com pouca ou nenhuma adaptação. Nos Estados Unidos, esse processo ficou conhecido como *shovelware*, um termo que acabou sendo pejorativo, por demonstrar a preguiça e a falta de visão das empresas que se lançavam muito timidamente à web. (CALMON ALVES, 2006, p.94).

Nesse sentido, em meio a uma crise econômica mundial que atinge o jornalismo, acreditar e investir na internet como meio de comunicação que pode garantir a sobrevivência de mídias tão tradicionais parece premissa para o jornalismo do século XXI. No entanto, nos últimos anos, parece que essa classificação está voltada apenas ao fato de transpor conteúdo noticioso de plataformas impressas e audiovisuais para uma ambiência digital.

O jornalismo digital não é o jornalismo online e também não é o webjornalismo pois, em síntese, esses dois últimos fazem parte de um conjunto amplo de características de dois campos: o do jornalismo, com suas premissas basilares de estruturação (normas e práticas), e o das tecnologias digitais, que transformam a concepção de visão, distribuição e consumo informativo. Dessa forma, a junção desses dois campos forma o conjunto amplo do jornalismo digital, que com o passar dos anos e com as transformações tecnológicas também recodifica a modelagem das práticas jornalísticas e vai estabelecendo outras formas de produzir notícia com internet. Os conjuntos menores começam a serem usados, então, como definição, sendo os principais: webjornalismo e jornalismo online, mais referenciadores da produção de informação para a rede e em rede, respectivamente (CALMON ALVES, 2006).

Porém, neste estudo, o jornalismo digital é encarado e definido como campo de atuação e de produção, não só como segmentação do jornalismo para audiências específicas, já que vivemos uma realidade conectada, na qual a notícia aparece primeiro em formato de tópicos na rede social, por exemplo (CANAVILHAS, 2006; PETERS e BROERSMA, 2013). Dessa forma, nesta pesquisa, pensa-se o jornalismo digital como status do jornalismo contemporâneo como

um todo, isto é, onde todas as operações de uma redação, não importa a plataforma, são digitalizadas.

Nesse sentido, o jornalismo digital não é simplesmente uma extensão do que se produz para as versões impressas, por exemplo, e também já não pode ser encarado como uma tendência, pois a ambiência digital faz parte do entendimento do que se é produzido na atualidade. O jornalismo digital também não pode ser encarado como um jornalismo baseado em interatividade unicamente, portanto não é só comunicação online; também não se caracteriza pelo fato de ter um site e estar "publicado" em uma página web. O jornalismo digital emerge da rede, associa plataformas de atuação que envolvem preceitos da contemporaneidade como conexão e mobilidade.

1.3 - O jornalismo digital como campo de estudos e segmentações:

As terminologias são muitas: jornalismo online, webjornalismo, ciberjornalismo, jornalismo interativo, jornalismo de novas mídias, jornalismo multimídia, no entanto todos esses citados fazem parte de um grande campo, cada vez mais denotado para as organizações jornalísticas, sendo parte da preocupação estratégica e futura das mesmas, que é o jornalismo digital ou jornalismo de redes digitais.

Para diferenciá-lo dos outros tantos termos similares e provenientes da prática profissional para internet ou pela internet, começa-se com uma diferença preliminar: a internet não significa o mesmo que a *web*.

De acordo com Castells (2001), a internet é uma plataforma virtual que reúne um extenso número de dados provenientes de um conglomerado de redes nacionais e internacionais, sendo possível acessá-los via rede. Ela nasce em 1969 com a iniciativa da Arpanet, criação do Departamento de Defesa dos Estados Unidos por meio do financiamento do Advanced Research Projects Agency (Arpa), primeira rede operacional de computadores à base de comutação de pacotes, com o objetivo de integrar as bases militares norte-americanas com os departamentos de pesquisa. Tal feito é entendido como precursor da internet que, anos depois, continua sendo uma plataforma digital com elevado processamento de dados. Assim, em meados da década de 1960, ter uma rede de computadores interligados e preparados para o contexto de possíveis guerras era uma arma simbólica de informação concentrada por meio da transmissão de dados que evolui com a disseminação da conexão à internet até seu uso comercial. A internet, então, emerge com a função de transmissão de conteúdos de diversos tipos.

Diante dessa plataforma multifacetada, diferencia-se a web como uma parte integrante da internet, já que a *World Wide Web* foi criada pelo físico Tim Berners-Lee, na década de 1990, para oferecer um dos possíveis e inúmeros serviços que a internet ainda iria disponibilizar, agregando texto, áudio e vídeo, por exemplo, fazendo com que conteúdos hipermidiáticos fossem cada vez mais consumidos. Nesse sentido, a web pode ser caracterizada como uma interface que começou a facilitar o acesso dos usuários assim que a conexão se espalhou, servindo para que a intercomunicação entre usuários e máquinas pudesse ser facilitada. Assim, a informação aparecia de uma forma mais amigável ao leitor e a partir de então a web seria uma espécie de interface da internet que se tornaria global e reconhecida pelos usuários através das URL's das páginas que iniciam com *www*. (CASTELLS, 2001).

É por isso que, de antemão, não se pode considerar o webjornalismo como sinônimo do jornalismo digital, já que essa denominação implica a limitação do jornalismo de web, isto é, de conexão e interação, a páginas/interfaces tipicamente denominadas de *homepages*, sites, websites.

O webjornalismo traz novas linguagens e formas de se reportar na web e devido à web, reorganizando a disposição da notícia, criando novos modelos como o proposto também por Canavilhas (2007) de transposição da pirâmide invertida para a deitada, que remete a um outro tipo de leitura na web, a horizontal. E esse é só um dos exemplos de algumas ferramentas próprias da web que começaram a ser utilizadas para produção e distribuição de notícia.

Para Canavilhas (s/a), a denominação correta para o momento que vivemos pelo jornalismo com a internet não só altera a forma de produzir, mas muda "radicalmente" a forma do leitor acessar a notícia. Por isso, segundo o autor, não se pode denominá-lo de jornalismo online.

Outros pesquisadores tratam essa área do jornalismo como um segmento e o denominam como jornalismo online, o que, na ótica desta pesquisa, não seria adequado, já que se limitaria a um jornalismo feito estritamente em conexão ativa com a internet, restringindo bastante o tipo de jornalismo que se tenta classificar, aqui, baseado no suporte, no meio de distribuição e de transmissão de inúmeros dados informacionais, unindo dois campos de conhecimento.

O jornalismo online seria, então, o jornalismo transposto ao meio online, que significa estar disponível em tempo real, que remete à comunicação instantânea com transmissão de dados com imediatez seja por áudio ou texto. No contexto dos sistemas de informação, o jornalismo online é aquele que está em operação, ativo por causa da internet. Isso, então, limitaria o jornalismo digital à conexão em tempo real, bem como o webjornalismo limitaria o

JD ao jornalismo produzido para interfaces "amigas", que permitem leitura adaptável a novos nichos de audiência que se formam com a internet - públicos com leitura cada vez mais segmentada e fragmentada (CANAVILHAS, s/a).

Para concluir essa diferenciação, concordando com Canavilhas (2006) e Deuze (2001), a pesquisa entende que o webjornalismo representa uma evolução do jornalismo online. Em outras palavras, o online seria o jornalismo que atende à conexão com atualização constante, utilização de hipermídia, guardadas às proporções e restrições de cada mídia, o que seria uma transposição do suporte de origem para o online. Já na fase do webjornalismo/ciberjornalismo, "as notícias passam a ser produzidas com recurso a uma linguagem constituída por palavras, sons, vídeos, infografias e hiperligações, tudo caminhado de forma a que o utilizador possa escolher o seu próprio percurso de leitura" (CANAVILHAS, 2006, p.114).

A internet e a web promoveram uma nova concepção da produção de conteúdos noticiosos, remodelando as práticas jornalísticas quase que obrigatoriamente. Nesse sentido, o jornalismo para além do online e do webjornalismo faz parte de um mundo virtual não palpável, classificado como ciberespaço (LÉVY, 2010), mais facilmente identificado pela conexão à grande rede mundial de computadores conectados à internet.

Então, as novas formas de produção e distribuição do jornalismo dentro da ambiência digital, explorando as características do meio internet, é o que esta pesquisa entende como amplo campo de atuação: o jornalismo digital, que transforma e reconfigura as práticas profissionais, os próprios jornalistas e, especialmente, a estruturação dos modelos de negócios das organizações jornalísticas. Estas, na última década, passam a lidar mais intensamente com ele enquanto parte integrante da estratégia de mercado e não meramente como um segmento dialético entre *online* e *offline* e *impresso versus* digital.

O jornalismo digital, então, pode ser diferenciado das terminologias e conceituações anteriores (como jornalismo online e webjornalismo) a partir do entendimento de que a internet é um suporte que auxilia e reconfigura a produção de notícias. De certa forma, ele pode ser definido de acordo com o suporte técnico e o meio de difusão de conteúdos semelhante às discussões para definir jornalismo impresso, televisivo, radiofônico e de internet, mas que por ser um tema em mutação, vai desenvolvendo terminologias que mudam/evoluem por causa dos avanços das pesquisas sobre internet e dispositivos tecnológicos influenciadores do jornalismo (MURAD, 1999 apud CANAVILHAS, 2006).

1.4. O Status atual do Jornalismo digital: Jornalismo em mobilidade

Os recentes estudos no campo de jornalismo digital focam nas chamadas mídias móveis como um nicho de produção de notícias em ambiências digitais com formatos diferenciados, um nicho de jornalismo (o jornalismo para tablets/smartphones) inadequadamente chamado de jornalismo móvel como apontamos no capítulo 1 desta dissertação.

No entanto, as recentes experiências de jornais nacionais e internacionais mostram que não existe jornalismo para tablets ou jornalismo para smartphones. O que se pode dizer é que há experiências embarcando no conceito de mobilidade para impulsionar novos produtos jornalísticos.

Graças à mobilidade das pessoas que utilizam seus aparelhos a todo instante, seja para se conectar com o mundo, seja para preencher um tempo aparentemente "improdutivo" nas filas ou no trânsito, por exemplo, elas podem, através de um único aparelho, acessar internet, filmar, fotografar, ouvir música, escrever entre tantas outras possibilidades que aparecem na forma de aplicativos.

No campo jornalístico, os avanços das últimas décadas reconfiguraram ambientes e rotinas de trabalho, espaços especificamente designados para a consolidação profissional e do fazer jornalístico. Das fitas cassetes e do rádio, à televisão e às telas com mobilidade; do impresso à rede digital. Resta entender o paradigma criado pela convergência de interfaces dessas diversas plataformas: hoje podemos nos conectar à internet tanto pelo monitor da televisão quanto do computador conectado a própria televisão. As mídias caminham para um tempo em que a diferenciação é feita pelo usuário, ainda que protótipos sejam desenvolvidos para 'melhorar' e diferenciar os tradicionais veículos.

Novas linguagens, formatos, navegações e interatividades também surgem com as outras formas de consumo de informação, ocasionadas, principalmente, pelo boom da rede e, conseqüentemente, da cultura digital. Essa afirmação já vem sendo estudada por diversos teóricos da filosofia, sociologia, comunicação e engenharia. Cada vertente com seus pressupostos tem em comum a atual realidade de um mundo globalizado – a informação online gerando experiências de sociabilidade, consumo e, de certa forma, intervenção.

A mobilidade, considerada por Bauman (2001) como uma característica pós-moderna crucial para estudar sociedades contemporâneas, torna-se o cerne da preocupação de diferentes campos das ciências sociais, já que reconfigura comportamento, consumo, e organização de um ecossistema.

Por meio dos dispositivos móveis, o processo de produção, difusão e consumo da notícia fortalece a acessibilidade do usuário e, mais ainda, a produção em tempo real de

texto, imagem e distribuição de notícias simultaneamente pelos diversos ambientes acessíveis via rede (RENÓ, 2011).

Nesse sentido, a proposta da pesquisa também é destacar o cenário do jornalismo contemporâneo (BERTOCHI, SAAD, 2013) em uma de suas tipificações – o jornalismo em mobilidade imbuído de desafios e mudanças. Esse jornalismo parte do pressuposto da mobilidade da conexão sem fio (*Wi-Fi*, 3G etc) e, por isso, reconfigura a ambiência digital em que está inserido e o ciberespaço, de onde emana a cibercultura (LÉVY, 1997).

Por meio da mobilidade e do desenvolvimento tecnológico, o campo do jornalismo digital foi afetado quase que instantaneamente com a geração de novas possibilidades técnicas associadas à comunicação móvel. Diante desta necessidade crescente de se conectar e informar, algumas experiências noticiosas podem ser caracterizadas como o já mencionado "jornalismo em mobilidade", classificação dada pela pesquisa por considerar ser a que mais remete ao momento de experimentação das marcas jornalísticas na transição ou na convergência para outras plataformas.

A mobilidade também proporcionou a taticidade, o conteúdo jornalístico como uma 'touch notícia'. Sobre isso, Jenkins aponta, mais centrado na formação cultural, que os consumidores de mídia demandam novas formatações dos veículos de comunicação, novos conteúdos e novas formas de integração entre eles. O desafio é adequar a produção e o produto às potencialidades de cada plataforma (CANAVILHAS, 2009)

Assim, o jornalismo em mobilidade seria a fase mais avançada do jornalismo digital contemporâneo por abarcar elementos que acompanharam o desenvolvimento da tecnologia, sendo incorporado à plataforma/dispositivo e à forma de produzir, reportar e distribuir.

Neste estudo, os elementos integrantes para a designação do jornalismo em mobilidade são baseados nos estudos de autores como Canavillas e Santana (2011) e Silva (2008) sobre tecnologias móveis no jornalismo; Anderson, Bell e Shirky (2013) sobre a fase atual do campo, demarcada como pós-industrial. Por isso, propõe-se aqui sete elementos que servirão como critérios para caracterizar o jornalismo em mobilidade, foco de observação desta pesquisa.

São eles: imediatismo, taticidade, hibridismo, multimidialidade, integração com redes sociais, geolocalização, instantaneidade intensiva, acessibilidade e recursos úteis concentrados.

Todos estão relacionados com as *affordances*,¹⁰ sistema operacional e conforto que existem nos objetos tecnológicos disponíveis no mercado.

A partir dessas características, será possível elencar epistemologicamente tendências de gestão do jornalismo em mobilidade e da produção de conteúdo baseando-se na experiência do NYTimes, que foi uma das primeiras marcas a incluir a mobilidade em seu modelo de negócio.

Nesse contexto, é inevitável não pensar como Felinto (2011) e considerar que as novidades tecnológicas subscrevem-se ao tempo. Não dá para ter certeza do que é mais novo e o que foi reinventado, mas os elementos elencados para jornalismo em mobilidade podem ser considerados pistas para a configuração das características técnicas, interativas e mercadológicas para o jornalismo digital pela via da mobilidade.

Entre as diferenciações que precisam ser feitas para conceituar o jornalismo em mobilidade, algumas são apontadas por Suzana Barbosa (2013), como o cuidado com a transposição de conteúdos de acordo com a plataforma, embricamento de conteúdo entre multiplataformas, cruzamento entre meios e variados dispositivos digitais, integração de processos de produção e produtos finalizados. Tais características ajudam a entender o processo de produção de conteúdo para plataformas móveis, fato que, segundo Barbosa, é uma forma de produzir de maneira convergente o que a autora classifica como *continuum* multimídia e que nos ajuda a defender a especificação e segmentação do jornalismo diante dos dispositivos móveis. Por isso, acreditamos que jornalismo em mobilidade é a terminologia mais adequada para caracterizar essa produção ou otimização multimídia de informações divididas em diferentes plataformas.

Este processo de produção e 'reformatação' do conteúdo jornalístico diante das diferentes 'telas' é especialmente implicado pela mobilidade, estágio do jornalismo ainda em desenvolvimento e maturação e no qual as empresas são desafiadas a inovar.

O jornalismo em mobilidade, então, não pode ser confundido com a classificação de uma vertente americana de jornalismo móvel, que será entendido aqui como o jornalismo de sites e blogs, onde a área de atuação do repórter ou *freelancer* é captar e produzir conteúdo noticioso por meio de ferramentas tecnológicas digitais móveis conectadas à internet, como notebook, câmeras portáteis, e os mais recentes smartphones e tablets, que serão difundidas

¹⁰Ibid nota 4

pelas conexões sem fio(Journalists Tools Box)¹¹. Assim, o conteúdo é gerado e formatado nesses aparelhos e não produzidos para serem veiculados neles - caso do jornalismo em mobilidade.

Essa caracterização é importante para que não haja nomeações inadequadas ou interpretações erradas da realidade de produção das marcas jornalísticas na atualidade, já que desafios como gestão do conteúdo nas diferentes plataformas, gestão financeira e gestão tecnológica parecem imperar.

Assim, estratégias, ferramentas e produção se modificam e, a partir desse contexto e processo, aborda-se o campo de estudos que também faz parte da conceituação do jornalismo em mobilidade. Essa tipificação é entendida a partir da produções, distribuição e consumo de conteúdos jornalísticos provenientes das condições de mobilidade. São, portanto, conteúdos diferentes dos realizados com aparatos móveis, sendo dever do estudo refletir horizontes, implicações, desafios e oportunidades desta nova vertente profissional e de pesquisa (AGUADO, 2013).

As transformações no modelo de produção remodelam-se com os *apps*, programações de websemântica, informações armazenadas e sincronizadas na “nuvem”, que emergem e pedem uma atualização dos equipamentos de gestão e programação de conteúdo, por exemplo (AGUADO, 2013). Hardware e software mudam de codificação, fazendo com que as lógicas de modelo de gestão e produção também sejam alteradas (BRADSHAW, 2009). É a era PÓS-PC e a era do jornalismo em mobilidade, usufruindo das *affordances* dos *devices móveis*.

Se uma expressão resume e condensa a contribuição do desenvolvimento das tecnologias móveis à mudança da indústria de software/hardware para o conteúdo e as implicações deste na concepção tradicional de consumo cultural, isto é, a nosso ver, o de "era pós PC" . O termo foi cunhado por Steve Jobs em 2010 após o lançamento do iPad, que procurou simbolizar uma mudança de época de computadores à dispositivos menores, rápidos emultiuso, cujo a funcionalidade em torno da disponibilidade ubíqua de conteúdo e comunicações (AGUADO, 2013, p.14)¹².

11 Mais informações podem ser encontradas no site <http://www.journaliststoolbox.org/archive/mobile-journalism/>.

¹² Tradução livre da autora . Texto original : " Si una expresión resume y condensa la contribución del desarrollo de las tecnologías móviles al viraje de la industria del software /hardware hacia el contenido y las implicaciones de éste en la concepción tradicional del consumo cultural, ésta es, a nuestro juicio, la de 'era post PC' . El término fue acuñado por Steve Jobs en 2010 a raíz del lanzamiento de iPad y buscaba simbolizar de una forma sonora y llamativa el cambio de

Por isso, nos embasarmos nos elementos característicos do jornalismo unidos à mobilidade e compreender que não existe até o momento um jornalismo produzido exclusivamente para esses dispositivos, onde a produção noticiosa seja nativa e diferenciada, é premissa para basearmos teoricamente nosso objeto de estudo, o jornalismo em mobilidade, como será explicado adiante.

Importante citar que as empresas jornalísticas são espaços de modificação e adaptação. Resiliência é um dos conceitos chaves para o atual momento de gestão digital e móvel, que pode levar a um caminho natural de integração e reorganização do espaço físico midiático. Isso altera a rotina dos profissionais, por exemplo, que também precisam produzir sabendo que o material será publicado em diversas telas (SALAVERRÍA, 2008), o que é identificado nesta pesquisa na observação empírica no NYTimes.

Apoiando-se nessas conceituações é preciso destacar que o jornalismo em mobilidade e o jornalismo móvel não são segmentos inéditos, mas sim reconfigurados por dispositivos tecnológicos e distribuídos em diferentes ambiências digitais, com novos formatos e utilizando características e elementos centrais da primeira fase do jornalismo digital, o online. Ele evolui, então, com a congruência de ferramentas em um único dispositivo.

1.5. O casamento entre mobilidade e jornalismo contemporâneo

"Pensar a mobilidade é pensá-la em diversas escalas para tentar compreender as contradições que minam nossa história [...] É chegado o tempo da mobilidade planetária e de uma nova utopia da educação, mas só estamos no começo dessa nova história, que será longa e, como sempre, dolorosa"
(Marc Augé, 2010)

Para explorarmos um pouco mais o objeto de estudo deste trabalho, vamos tratar neste capítulo da mobilidade enquanto conceito sociológico, antropológico e midiático. Isso porque, por meio dessas três dimensões encontramos o movimento, a tecnologia a favor da mobilidade e a mídia como elementos chaves para difundir um comportamento móvel e um consumo informacional que só acontece nesta condição.

Condição que vai além do 'bem estar' e acompanha um desenvolvimento social que tem a mobilidade como uma vantagem da contemporaneidade, apesar de ser algo que perpassa os processos migratórios, a sensação de liberdade dos séculos modernos, a revolução industrial e o lançamento de produtos móveis neste século.

Essas condições de mobilidade vão de encontro com a disrupção que o jornalismo vive na ambiência digital. Desde que as tecnologias móveis aparecem como possibilidades de serem ferramentas midiáticas ou propriamente meios de comunicação, as marcas jornalísticas precisam decidir estratégias de conteúdo e de negócios voltadas para esse campo. Dessa forma, também vamos retomar o casamento entre mobilidade e jornalismo para mapear uma situação contemporânea desta área: o jornalismo produzido nessas mídias móveis, isto é, o que será otimizado e encontrado nos tablets e smartphones e não ao contrário (jornalismo que é produzido com esses dispositivos como ferramentas de trabalho, o jornalismo móvel).

Tal assimilação da condição de mobilidade no jornalismo também será tratada do ponto de vista da estratégia e, por isso, vamos definir este conceito proveniente do ambiente de gestão e de negócios, e que é pouco analisado quando se fala de empresas de informação. No próximo capítulo, vamos desenvolver o conceito de estratégia digital para dispositivos móveis para entender melhor as decisões do caso protagonista deste trabalho, o NYTimes.

1.6- Dimensões interpretativas da mobilidade

Falar de mobilidade é falar de um conceito amplo e complexo que têm muitas perspectivas e dimensões interpretativas - geográfica, sociológica, antropológica, tecnológica etc. A mobilidade tem seus vários "sentidos" (SATO, 2015) que retratam de forma plural importantes significados cotidianos e comportamentais do indivíduo. A começar pela movimentação espacial ou o deslocamento entre lugares diferentes que o ser humano faz todo os dias. Essa sensação de liberdade em 'ir e vir' é um dos sentidos da mobilidade, que nos remete a noção de deslocamento, esfacelamento de fronteiras e globalização que se estabelecem em um novo cenário para os indivíduos e que Marc Augé (2010) classifica como "mobilidade sobremoderna".

Esta noção nos ajuda a compreender do ponto de vista antropológico a evolução da condição de mobilidade dos "sujeitos transnacionais", que compõem a sociedade complexa que estamos inseridos. Esta definição se dá pela circulação crescente das pessoas, que vivem um processo de enfrentamento das noções de espaço e tempo, que se modificam por causa desta liberdade e fluxo das pessoas (AUGÉ, 2010). E este processo de movimento de multidões é só um dos sentidos da mobilidade e que pode ser importado do século 18, quando se inicia um movimento migratório na Europa. Mas bem antes desta movimentação, a palavra mobilidade já havia sido relacionada com o movimento dos membros do corpo humano, por exemplo (SATO, 2015).

A dinâmica do fluxo humano caracteriza diferentes formas de mobilidade que compõem, por exemplo, o campo de estudos da Sociologia Móvel (URRY, 2010), outra abordagem para entender a condição de mobilidade que perpassou séculos no desenvolvimento da humanidade. Podemos ainda falar de mobilidade a partir das áreas de filosofia, geografia, política-econômica ou mecânica. "A palavra traz também um sentido de volubilidade, inconstância e falta de estabilidade. Portanto, possui significados mais amplos do que os conceitos de locomoção e deslocamento" (SATO, p.67, 2015).

Outro sentido muito coerente com nosso cenário atual é o da mobilidade como paradigma da sociedade contemporânea, que aparece mais fortemente no início dos anos 2000 por meio dos estudos de antropologia e sociologia (GOGGIN et al., 2015).

Por isso, percebemos que o avanço da noção epistemológica da mobilidade se deve, especialmente, às experiências humanas desta condição que são evidenciadas por

meio das áreas de comunicação e tecnologia a partir da década de 1990, quando houve fatos históricos como o surgimento da internet como uma rede de conexão, além de ferramentas tecnológicas que auxiliavam no bem estar e deslocamento dos indivíduos.

Para este trabalho, apontamos como uma boa síntese de dimensões interpretativas da mobilidade a proposta do pesquisador brasileiro André Lemos (2009) de dividi-la em três tipos: 1) física; 2) informacional-virtual e 3) mobilidade de pensamento.

As três tipificações formam o que o autor chama de "cultura da mobilidade", na qual a primeira está ligada ao deslocamento espacial; a segunda - que iremos explorar mais fortemente neste trabalho - ao uso de tecnologias de informação e comunicação, que não precisam do mundo físico para acessar outras localidades. E a terceira diz respeito à imaginação humana usada para movimentar-se em seu mundo interior. E, como interpreta Sato (2015), estas tipificações não se anulam, mas se complementam no dia-a-dia dos indivíduos, que vivem uma era da mobilidade, o que metaforicamente Augé exprime:

[...] o que descobrimos, então, é uma paisagem inédita na qual nenhum dos nossos antepassados na terra jamais viveu, que nenhum dos nossos antepassados jamais viu. É uma paisagem saída da noite dos tempos, mas que só existe, em sua forma atual, para nós. É, nesse sentido, uma visão do tempo "puro". (AUGÉ, 2010, p.68)

Entendemos que a descrição de Augé (2010) remete à experiência humana da condição de mobilidade "num todo que privilegia a ubiquidade e a instantaneidade" (p.69) de maneira democratizada.

Nesta perspectiva, entendemos a experiência móvel como própria de nossa era pós-moderna (BAUMAN, 2001) ou sobremoderna (AUGÉ, 2010) em que a mobilidade é condição e tendência, ao mesmo tempo, as fronteiras se diluem e dão lugar à ubiquidade em uma trajetória social que perpassa pelos movimentos migratórios, pela urbanização e pelo acesso amplificado da população à tecnologia. Esta era é classificada por Augé (2010) como "era planetária da mobilidade". Com esta caracterização, ponderamos que vivenciamos uma era da mobilidade, do pós-PC, que só é percebida coletivamente por causa da comunicação e dos avanços tecnológicos.

De um lado, a tecnologia propiciando conectividade e portabilidade por meios de aparelhos e ferramentas móveis criados nos últimos anos, propiciando "fluxos enormes de trocas" que ocorre em uma sociedade "conectada e móvel, em territórios dinâmicos e efêmeros" (SATO, p.80, 2015). Falando especialmente das tecnologias móveis sem fio - tablets e smartphones - percebemos uma intrínseca relação com a comunicação, já que a tecnologia evolui para facilitar o jeito de se comunicar e informar na mobilidade, que utilizadas em larga escala caracteriza o que Sato chama de "sociedade em rede móvel", noção oportuna para pensarmos o público que consome informação na atualidade e, posteriormente, relacionarmos com a produção jornalística digital.

Tais tecnologias inserem a população em um outro estilo de vida, o móvel, o que causa impactos na relação de sociabilidade e consumo (SATO, p. 83, 2015), provocados por um movimento de disseminação e popularização dos aparelhos móveis, o que também evidencia um processo de transformação dos meios de comunicação.

De outro lado, a comunicação agrega características à tecnologia que dão sentido ao consumo e ao uso dela por parte dos indivíduos, como interatividade, instantaneidade, ubiquidade e simultaneidade (SATO, 2015). As pessoas podem falar ao telefone, pagar uma conta, acessar email e as redes sociais por meio de uma única plataforma de fácil manuseio, sem falar nas interfaces intuitivas geradas pelos avanços da tecnologia.

A evolução técnica dos dispositivos também acontece em seus sistemas operacionais, que conferem estética às formas de comunicação possíveis na ambiência móvel, seja por construir uma eficiente usabilidade do produto a partir de seu design, ou seja pela capacidade de armazenar diversos artigos entre mensagens e imagens, que têm ligação direta com memória afetiva, vida pessoal e profissional do indivíduo. Mais do que uma extensão do corpo, a tecnologia móvel é uma maneira de expressão viva dele.

Assim, o casamento entre tecnologia e comunicação vêm dar mais conforto à condição de mobilidade da sociedade e conferir ao celular e ao tablet um status de mídia digital, os diferenciando dos meios de comunicação de massa e os colocando em evidência como tecnologias de comunicação social, que se caracterizam por um fluxo informacional descentralizado, modelo de negócios não baseado na publicidade

tradicional e personalização, que confere maior interação dos indivíduos (LEMOS, 2007; SATO, 2015).

Nesse cenário, a troca de informações e acesso a conteúdos diversos são cada vez mais fluídos e convergentes ao mesmo tempo, por causa da assimilação dessas tecnologias como meios de comunicação, caracterizando uma paisagem midiática diferente das já vividas na era dos meios de massa. A atual, se encontra no desafio de contribuir para o desenvolvimento das experiências móveis informativas, individuais ou coletivas.

Por isso, a mobilidade vêm sendo identificada nos últimos cinco anos como forte tendência digital, na qual pesquisas de institutos públicos e de mercado pontuam a necessidade de pensar estratégias para produtos móveis como fatores importantes para um negócio de sucesso. E, as empresas de informação enquadram-se muito nesta necessidade. Os dispositivos móveis, além da portabilidade, auxiliam no acesso mais fácil e rápido a serviços que encontram-se disponíveis em aplicativos, por exemplo, e esses serão mais vistos por meio dos aparelhos móveis. A figura 5 evidencia um status atual da distribuição entre a sociedade e prospectam ainda mais o foco na experiência móvel.

Figura 5: Distribuição de Smartphone para os próximos anos/Fonte: EcommerceMag

Figura 6: Tráfego de conteúdo em dispositivos móveis nos Estados Unidos, um parâmetro/Fonte: EcommerceMag¹³

As figuras 5 e 6 são exemplos de como o mercado vai aproveitar esta disseminação e consumo de informação a partir dos dispositivos móveis para engajar, interagir, lucrar, recriar estratégias.

A partir disso, podemos aludir ao casamento mobilidade e jornalismo, que vem se tornando uma relação mais intrínseca nos últimos cinco anos nos Estados Unidos, com o NYTimes sendo precursor, e cerca de três no Brasil, com alguns jornais do eixo Rio de Janeiro - São Paulo. E por que jornalismo em mobilidade? A fusão desses dois campos gera também uma dimensão interpretativa relacionada diretamente à produção de conteúdo que será publicado nas plataformas móveis. Esse conteúdo não necessariamente será produzido com dispositivos móveis.

A plataforma é entendida como uma mídia e, nesse sentido, aparece como um outro espaço (nem tão novo) de notícias, que também é pensado para ser rentável. O jornalismo em mobilidade, então, pode ser a produção de conteúdo jornalístico nativo

¹³Disponível em <http://www.ecommercemag.com.br/e-commerce-lucrativo/>. Acesso em maio de 2015

daquele espaço ou o que será otimizado e pensado multimidiaticamente para as diversas telas.

O termo 'jornalismo em mobilidade' é reforçado neste capítulo da dissertação e, então, firmado por perceber que a etimologia e a terminologia fazem grande diferença na delimitação do que estamos analisando. Por isso, a mobilidade é interpretada da dimensão midiática e tecnológica neste trabalho.

1.7 - Jornalismo em mobilidade

Com a expansão do campo de estudos da mobilidade de diferentes abordagens teóricas em várias áreas de atuação, entendemos que a comunicação é um dos fatores mais importantes por transformar a noção de aparelho tecnológico em potencial mídia digital. Assim, a mídia móvel passa ser a classificação utilizada graças à apropriação de tais tecnologias pelos meios de comunicação.

Por isso, nesse casamento mobilidade e jornalismo tentamos vislumbrar uma etimologia e conceito próprios para esta condição do campo - jornalismo em mobilidade, enquanto status do jornalismo contemporâneo também é tendência futura por acompanhar as experiências móveis da sociedade.

Dentro do conjunto de áreas potenciais para as tecnologias móveis, o jornalismo surge como um subcampo da comunicação inserido dentro das ciências sociais que assimila a mobilidade como uma condição para prospectar produção noticiosa que se torne rentável, já que essas mídias móveis trazem à tona a necessidade de reformulação das estratégias de conteúdo e de vendas, táticas, posicionamento no mercado digital e até mudanças no modelo de negócios.

No entanto, as empresas jornalísticas em geral enfrentam dificuldades no processo de produção de conteúdo para dispositivos móveis, encontrando desafios que dizem respeito à qualidade e ao tipo de conteúdo que será veiculado nesses pequenos dispositivos portáteis. Otimização e convergência informativa passam a ser escolhas recorrentes para as marcas que assumem posicionamento digital móvel e criam seus aplicativos de notícias para manter conteúdo noticioso diário nestas ambiências de diferentes tamanhos e capacidades.

Os desafios destas organizações informativas começam logo na incorporação destas tecnologias e em todo o processo de mudança da visão de mercado que a empresa carrega, já que com os dispositivos móveis é necessário estabelecer estratégias para que sejam criados e mantidos produtos noticiosos móveis em um contexto de tempo presente a fim de gerar inovação no futuro. A união entre jornalismo e mobilidade no segmento de jornalismo em mobilidade, então, impulsiona uma necessidade do campo de se desprender das amarras do mundo analógico de tal forma que a empresa opte qual será o foco principal de sua produção. Esse ponto inicial indica o jornalismo em mobilidade como segmento de produção e também como segmento de rentabilidade à empresa jornalística.

O jornalismo em mobilidade, então, é uma conceituação dupla firmada nesta dissertação para unir dois pontos de uma empresa de mídia que parecem não se conectar: a linha editorial/produtos e a comercialização dos produtos. No cenário atual, não é possível manter financeiramente uma empresa por meio da publicidade tradicional, que era o foco do setor comercial há alguns anos. É preciso trabalhar com novos modelos de negócios que vão desde combos informativos com degustação gratuita por tempo determinado à publicidade nativa e modelos colaborativos¹⁴.

Nesse sentido, a conceituação de jornalismo em mobilidade traduz, de certa forma, a ebulição de ideias que a empresa jornalística vive. Considerando esse conceito como um segmento que parte da dinamicidade e fluidez digitais, entendemos que propor o jornalismo em mobilidade como uma área de atuação que os profissionais terão de vislumbrar pode gerar desconfortos dentro da empresa jornalística que ainda não está adequada à era da mobilidade ou gerar desafios àquelas que já assumiram ter a área digital como central para pensar investimentos de capital de risco, criação de produtos jornalísticos e distribuição dos mesmos com outras ações estratégicas.

Entre os desafios que compõem a proposta do conceito de jornalismo em mobilidade temos a periodicidade e atualização desses produtos - como podem ser feitos?; a definição de estratégias de conteúdo e distribuição; a questão da volatilidade

¹⁴Esta noção de modelos de negócios colaborativos é citada no trabalho, mas ultrapassa o objetivo de investigação. Portanto, não trataremos nesta pesquisa a questão de modelos colaborativos tampouco trataremos tipos de modelos de negócios, e sim avaliaremos o que o NYTimes apresenta sobre o tema, apontando tendências nos apontamentos conclusivos.

temporal e espacial que modifica o acesso ao ambiente móvel e também a volatilidade da audiência nesta condição de mobilidade.

1.8- Como perceber um jornalismo em mobilidade de qualidade?

As empresas jornalísticas que atuam no contexto dos produtos móveis apontam dois caminhos de produção noticiosa - ou por meio de conteúdo nativo, isto é, aquele que é pensado e produzido especialmente para os dispositivos móveis, ou a produção de sites móveis que se adequam a telas diferentes por meio de um processo de otimização de conteúdo. Esta otimização também pode ser realizada sem site móvel, mas com a criação de produtos móveis que utilizam as notícias do site ou da versão impressa da empresa, se caso ela for um jornal tradicional. Outra maneira de trabalhar com jornalismo em mobilidade é por meio de *crossmedia*, quando a notícia é trabalhada em diferentes plataformas favorecendo as características específicas de cada uma como potenciais diferenciais das versões em celular, tablet ou site, por exemplo.

Dentro desta perspectiva, o jornalismo em mobilidade caminha para um futuro em que os dispositivos móveis serão pensados em primeiro lugar pela empresa midiática, favorecendo a estratégia *mobile first*, própria da experiência móvel da atualidade. Cada vez mais, então, as organizações terão de adequar seus produtos à mobilidade.

Como entender o jornalismo em mobilidade?

É o jornalismo digital que é pensado no contexto da mobilidade, pode ser trabalhado convergentemente, mas tem suas especificidades ligadas às características técnicas dos dispositivos - como tamanho da tela, capacidade de armazenamento, memória de processamento -, sendo uma parte do negócio digital das empresas, o que implica na comercialização desse segmento, o que confere mais força a classificá-lo como tal, quase que um subgênero do jornalismo, se pensarmos o jornalismo digital (ciberjornalismo) como gênero do campo.

Classificamos o jornalismo em mobilidade como um segmento de tendência forte, e quesairá na frente aquela empresa que investir e tiver conteúdo próprio e não somente adaptável aos tamanhos de telas dos dispositivos móveis. A experiência móvel e de leitura móvel exigirá liberação das amarras e das certezas das empresas

jornalísticas de que o leitor, por exemplo, vai ler uma matéria longa no seu móvel. Mais do que conteúdo multimídia, interação e usabilidade, o jornalismo que deverá ser produzido para esses dispositivos continuará concorrendo com redes sociais, aplicativos de serviços e agregadores. Não dá para prever se vai ser rentável ter o próprio app - que confere mais rapidez do que acessar sites móveis pelo browser -e talvez seja mais vantajoso manter lugar cativo em aplicativos mais acessados pelo público como é o caso do facebook ou ainda manter novidades que atraiam esta audiência. As certezas sobre elas não são estáticas e mudam a cada segundo.

Capítulo 2

Breves observações sobre estratégia e inovação no contexto de jornalismo em mobilidade

Começamos este capítulo explicando que não classificaremos o conceito de estratégia em digital por entender que estamos falando do conceito básico e geral que norteia qualquer empresa, onde visão de modelos de negócios, posicionamento e planejamento convergem, independentemente se é na ambiência digital ou não. Apresentamos nesta parte do trabalho uma releitura deste conceito, apontando para questões de posicionamento estratégico do NYTimes mais adiante. Nesta lógica, buscaremos entender como a empresa midiática se posiciona em relação à produção jornalística em mobilidade.

Passaremos pelo 'estado da arte' da ideia de estratégia para utilizá-la como elemento chave no processo de análise do caso estudado, onde a perspectiva econômica da gestão digital também é muito importante para entender como se produz conteúdo para dispositivos móveis e por quê se produz de determinada maneira.

Entender estratégia na ambiência digital ajudará a conectar concepções de modelos de negócios, posicionamentos, ações táticas, status da marca e visões sobre a realidade do jornalismo das plataformas móveis.

Rapidamente, iremos pontuar modelos de negócios que podem existir e funcionar neste contexto de mobilidade como uma maneira de entender o gerenciamento de uma empresa jornalística do porte do NYTimes.

Por fim, terminamos o capítulo com ideias sobre inovação, já que o jornalismo digital se apresenta como um campo de pesquisa em mutação e, portanto, as ações estratégicas podem ser identificadas como formas de inovar que surgem por parte da empresa jornalística. Então, como trabalhar com o conceito de inovação neste cenário de mobilidade informativa? O que uma grande marca como o NYTimes vislumbra em inovação? Vamos tentar explicar um pouco deste termo complexo com o objetivo de cercar epistemologicamente o objeto de estudo e isso será melhor retratado nos capítulos 2 e 3. Tais conceituações serão fundamentais para entender a gestão digital móvel da empresa jornalística nestes últimos cinco anos (2010-2015).

2.1- Estratégia, alma do negócio, do produto ou do valor da empresa?

Para analisar a empresa, seus novos produtos, o andamento digital da companhia informativa e o que a faz ser referência no mercado da informação precisamos entender o que é estratégia, gerenciamento de empresas informativas e o negócio que sustenta cada organização jornalística, e especialmente, o caso 'NYTimes'.

Inicialmente, é preciso comentar o conceito de estratégia, palavra que vem do grego *stratègós* - stratos significava 'exército' e ago 'liderança' - e, de acordo com Mintzberg e Quinn (2001), é uma forma de pensar o futuro e poder decidir em situações que existam resultados para alcançar. Além disso, a estratégia ajuda a pontuar objetivos visionários, indica direções e posicionamento da empresa e, ainda, o foco que deve ser estabelecido para a atuação de equipes.

Enquanto conceito, a estratégia não é determinada, única e consensual, mas é resultado das forças competitivas do negócio em questão, de como se encaminha o planejamento e a gestão e, claro, do cenário atual que a empresa está inserida, levando-se em conta a movimentação da economia e de mercado e em quais contextos determinada empresa atua.

Para os mesmos autores, estratégia pode ser o padrão que engloba as principais metas, ações, políticas e gerenciamento de uma empresa, ditando posturas internas e externas que servirão como 'fio condutor' da mesma, podendo mudar de acordo com 'repaginações' que as organizações sofrem com o passar dos anos.

Esta pequena caracterização e abordagem sobre estratégia serve para introduzir o tema nesta pesquisa que, de certa forma, vai analisar as mudanças e rupturas de 2010 a 2015 do NYTimes como empresa jornalística em processo de transformação e digitalização. E, como cerne da questão, estão os dispositivos móveis, que servirão de base para o estudo de estratégias da empresa para a experiência de mobilidade, campo onde se mostrou a frente de marcas concorrentes por causa da criação das primeiras versões do jornal estadunidense para celular em 2010. Este processo foi rápido se comparado com o que foi surgindo no jornalismo desde 2010: enquanto experiências multimídias estavam sendo testadas e aprimoradas em empresas midiáticas mundiais, o NYTimes já criava suas versões móveis.

Esta velocidade, se comparada com outras empresas do mesmo setor e porte, faz parte de uma série de mudanças que vão desde os diferentes modos de consumir

informação por parte do público, o próprio cenário de mobilidade e a gestão estratégica da organização. Essas mudanças, indiretamente, causam "redefinição do papel" de empresas informativas, exigindo transformações nas estratégias que irão pautar os negócios das empresas, como explica Camargos e Teixeira (2003):

A velocidade de ocorrência das mudanças no ambiente de mercado pode estar associada a vários fatores, com destaque para o desenvolvimento tecnológico, a integração de mercados, o deslocamento da concorrência para o âmbito internacional, a redefinição do papel das organizações, além das mudanças no perfil demográfico e nos hábitos dos consumidores (MEIRELLES, 1995). Tais mudanças têm exigido uma redefinição das estratégias adotadas pelas organizações e uma capacidade contínua de inovação e adaptação (CAMARGOS e TEIXEIRA, 2003, p.1-2)

Em sintonia com esta capacidade incessante de renovação, adaptação e, certas vezes, inovação citada pelos autores, ressaltamos a necessidade de estudar a empresa jornalística, incluindo perspectivas teóricas de mercado. E por entender os impactos causados pela tecnologia em uma organização jornalística, percebemos um processo de reformulação de estratégias adaptadas à ambiência digital, que passam a ser pensadas no contexto da informação móvel.

Por isso, pensar em estratégia e inovação é pensar na capacidade de adaptabilidade da atuação do gerenciamento empresarial diante da dinâmica do campo jornalístico e da rápida evolução (técnica) da tecnologia, o que torna possível apontar caminhos, tendências e referências para as marcas jornalísticas.

E, na construção de produtos e estratégias que envolvem uso das tecnologias como ferramentas de produção e distribuição, pode-se perceber que a informação é colocada no centro das decisões empresariais, especialmente nas de jornalismo, direcionando o pensamento estratégico e o modelo de negócio, que servem como pilares da formação e reconfiguração das empresas.

E mais, o mercado da informação digital móvel será um ponto de avanço para avaliar a situação atual de complexidade da "economia informativa" em vigor, anteriormente avaliada por Saad (2003) por meio das primeiras mudanças em empresas jornalísticas impulsionadas pelo que a autora chama de "revolução tecnológica da informação" (p.24).

A questão é ir além do que Michel Porter (2002) falou sobre a internet no início século 21, a qualificando como alavanca tecnológica que propagaria novos comportamentos empresariais e seria a chave da construção de estratégias. Avançar

nesta caracterização é também entender a internet como propulsora de mudanças pontuais no mercado de informação, passando esse papel posteriormente (a partir de 2010) às tecnologias móveis, que passam a ser protagonistas nos processos de reformulação estratégica das organizações jornalísticas.

As tecnologias móveis, então, propõem um desafio estrutural e simbólico às redações. Este desafio é encontrado nas ações que (re)pensam produtos digitais de acordo com a tecnologia disponível a determinada época; inovação e adaptação de estrutura dos ambientes de produção jornalística.

Estas mudanças ocorrem a partir de reformulações estratégicas e servem como exemplo para entender como uma empresa se adapta às novas realidades de atuação e precisa recriar suas táticas e posicionamentos dentro do mercado informativo. Neste caso, uma primeira mudança se dá quando a empresa enxerga que seu modelo e sua estratégia não funcionam mais por estarem afastados do cenário externo de complexidade identificados no comportamento de sua audiência, especialmente, por imaginar que a mesma age em busca do que há de mais facilitador, prático e útil para seu dia a dia.

O impacto no mercado informativo é certo. As pessoas não lêem, não assistem e nem ouvem mais como há vinte anos (início dos anos 2000), porque estão inseridas em um contexto de *mainstreaming* próprio dos conteúdos da segunda década dos anos 2000, onde o NYTimes se colocou um passo a frente de seus concorrentes, não priorizando estratégias competitivas focadas em ganhos de mercado, mas priorizando aquelas voltadas para uma mescla entre visão editorial clássica do jornal e jovialidade da equipe de digital da empresa, exemplo que será melhor tratado no próximo capítulo.

Focaremos também como empresas jornalísticas geram resultados ou iniciativas de adaptação no trabalho com produtos para tablets e smartphones. Algumas questões iniciais, então, surgem para tratar do tema: qual é o objetivo dessas empresas com as tecnologias móveis? Elas são lucrativas ou criam um status de inovação, que é como o NYTimes se caracteriza? Como, então, elas pensam a mudança de estratégias, modelos e tendências para seguir com a gestão de futuro? São essas primeiras questões que nortearão o avanço conceitual deste capítulo e análise situacional e de produtos do NYTimes no capítulo 3 e 4. É preciso destacar que tais questões servem para nortear o roteiro de indagações que permeia todo o processo de pesquisa, descobertas e interpretações.

2.2 - Visões ou estratégias de sobrevivência no jornalismo?

Pensar estratégia como um elemento facilitador para a 'visão' das empresas de informação se torna um pressuposto deste trabalho, que considera três diferenciais competitivos para o contexto dos dispositivos móveis como reformuladores do pensamento e da ação das empresas jornalísticas contemporâneas. Adaptados dos estudos de Saad (2003), são eles: tecnologia digital móvel como potencial ferramenta propulsora para criação de novos conhecimentos/produtos; postura flexível e dinâmica das empresas informativas à mudança; e olhares sob a audiência em questão para poder criar estratégias que pensem em quem consome informação.

O desafio é encontrar a melhor forma de construir uma base conceitual sobre o tema estratégia no contexto digital das empresas jornalísticas, identificando definições de estratégia e inovação, gestão e criação de valor como alguns aspectos que envolvem o campo jornalístico. Esta construção ajudará nas análises da produção jornalística em dispositivos móveis como negócio rentável que o NYTimes vem trabalhando há cinco anos(2010-2015), pelo menos, ao criar produtos móveis em um ciclo de inovação que agrega status e valoriza seu posicionamento estratégico diante de outras marcas, o que o coloca como 'protagonista' da indústria de informação móvel.

Neste sentido, recorreremos a alguns autores clássicos do tema estratégia, que são: Henry Mintzberg e James Quinn (2001), Michael Porter (2002) e Clayton Christiansen, além da pesquisadora Beth Saad (2003) e Ken Doctor (2011), que trouxeram para compor essa discussão do jornalismo como negócio.

Como estratégia, basicamente, pode-se entender um processo de planos, metas, objetivos traduzidos através de uma percepção empresarial de acordo com o contexto social e temporal que está inserido. Para Mintzberg (2001), ideias que pautariam o futuro de uma organização, já para Porter (2002), ações e valores que gerem competitividade.

Esta definição era usada em contexto de disputa, competição e guerra na Grécia Antiga. Sun Tzu é um dos primeiros pensadores a tratar de estratégia, mas apenas nas décadas de 1970, com a revolução industrial, esse conceito é trazido para o mundo empresarial e segue utilizado na administração de organizações (SAAD, 2003). Estudos com esse tema, então, foram evoluindo e se tornou mais difícil escolher uma melhor definição. Concordando com Saad:

Antes de possíveis respostas, é importante que se leve em conta a multiplicidade de definições e usos de termos como estratégia, planejamento estratégico, vantagem competitiva, processo de configuração estratégica, processos de gestão, entre outros. Não é nossa intenção fecharmos posição sobre determinados conceitos, mas sim alertar ao leitor quanto a tais diversidades. Para isso, optamos por apresentar as definições mais abrangentes encontradas na literatura (SAAD, 2003, p.36)

Baseando-se neste limite, tomamos como considerações importantes as de Mintzberg (2000), interpretadas por Saad (2003), que aponta a estratégia como eixo entre a organização e ao ambiente que está inserida, pois a organização as cria para lidar com as transformações do ambiente em questão, que pode ser afetado positiva ou negativamente por causa das estratégias que os definem. Além disso, o autor pontua este conceito como complexo, isto é, não é programado e previsível, mas dinâmico. Também está relacionada com a criação de decisões e os processos de implementação, envolvendo estudos e análises até alcançar o objetivo esperado.

Oportuno destacar que as estratégias, de acordo com Mintzberg (2000), podem ser divididas em dois diferentes níveis: a corporativa, ou seja, em que negócio a organização deve estar, e a de negócios, que indica como competir em cada mercado.

Estamos assumindo um olhar diverso, ou seja, uma visão global sobre a empresa informativa que, em seu todo e em cada caso particular, pode evidenciar um ou outro componente da estratégia como fatores decisivos para sua entrada no mundo global (SAAD, 2003, p.33).

Estratégias, então, também são maneiras de combinar planos e recursos das empresas para gerar vantagem competitiva, de curto ou longo prazo, resultando criação de valor (SAUAIA e SYLOS, 2000). Tal premissa é inconscientemente assimilada pelos dirigentes de organizações, que se separam para criar novas fórmulas de lucrar e manter *status* social positivo, muito comum de se perceber nas empresas informativas, que precisam da simbólica construção e presença de suas metas traduzidas em 'marca' de mercado. Logo, a estratégia vai muito além do que competir com inimigos, mas sim construir ações que possam ser assimiladas e executadas pelo coletivo.

No caso específico deste estudo, a estratégia da qual falamos se fortalece em meados da década de 1990 com o impulso da computação e das tecnologias operando em sistemas comunicacionais (SAAD, 2003). Então, o que antes fazia parte de um planejamento norteador da empresa por anos se vê dinamizado por causa das mudanças

tecnológicas aceleradas. As estratégias empresariais, neste caso, se voltam para o uso da tecnologia e começa a se notar investimentos e dedicação de decisões para os processos que envolvem tecnologia dentro da empresa. Nesse caso, podemos pontuar um novo cenário da economia da informação ou economia da mídia.

2.3 - Negócio da informação, economia dos novos ecossistemas midiáticos e proposta de um novo panorama estratégico:

No novo ecossistema midiático, anteriormente retratado e classificado como pós-industrial, prevemos uma organização pulverizada sem controle da finitude ou alcance das notícias e, também por isso, é preciso de novas estratégias no âmbito digital para acompanhar as tendências e as mudanças contínuas diante das inovações tecnológicas e disruptivas. Novos paradigmas estratégicos começam a ser pensados para estimular a criatividade das produções noticiosas, considerando que criatividade é um dos pontos cruciais e interdependentes do conceito de inovação.

Hoje, poderíamos chamar a era de introdução das novas tecnologias de informação nas empresas informativas como a primeira etapa do processo de construção de um novo paradigma estratégico. E, nessa primeira etapa, a competitividade desejada pela indústria da informação passava pela formação de equipes mais flexíveis, pela produção de pacotes informativos passíveis de digitalização e customização, pelo estabelecimento de sinergias comerciais e técnico-produtivas e pelo surgimento de novas formas de gestão dos estoques informativos e audiovisuais (SAAD, 2003, p.43).

Por exemplo, o NYTimes, em seu relatório de inovação, anunciou a cobrança de assinatura como uma estratégia que revelou o peso da tradição do jornal para os leitores, e ainda assim também cita experiências que consideram inovadoras, como as startups Vox e First Look Media, por se pautarem em estratégias de colaboração criativa, uma espécie de modelo alternativo para o novo ecossistema midiático e esses são alguns exemplos para reafirmar a necessidade das empresas criarem e desenvolverem estratégias em consonância com a criação de produtos, inovação e consolidação da marca no mercado da indústria da mídia (SULZBERGER, 2014). "As poucas novas regras que propomos não estão focadas em criar novo jornalismo; o objetivo delas é ir além do jornalismo; nós já estamos criando. Nós queremos ajudar a afinar o motor da

redação para ter todos os 'cilindros' disparando mais eficientemente" (SULZBERGER, 2014, p.5)¹⁵.

A indústria midiática, a formação de estratégias e a organização da empresa jornalística são pilares regidos pelos planos de gestão estratégica e modelos de negócios de uma organização, aqui, especificamente, do NYTimes. Por isso, também nos apoiamos da pesquisa de indústria da mídia (Media Industry Studies) para reinterpretar um campo moldado por mais estágios de mudanças do que oportunidades e em disrupção, como se pode inferir da indústria da mídia nas últimas décadas, se mostrando como uma "força econômica e simbólica" (DEUZE, 2015).

Para o pesquisador europeu Mark Deuze (2015), a indústria da mídia se consolida como um ponto fundamental de estudos para o entender o funcionamento das redações, bem como entender as tendências digitais na criação de produtos móveis, por exemplo, como é o foco desta pesquisa. Isso porque, a organização editorial, hierárquica e a gestão de profissionais e conteúdo apontam em direção de um futuro da produção e distribuição de notícias como o futuro do posicionamento e consolidação da marca jornalística, ou no caso do NYTimes, de um conglomerado protagonista na indústria de mídia estadunidense.

As indústrias de mídia são notáveis neste contexto pelo seu longo histórico de manifestar essas tendências amplas e em algumas instâncias servindo como inspiração para a gestão de desenvolvimento em outros setores da economia. Além disso, as indústrias de mídia são únicas em cuidar do poderoso link entre trabalho e realização pessoal que é geralmente evidente em motivações em busca de carreiras criativas. (DEUZE, 2015, p.2)

Por se tratar de uma pesquisa sobre o *status* do jornalismo produzido em dispositivos móveis em um dos precursores midiáticos dessa área como é o caso do NYTimes, dar um panorama sobre os pilares do estudo da indústria da mídia para a análise e formação de estratégias em ambientes móveis, que são os principais alvos de investimento em criação e desenvolvimento do jornal.

A empresa, desde 2010, quando lançou o primeiro produto móvel e começou a investir na ideia de integração da redação por estar em um ecossistema digital, passa a perceber mudanças e previu tendências de mercado e consumo de notícias online, além

¹⁵ Tradução livre da autora. Trecho original: "The few new roles we have proposed are not focused on creating new journalism; their goal is to get more out of the journalism; we are already creating. We want to help tune the newsroom engine to get all the cylinders firing more efficiently".

da possibilidade de criação de formatos diferenciados pelo potencial da rede; experiências móveis e inovação do jornalismo. Neste cenário do NYTimes que foi se remodelando entre 2010 e 2015, montamos um mapa estratégico (Figura 7) que serve para planificar a tríade de elementos cruciais para o jornalismo em mobilidade da marca. O mapa foi montado a partir de referências/dados da pesquisa de campo e da revisão bibliográfica teórica, a fim de resumir a interpretação do posicionamento estratégico atual que vem sendo incorporado pelo NYTimes, onde métrica, customização e curadoria são protagonistas das ações táticas.

1. Métrica como centro do movimento de integração digital da redação do NYTimes;
2. Customização de conteúdo - como as equipes começaram a se dividir dentro da redação, como surgiram novos departamentos envolvidos com cultura digital e como os novos produtos ou os tradicionais foram repaginados
3. Curadoria de informação - a aposta de inovação do jornal e de relacionamento indireto com a concorrência.

Figura 7 - Mapa Estratégico Básico das ações do NYTimes (2010-2015)

**Fonte: Autora, 2015*

Nesses três pontos da pirâmide estratégica - que se forma junto com as questões de posicionamento e ações táticas do periódico -, a certeza do conhecimento da

audiência, das especificidades e necessidades de seus públicos age como paradigma ou pano de fundo do pensamento de mercado e do papel social da marca jornalística. Esta, então, se consolida e se ressignifica entre seus leitores, justamente por transparecer cuidado na produção de conteúdo, onde investimentos em tecnologias, ferramentas, equipe treinada, tendências contemporâneas são somados aos tradicionais aportes de um jornalismo de qualidade ideal, como apuração e profundidade.

Assim, é possível dizer que dentro da empresa midiática NYTimes, o posicionamento estratégico da empresa no ano de 2014 foi pautado, especialmente, na relação público-marca, o que desencadeou os três pilares que formam um cenário prático e real do jornal. Por consequência, as ações táticas derivadas deste cenário representado pela pirâmide ilustrativa (ver Figura 7) são focadas no desenvolvimento de sistemas operacionais próprios, arquitetura e design, narrativas diferenciadas para geração de conteúdo de qualidade compartilhado, além da prospecção feita em relação à concorrência, isto é, selecionar informações de outros grupos de comunicação, empacotar e oferecer para o leitor é um jeito de garantir o poder e status da marca em seu local de abrangência, segundo a própria equipe do jornal.

Também é possível destacar a importância de relacionar gestão estratégica e modelo de negócios com a perspectiva de rotina produtiva das mídias móveis, pois esta junção ainda é pouco explorada nos estudos acadêmicos de jornalismo. Entender o negócio da empresa midiática é tão necessário para a interpretação da situação do ecossistema midiático quanto entender o consumo de notícias pela audiência, já que há quase 10 anos (desde meados de 2000 até 2015) o cenário da indústria de mídia parece nublado diante das mídias digitais móveis e a busca por soluções viáveis que ajudem a manter a legitimidade social e tecnológica dessas organizações parece estar aflorada (SAAD, 2014).

O que a audiência precisa e quer, o que é rentável e adequado para as múltiplas telas (de acordo com mudanças nos processos de produção de uma redação e no consumo de notícias pelo público) poderão ser palpáveis se a ideia de inovação não for um dilema, mas uma mola propulsora para criação, desenvolvimento de estratégias e teste de experiências.

Neste sentido, pensar o NYTimes do ponto de vista estratégico é percebê-lo como uma peça da indústria da mídia que permanece com seu ciclo de inovação latente e revigora seu segmento digital com a malícia da otimização de conteúdo, isto é,

aproveita a capacidade e especificidade de cada tela para criar conteúdo que possa ser customizado e correlacionado, ainda que não esteja produzindo somente para tablet, somente para o site ou somente para a versão no smartphone.

2.4 - Estratégias no contexto do jornalismo em mobilidade:

Antes de dedicar os aportes teóricos à gestão dos produtos móveis jornalísticos dentro das empresas na era digital, é preciso ressaltar que os modelos de negócios também estão sendo reformulados nas empresas visto a necessidade de criar novos produtos digitais móveis e de entendê-los como parte fundamental do jornalismo contemporâneo.

Neste estudo, entender o modelo de negócio e a concepção econômica do ecossistema que é uma empresa jornalística serve como pano de fundo para analisar casos pontuais vivenciados nas realidades norte americana e brasileira, salvo o cenário sociocultural de cada país. Além disso, a pesquisa explora o modelo de estruturação da empresa jornalística (em termos de conteúdo, negócio, distribuição, publicação e tecnologia) e das estratégias de mercado como agentes de transformação da realidade midiática diante da crise econômica do jornalismo impresso e a possibilidade de emergência do digital como mantenedor do veículo de comunicação.

Da perspectiva de mercado, o valor econômico dos produtos midiáticos depende do nível de satisfação de necessidades relacionadas ao mesmo. A informação, então, passa a ter duas conotações reforçadas: 1) a informação é um recurso econômico inserida na lógica de oferta e procura como qualquer produto; 2) a informação deixa de ser um bem público apenas, mas um serviço que pode ser segmentado de acordo com o público que a acessa (PICARD, 2013).

De acordo com Robert Picard (2013), a informação com essas conotações também gera valor de mercado nas mãos dos principais clientes do negócio jornalístico - consumidores de notícias e anunciantes -, o que reforça ainda mais o acompanhamento da imprensa às tendências da indústria desde os primórdios do Renascimento, sendo o bem mais precíval de todos até hoje.

A perspectiva da imprensa como negócio tem os seus antecedentes nos finais do século XVII, tendo como exemplo o Mercurius Britannicus, fundado em 1625. Embora a contratação e cobrança de anúncios já fosse uma fonte de receita para os editores de jornais, esta concentração foi retomada por Emile Girardin e impõe-se plenamente nos Estados Unidos com James Gordon Bennett. Entre os finais do século XIX e princípios do século XX consolida-se a concepção de imprensa (...) como negócio" (PICARD, 2013, p.11).

Em relação ao casamento de tecnologia e gestão das empresas midiáticas, Picard (2013) indica alguns fatores marcantes que corroboram nesta relação:

- As empresas estão expandindo e diversificando suas ações, se tornando estruturas econômicas mais complexas;
- A concorrência incessante dos grupos de mídia tem feito com que haja maior preocupação com estratégias de gestão como solução para vantagens;
- As exigências de trabalho aumentam e a necessidade de profissionais especializados também, sendo fatores diferenciais entre os veículos comunicacionais;
- Satisfação laboral e produtividade passam a ser foco da preocupação dos gestores;
- A queda de anúncios publicitários força o replanejamento dos modelos de negócios e os donos das mídias precisam pensar formas alternativas de financiamento das empresas.

Essas pontuações ressaltam os desafios existentes e transversais ao valor da informação jornalística na atualidade, impulsionada ainda por seus novos produtos móveis, foco deste estudo (PICARD, 2013). Além dos desafios, as limitações ficam mais evidentes com o fato de ter que lidar com as inovações tecnológicas o mais rápido possível. O papel do jornalista, a natureza e o formato dos conteúdos são fatores que também precisam ser considerados no momento de análise.

Os tablets e smartphones, então, se estabelecem como mídias da contemporaneidade que exigem um olhar mais atento dos gestores, já que transforma a audiência, a interação e o consumo do conteúdo noticioso via dispositivos móveis que pode contribuir com a sustentabilidade das empresas jornalísticas, sendo balanceada com a queda da publicidade.

Neste sentido, a fim de identificar um modelo de negócios próprio do caso paradigmático que possa contribuir com a realidade de outros jornais impressos do mundo que passam pela transição do impresso para o digital, do ponto de vista econômico e contábil, tem-se em vista: o tamanho das organizações, fontes de financiamento, inovação vs tradição, criação de valor em produtos (valor agregado e commodity), formas de produção, publicação e distribuição, integração com redes sociais, análise de métricas, convergência, tendências e, principalmente, a concepção do produto tablet e do smartphone enquanto mídia.

Pode-se dizer que a análise se forma através de três questões decisivas para reforçar a necessidade de estudo na área de estratégias para os produtos móveis nos clássicos jornais impressos, que vivem um tempo de reconfiguração do posicionamento empresarial diante da integração à tecnologia nas redações; vivem também um cenário de incertezas em relação a esses produtos e à produção incessante de notícias para diversas plataformas, além de como será cobrado o acesso. São elas:

- Como aliar tradicional e inovação na produção de conteúdo convergente para plataformas móveis?
- Como gestar estrutural e financeiramente a redação digital dentro deste latente segmento de jornalismo em mobilidade?
- Se existe definidos, quais os impacto da estratégia e o modelo de negócio do caso paradigmático do NYTimes nas versões móveis?

Neste sentido de análise, baseada nos estudos de Picard (2013) e Canavilhas (2013), a identificação de geração de valor pode ajudar na constituição da estratégia de negócio de uma mídia e, especialmente, no estudo de caso entender que a credibilidade ainda continua sendo o principal do jornalismo e que, atualmente, os leitores/usuários estão dispostos a pagar por entretenimento e não por notícia, sendo influenciadores da construção dos produtos noticiosos em móveis como possíveis exemplos de rendimento de jornais, por exemplo.

A leitura, assistência e audição de notícias de forma regular e por grande parte do público são fundamentais para as filosofias políticas e sociais das democracias liberais, assim como são fatores fundamentais para os modelos de negócios existentes nas organizações jornalísticas (...) A partir da perspectiva comercial, as preocupações contemporâneas acerca da indústria

não estão centradas fundamentalmente nas mudanças de conteúdo ou nas mudanças no seu consumo, mas sim nos efeitos daquelas mudanças de consumo no modelo comercial de oferta de audiências para anunciantes. A partir da perspectiva social, a preocupação foca-se em como estas mudanças afetam a capacidade da sociedade e da democracia existirem. (PICARD, 2013, p.21-22)

Por isso, a importância de entender e analisar a estrutura do negócio midiático dos produtos móveis, já que esta perspectiva é pouco explorada pela academia e pode auxiliar na melhora da produção editorial de jornais que ainda não têm esta questão clara. Assim, o NYT (por ser o único jornal do mundo que se prepara para manter-se da receita digital), pode ser um caso paradigmático e exemplificador de uma nova realidade do jornalismo em mobilidade, e, então, é estudado com profundidade nesta pesquisa. Vale destacar que será necessário analisar os produtos móveis juntos com a homepage do site da marca, pois são três plataformas midiáticas da ambiência digital e, por isso, são pensadas juntas com o objetivo de disponibilizar o mesmo conteúdo de qualidade, mas adaptado para cada uma delas.

2.5 - Inovação, uma opção estratégica

Após o passeio teórico pelo conceito de mobilidade e estratégia, podemos falar de inovação, termo também complexo e sem uma definição esquemática. Ele acompanha o processo de rupturas sociais e, no caso das empresas jornalísticas, rupturas de cenários editoriais e comerciais, seja do ponto de vista do conteúdo e da linha editorial ou do modelo de negócio (SAAD, 2014). Por isso, encontrar ideias inovadoras para aplicar na gestão das marcas jornalísticas é desafio da condição de mobilidade.

Neste contexto, as empresas jornalísticas vivem o que Clayton Christensen (1998/2000) classificou como "dilema de inovação", em que as organizações se deparam com momentos chaves e devem optar por escolhas que podem modificar o planejamento de negócios da mesma em um contexto de ruptura. As ideias e produtos podem não estar funcionando e sendo rentáveis, o que leva tais empresas a inovarem. Mas como?

Primeiro, é preciso entender inovação como a capacidade de uma organização gerar ações, recursos e habilidades de seu público alvo para construir e testar experiências seja em novos produtos ou serviços. E, neste aspecto, estratégias de inovação são adotadas para que essas empresas tenham algum tipo de ganho e

desenvolvimento incerto (SAAD, 2014). Este processo depende da tomada de decisões em um cenário competitivo e indeterminado, o que exige da empresa uma postura cada vez mais "evolutiva e revolucionária" (p.540).

Com o crescimento constante de aparelhos móveis (tablets e smartphones), produzir conteúdo e gerar estratégias de inovação têm sido grandes dilemas de empresas de mídia nestas duas últimas décadas do século 2000. Isso porque, em geral, as marcas jornalísticas enfrentam uma crise de modelo de negócios e pouco investem em experimentações com os usuários ou focam na audiência como principal ente gerador de novas ideias ou *insights* produtivos para o meio (HARDIMAN, 2014). Entre dificuldades com estrutura, habilidades, espaço, profissionais e ideias, empresas se vêem contra o tempo, que exige "o novo" para acompanhar as transformações da sociedade digitalizada e, ao mesmo tempo, diante de uma diversificada possibilidade na ambiência digital.

Inovar, então, não é apenas trabalhar com “aquilo que é novo” - definição do dicionário Houaiss-, e vai além de gestar transformações empresariais ou contradições, mas envolve um processo condicional de criar, desenvolver, quebrar paradigmas e prosperar estratégias diferenciadas. Este processo deve acompanhar as transformações sócio-culturais, levando a um princípio ideal de disrupção.

Disrupção é rompimento das formas que pensamos, comportamos e fazemos negócios. Inovação disruptiva, de acordo com Christiansen (1998/2000), desloca indústria, tecnologia e mercados existentes para um cenário de produção 'nova', destrutivas e criativas ao mesmo tempo, eficiente e que vale a pena. O processo de inovação depende de criatividade, mais do que novidade. Transformação é a palavra de ordem de um processo de inovação disruptiva.

Assim, também vão se moldando estratégias de inovação - maneiras de combinar planos e recursos das empresas para gerar vantagem competitiva, de curto ou longo prazo, resultando criação de valor (SAUAIA e SYLOS, 2000). Acreditamos que ter inovação como dilema da empresa jornalística é uma forma de aproveitar de parcerias para desenvolver novas estruturas de trabalho, juntar profissionais de diferentes áreas, ter a audiência como protagonista de ações, entre outros.

No ecossistema digital móvel que estamos inserindo nesta discussão, a indústria flui em busca de mudanças a partir de ações inovadoras, que envolvem aspectos de conhecimento e interação com o público; o comportamento de consumo; as formas

narrativas que se disseminam na ambiência digital; o desenvolvimento contínuo de tecnologias digitais, sistemas operacionais e base de dados, variação do modelo de negócio e de renda das empresas jornalísticas; além das dimensões da estrutura da organização, mudanças nos processos de produção e nas habilidades profissionais (SAAD, 2014).

Com isso, aliar estratégia e inovação em breves reflexões ajudará a entender o desenvolvimento do jornalismo em mobilidade como uma tendência da marca NYTimes para um futuro próximo, pelo menos. Esses aspectos que relacionam negócio e conteúdo em uma empresa jornalística também aparecem nas decisões editoriais das marcas informativas, pois é algo que está presente inconsciente no direcionamento dados por gestores da área digital. Isso será denotado com mais detalhes nos próximos capítulos 3 e 4 através da apresentação da pesquisa de campo feita no NYTimes.

Capítulo 3

O caso do NYTimes, abordagem metodológica e primeiras descrições da marca

Para tratar uma análise que considera como aspectos principais os dispositivos móveis em seu uso no jornalismo e as estratégias de uma marca midiática com a inserção deste tipo de tecnologia foi preciso aderir um panorama de fundo teórico-metodológico em recente uso nas pesquisas acadêmicas - o campo do "Internet Studies".

Tal campo tem sido fortemente utilizado nos estudos recentes que envolvem internet, sociedade conectada e tecnologia como objeto central de mudanças futuras (DUTTON, 2013). Este panorama teórico-metodológico pressupõe trabalhar com objetos de estudos em transformação, o que faz Willian Dutton (2013) descrever o Internet Studies como um "campo transformativo".

A promessa atrelada à Internet como inovação técnica, a qual teria implicações sistemáticas para quem tem acesso a quais informações, pessoas, serviços e tecnologias, tem sido um dos aspectos marcantes deste campo. Esta dimensão 'futura' da literatura pode gerar muita hipérbole, mas também informar as expectativas sobre as implicações da mudança tecnológica. Pprevisões visionárias foram proeminentes antes mesmo da Internet ser lançada, e elas continuam a cada nova fase do projeto de design e difusão online, incluindo visões de desenvolvimento da "Internet das coisas" , "big data" , e outras tecnologias emergentes (DUTTON, 2013, p.3)¹.

Entre as categorias que ajudam a explicar este tema recentemente incorporado aos estudos de comunicação social estão: 1) tecnologia, incluindo seu desenvolvimento e design; 2) o uso, incluindo padrões de uso e não-uso de diferentes tipos de usuários e produtores em diversos contextos e 3) política, que se refere a leis e políticas formadoras do campo, que moldam o design e o próprio uso da internet (DUTTON, 2013)¹⁶.

16 Tradução livre da autora do capítulo "Internet Studies: The foundations of a transformative field", escrito por Willian H. Dutton, principal referência metodológica desta pesquisa. O capítulo faz parte do livro "The Oxford Handbook of Internet Studies", organizado em 2013. Trecho original: "The promise tied to the Internet as a technical innovation, which would have systematic implications for who gets access to what information, people, services, and technologies, has been one of the enduring aspects of this field. This 'futures' dimension of the literature can engender much hyperbole, but also inform expectations about the implications of technological change. Visionary forecasts were prominent even before the Internet was launched, and they continue with each new stage of the Internet's design and

Tais categorias vão pautar eixos da análise de dados desta pesquisa, mas para isso adaptou-se o item 3, citado anteriormente, para política estratégica da empresa. Esta categoria foi reformulada de acordo com a proposta metodológica do Media Industry Studies -MIS - (DEUZE, 2014; SCHATZ, 2014; MAXWELL, 2014 e MAYER, 2015), que consideram as organizações de mídia como um ecossistema em crise em intensa disrupção e dinâmica de mudança, especialmente pelo uso intenso da internet como fator central na criação de seus produtos midiáticos. Desta forma, entender as reconfigurações e o *status* contemporâneo de empresas jornalísticas, que estão se adaptando às tecnologias móveis como ferramentas de produção ou até novas mídias dentro das redações, requer uma abordagem metodológica mais afeita ao MIS.

O desafio central do Internet Studies gira em torno da descoberta de conceitos, modelos, e frameworks que providencia um entendimento empírico mais válido do que os fatores que formatam a internet e suas implicações sociais. Isto inclui frameworks baseados na reformatação social através da tecnologia – como a informática social, a ecologia dos games e as teorias de rede, mas também estudos de ciência e tecnologia como também o aspecto de construção social da tecnologia (...) (DUTTON, 2013, p.4)¹⁷

Assim, analisar o status do jornalismo em mobilidade (conceituado no capítulo 1 desta dissertação) do NYTimes trata-se, além de um desafio, um marco referencial analítico para a pesquisa brasileira de comunicação digital por ser um estudo cercado por um campo teórico-metodológico recente e em mutação como é o caso do *Internet Studies* e *Media Industry Studies*. Partindo deste desafio, é preciso destacar que ambos referenciais consideram a emergência de esforços de pesquisa e um leque de possibilidades de atuação.

Neste sentido, ao considerar a internet e, por consequência, o jornalismo digital como um ecossistema mutante, a abordagem metodológica desta pesquisa é cercada de

diffusion, including developing visions of a "Internet of things", "big data", and others emerging technologies." (DUTTON, p.3, 2013)

² IBID nota 1;

¹⁷ Tradução livre da autora. Trecho original: The central challenge of Internet Studies research revolves around the discovery of concepts, models, theories, and related frameworks that provide a more empirically valid understanding of the factors shaping the Internet and its societal implications. These include frameworks based on the social shaping of technology - such as social informatics, the ecology of games, and network theories, but also science and technology studies such as within the social construction of technology (...) (DUTTON, p.4, 2013)

mais de uma ciência, cooperando com os referenciais teóricos deste estudo. Assim, a pesquisa utilizará como método o estudo de caso jornalístico descritivo e explanatório, já que se trata de uma investigação sobre um processo de mudança de uma organização em especial (NYTimes) e por se tratar de uma realidade dinâmica a sua época, isto é, não se trata de um caso acabado, estanque e atemporal. E, o estudo de caso será conduzido com os procedimentos metodológicos do IS e MIS.

Dentro do método estudo de caso da redação digital "integrada" do NYTimes, utilizou-se técnicas de observação, coleta de arquivos e notícias que falaram sobre as mudanças tecnológicas do jornal nos últimos dois anos desde o início desta pesquisa, além das entrevistas semi-estruturadas feita com seis gestores dos produtos digitais da empresa. Essas três técnicas formam as fontes de evidência (YIN, 2001) que serão cruzadas para um melhor entendimento do status da utilização dos dispositivos móveis no jornalismo, na criação de novos produtos jornalísticos ou se há um jornalismo específico pensado para estas ferramentas, que seria o jornalismo em mobilidade. Assim, o estudo de caso é abordado, aqui, como estratégia de pesquisa de campo.

Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, p.21, 2001)

De acordo com o pesquisador Robert Yin (2001), uma investigação empírica se trata de um estudo de caso, porque investiga um fenômeno contemporâneo, que enfrenta situação única, que exige do pesquisador a elaboração de diferentes variáveis antes e depois da pesquisa de campo, tornando a coleta de dados e as análises categorias que precisam "convergir". Também é importante entender que o estudo de caso depende de proposições teóricas elaboradas previamente, o que ajuda a conduzir a pesquisa e a análise, isto é, abrange um plano teórico e uma lógica de coleta; cruzamento e interpretação de dados, o que pode evidenciar demasiada abrangência do método, porém pode ser eficiente para situações determinadas.

Apesar de parecer generalista, o estudo de caso está em sintonia com o propósito de apresentar um cenário e gerar uma discussão sobre ele, tentando responder perguntas como "como e por que", sem exigir controle sobre eventos comportamentais e, acima de tudo, focalizar em eventos contemporâneos, mutantes (YIN, 2001), que são percebidos

por meio de sistemáticas séries de entrevistas e observação, no caso desta pesquisa, não participante. O objetivo, então, não é apresentar resultados estatísticos ou proposições numéricas, mas sim evidenciar cenários com condições contextuais de pesquisa, gerar teorias e concepções através de análises e pesquisa de campo, pontuar mecanismos do jornalismo digital, mapear estratégias e, por fim, gerar novas propostas de pesquisa ou de abordagem empírica.

Nesta pesquisa, utilizaremos uma eficiente qualidade do estudo de caso: a mescla de dados quantitativos e qualitativos para detalhar as observações diretas e indiretas feitas durante o período de campo. Para isso, descrições profundas, algumas explicações de contexto e cenário serão feitas em primeiro lugar para melhor entendimento do objeto de pesquisa; em seguida os dados coletados nas entrevistas serão focados na construção mais densa da análise de dados levantados para esta pesquisa.

Tais componentes da pesquisa estão inseridos no contexto maior pautado nos eixos epistemológicos do Internet e Media Industry Studies, já que a teoria tem um papel fundamental para o desenvolvimento desta pesquisa agregado ao método do estudo de caso e técnicas de entrevistas semi-estruturadas e observação não-participante.

As técnicas foram propositalmente pensadas para um melhor desempenho do método desenvolvido durante a pesquisa de campo no NYTimes. As entrevistas semi-estruturadas foram selecionadas por pautarem situações previamente estudadas durante a formulação do referencial teórico e até da pesquisa bibliográfica sobre a marca. Assim, as perguntas dirigidas para cada entrevistado ajudaram a conduzir a coleta e exploração de dados demonstrativos e explicativos.

Como um procedimento relevante, as entrevistas foram combinadas com a observação da autora para, em seguida, auxiliar na seleção e interpretação do pacote de dados coletados. Para isso, criou-se um mapa de orientação, que cruza principais aspectos teóricos dos procedimentos metodológicos com técnicas do estudo de caso utilizadas na pesquisa de campo. Esse cruzamento tem a finalidade de atuar como o pensamento metodológico que guia a dissertação.

Figura 8- Mapa de orientação metodológica

**Fonte: Autora*

O mapa desenha o cruzamento de análises desta dissertação guiado pelas colunas esquerda - pilares do IS e do MIR - e direita - técnicas do método estudo de caso. Através deste cruzamento, propõe-se uma análise proveniente de um metodologia multidisciplinar construída por meio de diferentes olhares sob a empresa, o produto e sua distribuição. É importante ressaltar que a pesquisa não retrata o consumo do público, pois está focada nos bastidores de produção do jornalismo digital do NYTimes.

Por este mapa, pauta-se o trabalho de detalhar e analisar as informações coletadas nas entrevistas, presentes no capítulo 3 e 4. De maneira geral, este desenho orientador da análise de dados ajuda a indicar questões preliminares à pesquisa de campo, mas posteriores à construção teórica basilar deste trabalho. Sendo assim, é possível inferir que o estudo indica o uso e a apropriação das tecnologias móveis pela redação do NYTimes no período de 2010 a 2015, onde a estratégia principal é dada através dos pilares de métrica, dados, curadoria e conhecimento/certeza de seu público alvo alinhados em um planejamento anual da equipe de digital que prevê um investimento maior no desenvolvimento de produtos digitais móveis.

Dessa forma, uma das unidades de análise deste uso tecnológico são os próprios produtos do jornal, como é o caso do mais recente dele, NYT Now. Também é proveniente desta pesquisa indicar de antemão que a equipe de digital do jornal, apesar

de precursor na criação de produtos móveis rentáveis, ainda não tem uma estratégia a longo prazo definida, não considera a redação integrada de fato, depende de criações que pautem todas as peças comunicacionais da marca, isto é, produtos só são criados se estiverem em consonância e sintonia com os objetivos editoriais e financeiros do impresso, do site, da versão para celular e tablet, por exemplo.

Tais questões preliminares são os primeiros impulsos para a análise de dados e a descrição dos bastidores do jornal que parece ser o mais aclamado pelos próprios concorrentes e que, de certa forma, se postula enquanto marca como um dos mais preponderantes (e talvez prepotentes) ao anunciar a fama do jornal em entrevistas e documentos coletados, bem como na observação não-participante que será descrita no próximo capítulo.

3.1- Jornalismo em Mobilidade no NYTimes

Após apontarmos caminhos teóricos que nos levam a entender a produção jornalística na condição da mobilidade, além de entender o próprio conceito, indicamos a importância do pensamento estratégico para as empresas de informação trabalharem neste momento contemporâneo de múltiplas plataformas no jornalismo.

Como já explorado anteriormente, a mobilidade passa a ser o grande foco do mercado da comunicação, pervasivo, ubíquo e complexo, o que modifica as relações de negócios e impulsiona dinamicidade ao campo, tendência da atualidade digital (SAAD, 2013).

Produzir para o ambiente móvel, ser móvel ou ter conteúdo nativo são desafios para entrar neste espectro de consumo dos últimos cinco anos. Por isso, inferimos que seria adequado pensar em três C's para definir mobilidade na era digital das empresas jornalísticas: 1) Consumerização; 2) Complexidade; 3) Consolidação das ações. Os três itens têm por finalidade ajudar a construir um pensamento de produção de jornalismo de qualidade e, entendemos, que é válido pontuá-los como interpretações provenientes da experiência dos usuários diante da condição de mobilidade.

Com o NYTimes não podia ser diferente. Algumas decisões recentes da diretoria da empresa comprovam que o jornalismo produzido para ou nos dispositivos móveis é a experiência que a equipe quer mais desenvolver. Exemplo disso foram as iniciativas de parceria com o Facebook em maio de 2015 para publicar conteúdos noticiosos

diretamente e diferenciadamente em uma página dirigida da rede social chamada *Instant Article*.

No mês de junho de 2015, a marca também divulgou outra ação com foco em mobilidade - um experimento com funcionários, os quais, durante uma semana, teriam acessos à homepage via desktop bloqueados na sede do Times. A ideia foi promover o acesso através do tablet e do celular. Ambas ações foram táticas para enfatizar a importância da experiência móvel, que abarcaria mais da metade do tráfego de audiência da empresa, segundo o memorando divulgado pela diretoria do jornal na ocasião do experimento¹⁸.

Vale relembrar que alguns indicadores podem justificar previamente o cenário promissor do NYTimes na ambiência móvel. Nos Estados Unidos, país onde o jornal impresso circula e a marca é tradicionalmente associada a ações estatégicas tecnológicas, 1 em cada 15 americanos usam apenas o smartphone como fonte de informação, o que representa 20% da população acessando conteúdos informativos somente pelo celular. A cada cinco internautas estadunidenses, quatro têm smartphones, segundo a Global Web Index de 2014. Dados como estes também foram apresentados no capítulo introdutório desta dissertação.

Outra maneira de explorar as *affordances* dos produtos móveis e a dinâmica desse mercado é o uso das análises de medição de audiência online, as métricas que vêm sendo utilizadas pela marca como uma forma de reconhecimento do acesso dos espaços de informação disponibilizados pelo Times. O investimento em métricas, que será detalhado a seguir, reforça a dinâmica da estratégia digital do empresa e acompanha o crescimento da área (espécie de editoria) móvel.

Em nossa visita de 2014, percebemos que o NYTimes investe na estratégia de *Digital First*, caminhando cada vez mais para aumentar os investimentos no móvel a fim de nos próximos anos se constituir *Mobile First*. Para isso, alguns dos assuntos tratados nos próximos capítulos como investimentos, dinâmica de trabalho, métricas e

18 O memorando foi divulgado no dia 12 de junho de 2015 e circulou internamente para engajar os funcionários do NYTimes a acessarem as notícias via dispositivos móveis. Este documento também foi divulgado por sites especializados norte-americanos, como o Poynter e pode ser acessado através do link: <http://www.poynter.org/news/mediawire/350867/nyt-will-block-employee-access-to-desktop-hompage-for-a-week/>. Acesso em 15/06/2015.

otimização são chaves para construir um mapa ou diagnóstico desta que é uma das empresas de mídia mais tradicionais do mundo, e que, ao mesmo tempo, mantém atualização de seus produtos em consonância com a tecnologia disponível no mercado. Consideramos este comportamento como uma iniciativa de reinvenção e/ou adaptação da empresa ao contexto pós-moderno, já caracterizado nos capítulos iniciais, o que pode ser uma forma de enquadrar um processo de inovação.

Exemplo do que classificamos como processo de inovação também foi dado pelo Times quando, no início de 2014, a diretoria da marca publicou um relatório de inovação, onde apontou pontos positivos e negativos da rotina do jornal impresso e digital, além de analisar a concorrência e vislumbrar metas para serem alcançadas em um futuro próximo. Esta visão de auto-crítica ou avaliação da empresa nos faz considerar o papel de reinvenção que vem acontecendo dentro do NYTimes nesta última década (2010 a 2015), o que será detalhado mais profundamente nos próximos tópicos. Mas antes, vamos explicar como a pesquisa foi pensada e desenvolvida metodologicamente.

3.2 - Inovação a caminho da mobilidade no NYTimes

Em maio de 2014, o NYTimes divulgou um balanço dos avanços, dificuldades e propostas de inovação para o futuro do jornal com quatro sugestões centrais: 1) criar uma equipe de analistas da redação para avaliar tendências, matérias mais lidas etc; 2) criar uma equipe de estrategistas para analisar o desempenho do jornal impresso e digital 3) colaborar com o desempenho comercial e editorial; 4) priorizar o investimento na equipe do jornalismo digital.

Em julho de 2013, Arthur Gregg Sulzberger, filho do presidente Arthur Sulzberger Jr, deixou a editoria de Cidades e embarcou no desafio proposto pela editora executiva Jill Abramson para coordenar uma força-tarefa de analisar e pensar novas estratégias para o jornal. O grupo comandado pelo repórter chamado de "Time de Inovação da Redação" (*Newsroom Innovation Team*) tinha o objetivo de propor novas formas de expandir as produções no meio digital. Por dez meses, a equipe entrevistou cerca de 300 funcionários da redação, analisou o mundo virtual da empresa, investigou documentos, analisou situações e estratégias da redação, o que compôs o documento

conhecido como Relatório de Inovação do NYTimes. Uma semana após a divulgação do mesmo, o presidente da empresa demitiu Abramson gerando muita polêmica ao caso.

O documento destaca a qualidade editorial e a tradição do jornal, mas aponta para desafios de adaptação necessária diante das tendências da ambiência digital. Esta necessidade vai de encontro a um ambiente saturado e das diferentes fontes de notícias em diversas plataformas digitais, um ecossistema classificado como pulverizado e que pode ser avaliado como pós-industrial, ainda que seja desafiante para os jornalistas lidar com esta realidade de assumir a notícia e seus desdobramentos quase que inesgotáveis com a emergência das mídias sociais.

O relatório marca uma ação interessante em uma empresa jornalística: a auto-avaliação e compreensão do *status* de produção e gestão que se encontra. Neste sentido, entender o conceito de inovação é oportuno para entender a importância do jornal para a indústria jornalística, partindo de um pressuposto de que o jornal promove um circuito de inovações dinâmico em seu ecossistema, como fizemos no capítulo 2. Vale dizer que o relatório de inovação estava sendo finalizado quando a pesquisa de campo foi realizada, e, por isso, em alguns momentos serão citadas questões desafiantes pelos entrevistados, as mesmas ou em sintonia com as apontadas no relatório.

Para esclarecer o que seria um ciclo de inovação e estratégias, nos apoiamos em Christensen (2012), que aponta o mesmo como um processo gerador de disrupções, e que pressupõe dinamicidade. Mas para o autor não vale dizer que inovação é disrupção o rupturas, e sim ao contrário.

Novamente, reforçamos que são muitas as definições de inovação, mas ela pode ser entendida como a capacidade de uma empresa gestar atividades, mudanças, habilidades do público por meio de ideias e insights que geram processos, produtos e resultados, por isso inovação é um conceito dependente de criatividade e mudança, conceitos que são "mantras" para a indústria midiática (SAAD, 2014), que estão vivendo um dilema da inovação (CHRISTENSEN, 2012).

No jornalismo, o uso da tecnologia como um agente gerador de rupturas para o estabelecimento de estratégias digitais podem permitir reinventar soluções criativas que agreguem novos desafios, valores, parcerias e soluções para as gestões das empresas jornalísticas, otimização para seus conteúdos, por exemplo.

Conceitos relacionados à inovação e estratégias de negócios no campo do jornalismo (CHRISTENSEN e SKOK, 2012; SAAD, 2013; BUSTOS e URANGA, 2011;) são preponderantes na avaliação dos modelos de negócio social (MILLER, 2013), que pode ser explicado através dos produtos criados pelas empresas jornalísticas, no caso NYTimes, para serem mais eficientes à audiência, e até rentáveis.

Este cenário, ainda, é moldado com o impacto das novas tecnologias e da demanda das mídias sociais como entes reformuladores das rotinas de produção jornalística. Jornalistas não apenas reportam, mas devem ter olhar voltado para sua audiência, gerando valores ao conteúdo apurado e divulgado (PICARD, 2013).

De olho nesta abordagem teórica e na produção do NYTimes, classificamos a marca como referência mundial por causa de seu ciclo de inovação, que se pauta pela ousadia e pretensão da empresa em otimizar plataformas, continuar acreditando no jornalismo de profundidade e em investimentos de risco - contratação na área digital -, além de conceber a leitura e o comportamento do leitor com fator central para o desenvolvimento de estratégias de gestão da área 'móvel'.

Pode-se dizer que NYTimes é inovador a partir de seu capital simbólico - sua marca entre seus concorrentes -, que muda de acordo com a estratégia e posicionamento do grupo e, conseqüentemente, impacta no mercado e na audiência.

O ciclo de inovação tecnológico do NYTimes se molda pelas ações contínuas do grupo, que com seu posicionamento estratégico é pioneiro na indústria da informação no mundo e se coloca como um "puxador" ou "impulsionador" de outras empresas, que o levam como exemplo e o usam como referência na criação de seus produtos. Organizações brasileiras, como Folha de S. Paulo (SP) e Gazeta do Povo (PR) já divulgaram inspirar algumas de suas ações nas desenvolvidas pelo Times, por exemplo.

Por esses motivos citados, entendemos o relatório de inovação como um documento que, de certa forma, destaca esse processo de reinvenção constante na empresa e o sucesso que vêm sendo alcançado pela marca diante de desafios da atualidade impostos através dos avanços tecnológicos. O dossiê diz, por exemplo:

Há apenas sete anos, os jornalistas do impresso e do digital trabalhavam em prédios separados. Desde então, muitos progressos. A cada ano, operações

tradicionais e digitais se tornaram mais integradas. A cada ano, nosso alcance se expande em novas plataformas. A cada ano temos produzido um jornalismo digital mais inovador. Este processo não tem sido fácil. A imprensa e o digital são diferentes de modos incontáveis, estabelecendo exigências divergentes. Às vezes, valorizamos mais a deliberação do que a velocidade; mais a tradição do que a mudança. Mesmo assim, e não se trata de animar a torcida: nenhuma empresa do ramo tem obtido mais sucesso nessa transição para o digital que o The New York Times (SULZBERGER, 2014, p.45).

Em 2012, por exemplo, o NYTimes alcançou um marco histórico quando sua receita proveniente de assinaturas superou pela primeira vez a receita de anúncios. O paradigma da sobrevivência do jornal impresso graças à publicidade também foi esfacelado diante dos dados de crescimento da receita de assinaturas digitais, que subiu 10,4% na época, segundo o documento. Tais indicadores ajudam a reforçar a posição dianteira no jornalismo digital atual se comparado a seus pares.

Baseado nas explicações contidas no relatório e nas últimas ações do Times, apresentaremos nos próximos tópicos alguns temas importantes para o desenvolvimento da área digital da marca, os quais o detalhamento só foi possível através das entrevistas dirigidas realizadas com gestores da área em abril de 2014 como desenvolvimento da metodologia desta pesquisa. Os apontamentos são base dos dados coletados, da observação não-participante e da revisão bibliográfica feita até o primeiro semestre de 2015, pouco antes da entrega deste trabalho.

3.3 - O primeiro contato com o NYTimes: diagnóstico, silêncio e pluralidade da equipe

Antes de falar do primeiro contato com a redação e gestores da área digital, é preciso situar a posição de referência que o NYTimes ocupa atualmente, destacando alguns indicadores para sua estratégia digital. A marca é protagonista de várias notícias sobre inovação, novos projetos e modelo citado em portais especializados e laboratórios de mídia no mundo; investe há uns dez anos na tendência que nomeamos como *Digital First*, ainda que a equipe da marca não utilize explicitamente este termo para seus investimentos pautados em seus produtos digitais.

Mas foram nesses anos que o NYTimes olhou de maneira diferente para o potencial da internet e da tecnologia. Atualmente, são cerca de 800 mil assinaturas

digitais, um relatório de inovação organizado e publicado em 2014 como explicado anteriormente e mais produtos digitais lançados sem uma grande interferência na tradição impressa da empresa (o jornal diário continua com textos longos e analíticos nas cabeças das páginas de mais prestígio da versão e, nos últimos anos esses textos são publicados sob a justificativa de atender um público "*premium*", isto é, que irá ler a notícia não importa o tamanho dela por ser fiel à marca, sendo termômetro de seu status de credibilidade, como afirmaram alguns funcionários do jornal em entrevista feita especialmente para esta pesquisa.

Como amostra ilustrativa, a tabela a seguir mostra os números da audiência da marca em 2014, divulgados pelo Relatório de Inovação, onde podemos perceber que o número de assinantes digitais já ultrapassou milhões (M) e é representada pela unidade K.

Audiência dos produtos NYTimes

30 M Leitores da web nos EUA por mês	20 M Leitores móveis nos EUA por mês	13,5 M Público dos alertas de notícias	11,3 M Seguidores no <i>Twitter</i>
6,5 M Assinantes da <i>newsletter</i>	5,7 M Seguidores no <i>Facebook</i>	1,25 M Assinantes do impresso	760 K Assinantes digitais

**Fonte: "The Times Reaches a vast print and Digital Audience", Relatório de Inovação do New York Times, 2014, Sumário Executivo, p. 4*

Estes indicadores ajudam a monetizar o valor da marca, que agrega prestígio a cada ação divulgada por representar um legado de empresa com tradição familiar e cultura de redação centenária, mas que desenvolve ações digitais acompanhando sua época e a mudança de comportamento de seus leitores, sendo caracterizado por pesquisadores como um caso "único e atípico", de forte senso de profissionalismo no jornalismo acompanhado de desafios financeiros (PETRE, 2015).

Ao começar a caracterização desta empresa que classificamos como paradigmática é importante descrever sua localização para ter dimensão da imponência arquitetônica que ela tem na ilha de Manhattan. O **arranhacéu do New York Times Building** tem 52 andares e cerca de 318 metros de altura, servindo como uma galeria de

passagem em um quarteirão inteiro na 8ª avenida, região das principais empresas de mídia dos Estados Unidos. No hall de entrada, qualquer transeunte pode verificar notícias mais importantes do país através de tipos móveis recuperados e reciclados para decorar o lugar. Os tipos móveis estão dispostos em linhas, um conectado ao outro, que cobrem duas paredes inteiras da galeria. As antigas tecnologias de computadores foram recuperadas e, no momento, são usadas como telas onde as principais manchetes ficam sendo atualizadas durante todo o dia. São como *tweets* de 140 caracteres que são serviço para os que passam ali e, ao mesmo tempo, indica o investimento digital da empresa (Figuras 9 e 10)

Imagem 9: Monotipos (Monotypes) do hall do NYTimes formam uma galeria de informações. Foto: Autora

Imagem 10: Informações atualizadas no monotipo. Foto: Autora

São mais de dez andares divididos entre as principais editorias, que começam a funcionar, em geral, às 9h. A equipe digital começa aproximadamente às 10h. A lógica de organização da equipe digital é prática: um grupo de seis pessoas faz o famoso plantão da madrugada (das 22h às 6h) e o ciclo diário começa na noite anterior. A equipe de mídia social e repórteres do online ficam a postos para que as informações não parem nem durante a madrugada.

O turno diurno começa às 10h, aproximadamente, para outras equipes como as de métrica e "*analytics*", designers e desenvolvedores. As editorias da área digital são formadas por seis até dez pessoas, e muitos deles não são formados em jornalismo, o que mostra uma editoria de **formação plural e interdisciplinar**. Quase não há o tradicional 'burburinho' dos cochichos de jornalistas de uma redação e os sons dominantes são os cliques e os dedos batendo nos teclados.

É possível perceber um **silenciamento** da redação digital, isto é, poucas conversas e um trabalho focado na interação "homem-computador". Os projetos e as prioridades para os produtos digitais são desenvolvidos mais profundamente durante o meio da tarde, mas é importante destacar uma atualização assídua dos meios de comunicação do NYTimes com seus usuários.

O silêncio impressiona. Os profissionais conversam por um chat online interno e quase não saem de seus lugares. Apesar da empresa ter um refeitório amplo, são poucos os funcionários que páram para almoçar ou fazer um intervalo em grupo. Em geral, eles levam o lanche para a mesa e comem enquanto trabalham. Como observado durante a pesquisa de campo, a interação entre a equipe também é feita pela máquina e o trabalho não tem interferência de colegas se não a avaliação direta do gestor da área, prática pouco comum em grandes redações brasileiras, por exemplo, onde os gritos representam momentos chaves da produção e do desenvolvimento de ações, por exemplo.

Desse modo, o trabalho da seção digital do NYTimes opera em total silêncio em cinco grandes nichos: web, produtos móveis, redes sociais, métricas e, recentemente, NYT NOW (detalhado adiante), que não se encaixa em produtos móveis por ser classificado como o primeiro produto nativo da marca, que propõe uma experiência totalmente diferente do que apenas versões em dispositivos móveis. Algumas reuniões são feitas para projetos específicos, quando é possível ver as salas ocupadas e o grupo interagindo, do contrário o trabalho é sistemático, mesclando criatividade e mecânica.

3.4 - Dinheiro em jogo: produtos, investimentos e gestão em mobilidade

Na ambiência móvel, o jornal norte-americano começou o ano de 2014 com um novo produto à época, o aplicativo para celulares NYT Now. Como uma grande expectativa de curiosos do campo e pesquisadores, a marca se colocaria novamente a frente de seus concorrentes no 'empacotamento' e distribuição de conteúdo - desta vez, inovando em um aspecto especial, a curadoria de notícias. E esse é um dos exemplos recentes dos produtos digitais do jornal, pensados essencialmente para o mercado do consumo de informações em ferramentas móveis de interação.

Ainda assim, antes de considerar o aplicativo como um dos mais arrojados do gênero e do momento móvel que a sociedade digital vive, é preciso entender como foi conduzida a estratégia digital do NYTimes nos últimos quatro anos para o momento móvel - desde 2010 com o lançamento da versão do jornal em dispositivos móveis. E, neste contexto de pesquisa, será que a equipe realmente integrou a redação impressa à digital com produção jornalística pautada através de suas mídias, especialmente as móveis?

Para começar, temos que caracterizar o investimento no cenário do jornalismo produzido em dispositivos móveis no NYTimes, que é baseado anualmente nos rendimentos da empresa no setor, chegando em 2014 a 10% (levando em conta que os números brutos não foram revelados durante a entrevista) dirigidos aos produtos móveis, algo considerado pequeno pelos próprios dirigentes da equipe de digital, visto a enorme necessidade da área investir em infraestrutura e logística (em mobilidade).

Para o NYTimes, mobilidade é um plano desenvolvido na redação com estratégias focadas, primeiramente, na questão de "espaço", isto é, a situação de "estar móvel" permite circular por vários espaços e com a dinâmica deste precedente comportamental é possível testar muitos projetos neste âmbito.

Uma primeira prerrogativa sobre "mobal" (como os editores gostam de se referenciar) foi dada pela diretora executiva de produtos móveis Alex Hardiman é como desenvolver esse tipo de experiência de notícias em um celular ou em um tablet, o que gera desafios para manter um maior tempo de permanência do usuário dentro do produto, que parte do pressuposto de estar em todo lugar e ser possível de acessar a qualquer momento. Assim, começaram-se os testes em sistemas iOS e Android, onde design e certificação do comportamento da audiência foram os primeiros passos da definição de posicionamento tático da área móvel do Times.

A empresa passa a imagem de um 'jornal'/marca inovador e a frente de seu tempo no quesito digital. Outras situações impactantes para uma melhor definição de estratégias, ações táticas e comportamentos editoriais da marca foi o seu relatório de inovação, citado anteriormente, onde potencialidades e demandas da redação foram explicitadas ao público como desafios a serem cumpridos em um futuro próximo. Além do relatório, o Times anunciou em fevereiro de 2015 que as reuniões de pauta seriam conduzidas baseadas na versão digital, isto é, a tradicional reunião chamada de "*Page One meeting*" (reunião de primeira página da versão impressa) irá se adequar aos novos tempos para melhor desenvolver produtos digitais (NABUCO e NUNES, 2015). As reuniões diárias vão priorizar a escolha das matérias que deverão ter maior destaque no site do NYTimes e a tarde, outra decidirá as notícias da capa do impresso.

O Times é um dos jornais que mais investem no processo de transição do impresso para o digital, pensando em novos produtos e realizando análises

críticas de como esse processo é conduzido. Ainda assim, o diário resistia a reconhecer a importância de um planejamento voltado primordialmente para sua versão digital, como alguns grandes jornais, como o britânico *The Guardian*, vêm fazendo há alguns anos. Segundo o editor-executivo do *Times*, Dean Baquet, a mudança “é um pequeno mas significativo passo na transformação digital do jornal e uma tentativa de elevar a primazia das plataformas digitais na rotina diária da redação”. (NABUCO e NUNES, 2015, online)¹⁹

Com a mudança, a estratégia proeminente do jornal foi garantir uma independência das plataformas digitais em relação a versão impressa para que cada vez menos não estejam atreladas e possam ser produtos diferentes, já que atualmente as assinaturas digitais atingem o número de 800 mil no país americano.

E essa é uma das estratégias mais recentes, que está associada ao que se classificará nesta pesquisa como 'posicionamento dirigido por horários e plataformas', pois o jornal entende que o seu público fiel entra em contato com seus produtos diversos em diferentes períodos do dia. Em geral, de acordo com os editores entrevistados para esta pesquisa, o período da manhã é dividido entre a leitura da versão impressa no café da manhã, entre 7h e 9h, e o acesso a versão móvel no smartphone antes de chegar no trabalho, em uma espécie de checagem no trânsito, por exemplo, entre às 10h e 11h. Nos horários que seguem, incluindo o período da tarde, o leitor do NYTimes deve acessar a home do site, onde ele segue acompanhando as notícias do dia do computador do trabalho, segundo as estimativas dos gestores entrevistados (os nomes serão detalhados nos próximos tópicos). No final da tarde, o leitor deve voltar acessar o smartphone no caminho de volta à casa e, por fim, durante a noite, faz uma última checagem de notícias pela versão tablet, em um ambiente despojado, mais confortável, o que seria um momento pré-descanso. Dessa maneira, o "combo" do Times estaria incorporado todos os momentos do dia na vida de seu assinante ideal.

Essas mudanças têm como objetivo assegurar que as nossas plataformas digitais fiquem menos atreladas aos prazos do impresso. Nós temos que postar as nossas melhores matérias não no final da tarde, mas quando a maioria dos leitores digitais do *Times* está online: entre sete da manhã e sete da noite. Esse novo sistema irá nos dar mais flexibilidade para alcançar os

19 ‘NYT’ muda foco de reunião para priorizar plataformas digitais, texto divulgado no Observatório da Imprensa. Tradução: Pedro Nabuco, edição de Leticia Nunes. Informações de Mathew Ingram [[“At long last, the New York Times is thinking about digital first”](#)], GigaOm, 19/2/15] e Benjamin Mullin [[“Dean Baquet: NYT will retire system of pitching stories for the print Page 1”](#)], Poynter, 19/2/15]

nossos leitores nos aparelhos móveis e também em plataformas como o Facebook”, declarou o editor-executivo. (NABUCO e NUNES, 2015, online)

Com tais transformações frequentes da marca, a identificamos como um caso que precisa de atenção da pesquisa e dos mercados concorrentes por ter um ciclo de inovação dinâmico e integrado, ou seja, o Times investe em desenvolvimento, tecnologia e mudanças na rotina produtiva focados no impulso do jornal enquanto marca inovadora editorial e digitalmente, o que de certa forma garante que seu modelo de negócios e/ou práticas estratégicas comecem a se disseminar entre outras empresas do gênero, o que garante ainda mais status de poder à marca Times.

A respeito do ciclo de inovação, pode-se destacar, ainda, que o posicionamento e as ações táticas do jornal tentam interligar uma cultura de redação tradicional com um mundo midiático relativamente recente proporcionado pelas tecnologias móveis. No entanto, para alcançar uma identidade digital pioneira, a equipe da marca também se vê em um cenário futuro indeterminado, em que o planejamento editorial e de mercado não são pensados a longo prazo, mas investimentos pontuais em métricas e curadoria são incorporados como fio condutor do que será o processo de criação, produção, atração da audiência e, claro, geração de novos 'comportamentos' jornalísticos interna e externamente.

Web-otimização e 'cardápio' de produtos

Os produtos do NYTimes são elaborados e repensados constantemente pela equipe de gerenciamento digital através de web-otimização, que é uma técnica do design para aproveitar uma mesma performance de um projeto digital para diferentes plataformas, o que muitas vezes se torna opção por melhorar o carregamento das páginas, logisticamente pode ser mais cômodo para manter conteúdos com atualização e mais fácil para a equipe, o que gera um alcance de resultados melhor e definição de posicionamento mais acentuada (TÁRCIA, 2015)²⁰.

20 As referências foram retiradas do curso online Jornalismo para Dispositivos Móveis, organizado pela Associação Nacional de Jornais, em 17/03/2015. O curso foi ministrado pela pesquisadora Lorena Tárzia.

Abaixo, os principais produtos do NYTimes, entre eles os que funcionam em sistema iOS e Android, tanto no smartphone e tablet. Oportuno dizer que os produtos de entretenimento e serviço, como é o caso das palavras-cruzadas ou do aplicativo de busca por imóveis, valem também para quem não é assinante por um período determinado até que o algoritmo da plataforma indique para fazer a assinatura, caso haja interesse de ter mais informações.

1. Site desktop NYTimes: descrição

Figura 11

2. Versão NYTimes para celulares smartphones:

Figura 12

3. Versão para Tablet:

Figura 13

4. Serviços diversos e entretenimento:

Figura 14

Para entender: Análise das versões móveis

Após a apresentação de alguns dados coletados nas entrevistas com gestores da área digital do NYTimes, propomos neste tópico olhar mais profundamente para o padrão das versões móveis da marca, vislumbrando os oito elementos de análise citados na metodologia desta pesquisa, como uma forma de entender a ligação entre a 'cabeça'

do gestor e o produto final. Como uma amostra ilustrativa, identificamos algumas diferenças e alguns destaques do conteúdo disposto nas telas do tablet e smartphone.

Esta breve análise também ajuda a entender o jornalismo produzido em mobilidade e registra a interlocução com a teoria e a fundamentação da autora com as versões vendidas como principais produtos do NYTimes.

Observando o produto final do NYTimes, percebemos poucas diferenças entre as versões de tablet e smartphone, desenhadas em sites móveis que ajudam na captação de cliques para o site principal da marca que é desenvolvido em sistema responsivo, isto é, se adaptará a qualquer tela se acessado a partir do *browser*. Nos aplicativos para tablets e smartphones, as pequenas divergências estão atreladas ao tamanho das telas, que, portanto, garantem mais espaço para mais menus, cabeçalhos/templates padrões de apresentação de conteúdo naquilo que seria a "capa" do jornal em mobilidade.

Ao baixar o aplicativo, o usuário se depara com a capa do tablet ou do smartphone do NYTimes, onde a organização se dá muito parecida com a do jornal impresso, na lógica tradicional de hierarquia de notícias em ambos espaços. A pequena diferença é a quantidade de conteúdo, que no smartphone é menor e mais selecionada.

O que vemos primeiro no tablet são as "últimas notícias" (Latest News NYTimes). A novidade é que na versão móvel a manchete, que geralmente é uma notícia factual, selecionada por ter tido muitos cliques no site principal, leva conteúdo multimídia com um pequeno resumo ao lado de uma galeria de fotos ou vídeos. Dispostas logo abaixo dela, estão notícias relacionadas organizadas em tópicos com informações em caráter de resumo, chamado pelos gestores de "bullets" (pílulas de informação).

Quanto ao tamanho, este é ajustável às telas dos sistemas operacionais disponíveis no mercado. O gênero que impera é o informativo, já os formatos traduzem uma combinação básica entre texto, foto, áudio e vídeo. Não identificamos produção exclusiva para estas versões e suas 'arquiteturas' são provenientes da otimização das páginas dos sites só que com menores 'chamadas', com botões de acesso intuitivos como os de salvar e compartilhar, além de um visual mais leve e limpo caracterizados pelo fundo branco, letras sem cerifa, desing padrão, que faz o usuário instantaneamente reconhecer a marca.

No total, são cerca de 10 'bullets' na capa da versão móvel do tablet e cerca de 4 a 5 no smartphone, lembrando que as notificações podem ser ativadas e delimitadas pelo usuário. No tablet, a aparência é de capa de jornal impresso sem excesso de publicidade já no smartphone, a aparência faz mais referência à ambiência digital, no sentido de parecer feita de fato para aquele tipo de tela

Ao entrar em uma matéria no tablet é preciso dar cerca de três rolagens completas com o dedo indicador para terminar de ler a notícia, que foi cortada se comparada à versão do site ou do impresso, mas ainda continua longa no tablet, o que para os gestores não é um problema, pois eles creem que seus leitores vão até o fim quando a notícia é de qualidade. Algumas diferenças em relação ao site são: abertura do texto mais curta; parágrafos mais curtos, mais diretos e menos analíticos; não há espaços para infográficos e hiperlinks, já que a navegação é cruzada entre o site móvel do app e o banco de dados do site responsivo da página principal do NYTimes. Outro fator de destaque é que a publicidade está mais sutil nas versões móveis, sem conferir uma poluição visual do material jornalístico.

No smartphone, duas rolagens são suficientes para checar as principais notícias do dia. Neste, a atualização é feita mais constantemente durante o dia, porque os gestores entendem que é o celular que acompanha o usuário a maior parte do tempo. As notícias também são encurtadas nesta versão, facilitando a leitura e não há excesso de vídeos e fotos, o que facilita a velocidade de carregamento das páginas.

Depois de apresentar apontamentos sobre como a redação digital é organizada, mostrar os produtos e fazer uma breve análise de como eles estão organizados (editorialmente) nas telas móveis, iremos passar para as análises das entrevistas feitas com os seis gestores da área digital, entendendo como o jornalismo em mobilidade se constitui no NYTimes.

Capítulo 4 -

Os bastidores da redação digital do NYTimes, segundo gestores

"Digital staffers want to play creative roles, not service roles" (Innovation Report, p.89, 2014)

"We need makers, entrepreneurs, reader advocates and zeitgeist watchers" (Innovation Report, p.91, 2014)

Após a repercussão do Relatório de Inovação do NYTimes, muitas questões vieram a tona como estratégias, modelo de negócios, andamento da redação, cenário de disrupção competitiva e, claro, um possível eficiente futuro para a marca no contexto do *Digital First*. E, algumas delas, puderam ser observadas diretamente dos bastidores e por meio de uma série de entrevistas realizadas com cinco líderes da gestão digital do diário norte-americano.

Algumas questões foram previamente pensadas para estruturar o trabalho de campo e as entrevistas com gestores da área digital do NYTimes. Entre elas, abordagens como 1) qual é o conceito de novidade para o jornal em termos de mobilidade? 2) a equipe trata de maneira diferente o tablet e o smartphone na hora de criar produtos? 3) qual é a estratégia para manter seus produtos digitais otimizados? 4) Há conteúdo noticioso somente para produtos móveis? Como são feitas as escolhas editoriais? 5) Existe um modelo de negócio só para os móveis do Times? 6) Existe um deslocamento entre o conteúdo e a organização da *homepage* com a estratégia de dispositivos móveis? 7) Como está sendo avaliado os sistemas de pagamento/assinatura do combo de produtos? 8) Jornal prevalece com a lógica tradicional impressa, mas foi em frente com investimentos em diferentes setores? 9) Como ficou a estratégia móvel com o lançamento do NYT Now? 10) O papel das redes sociais na rotina intensa de produtos da marca? Tais questões são os principais panoramas abordados inicialmente nas entrevistas dirigidas.

Foram seis entrevistados que compõem a gestão da área digital do NYTimes e que biografamos abaixo:

1. Jennifer Contogeorgos, chefe de estratégia *Mobile/Digital*

2. Alex Hardiman, *Mobile Executive Director*: Hardiman é responsável pela estratégia e produção gerenciada do Times em smartphone e tablet. No total, são dez produtos móveis que funcionam em sistemas iOS, Android, Windows *Mobile*, Blackberry e *Mobile Web*.

3. Marc Lavalley, *Deputy Editor Interactive News*: Lavalley trabalha com sistemas de tecnologia e arquitetura de informação do jornal, desenvolvimento de softwares e Data Systems. Seu papel é desenvolver através dos dados, sistemas interativos eficientes nas plataformas digitais do Times, baseando-se no comportamento da audiência estipulados por meio dos sistemas de monitoramento e métricas do jornal.

4. James Robinson, *Diretor News Analytics*: Robinson tem um jargão impactante que diz "Pensar audiências e não apenas métricas" e, baseado nisso, ele controla a base de dados de análise da web do jornal. O diretor já foi professor da Universidade de Columbia e está no diário desde 2003. Foi ganhador do prêmio *NYT Innovation Challenge* por desenvolver a *homepage* customizada e implementar ferramentas de análise e arquivo na home do Times.

5. Ian Fisher, *Assistant Managing Editor of NYTimes*: responsável pela edição da homepage e novas discussões sobre os conteúdos que vão para as versões móveis do jornal.

6. Cliff Levi, *Executive-editor of NYT Now*, responsável pelo desenvolvimento do NYT Now. Levi trabalhava com reportagem no impresso, ganhou um Pulitzer.

7. Aron Pilhofer, gerente de mídias digitais e coordenador do grupo na época. Aron ficou nove anos no jornal e no segundo semestre de 2014 foi contratado pelo *The Guardian*.

Tais entrevistas revelam um caráter de ruptura de ideias dentro da equipe de digital, que está focada em testar experiências de leitura e de integrar conteúdo em multi-telas. Assim, as diferentes plataformas estão ainda sendo construídas pelos editores, designers, programadores de variadas competências profissionais, o que torna o time interdisciplinar e atento a detalhes de coorelação entre as grandes matérias do impresso, do site e a versão do tablet, por exeplo, o que ajuda a ressaltar o status da

marca diante de seus clássicos concorrentes locais, como *The Washington Post*, e mundiais, como o *The Guardian*.

Ainda assim é possível notar na descrição e explicação dos entrevistados que a marca possui limitações de avanço justamente pelo poder simbólico conquistado em décadas de atuação. Isto significa que, atualmente, não é por falta de estrutura, logística e investimentos que o Times mantém concorrentes digitais com características de segmentação e gestão como os sites Circa, Politico e Vox, já que estes surgiram de um ambiente digital e não passaram pela transição impresso-site, site-dispositivos móveis e daqui para frente dispositivos móveis-wearables, por exemplo.

O grupo do NYTimes está disposto a impulsionar talentos digitais na criação de produtos, otimização de estratégias na era de notícias móveis e transformações na cadeia e rotina produtivas e até a criar um programa de trainee para incorporar jovens com expertise digital, além de continuarem avaliando como oportunidade o desenvolvimento de elementos cruciais para o jornalismo do presente, segundo a própria equipe, que são: criação de produtos, analytics e desenvolvimento da audiência a longo prazo e assim se define a estratégia e modelo de negócios do jornal para os próximos anos sem contar com uma definição precisa do jornalismo digital do futuro, como considera o Relatório de Inovação.

"Pessoas que atuam como editores de produtos estão focados em soluções de curto prazo ao invés de visão editorial de longo prazo. Contratar e capacitar mais editores de produto para ajudar a desenvolver experiências de leitura - voltadas para o site, aplicativos móveis, e-mail, vídeo e plataformas de uso comum, bem como o leitor - diante de características provenientes do cruzamento de plataformas, tais como notícias de última hora e personalização. Eles iriam trabalhar em estreita colaboração com os próprios produtos - gerenciar seus pares no negócio e representar os interesses da redação em iniciativas de novos produtos" (Relatório de Inovação, 2014, p.93)²¹

21 Tradução feita pela autora. Versão original: "The Time's digital products, especially mobile, no longer set the standard for digital journalism. People who serve as product editors are focused on short-term fixes rather than long-term editorial vision. Hire and empower more product editors to help developed reader - facing products for the website, mobile apps, email, video and community platforms, as well as the reader - facing features of cross-platform products, such as breaking news and personalization. They would work closely with their product - manager counterparts on the business side and represent the newsroom's interests in new-product initiatives" (Relatório de Inovação, 2014, p.93)

A partir do panorama traçado pela equipe do NYTimes, algumas oportunidades para o negócio e para a redação foram avaliadas e, entre elas, a tendência de "*Reader Experience*" (Experiência de Leitura), que está focada na possibilidade de produzir conteúdo que seja disseminado através de diferentes telas e que propicie no futuro a "*User-Generated Content*", como classificou o jornal a característica de produção de conteúdo proveniente da interação com o usuário e do reconhecimento do comportamento da audiência.

Essas questões são levantadas e descritas nas entrevistas que seguem abaixo e que traçam a visão digital do NYTimes e ao mesmo tempo orienta tendências pautadas pela trajetória clássica do jornal em âmbito mundial. Ainda que a visão seja proveniente de gestores do segmento, o que poderia ocasionar certa parcialidade, a pesquisa buscou no embasamento teórico-metodológico um olhar crítico e de interpretativo da questão principal desta dissertação: o jornalismo em mobilidade e as estratégias para construí-lo.

4.1 Histórico dos produtos móveis do NYTimes

O primeiro site móvel foi criado em 2006, quando ainda não se tinha certeza do do tráfego online a ser atingido, mas para a marca era algo que deveria ser explorado em investimentos em uma época que ainda não havia iphone disponível no mercado. A primeira ação da marca, então, foi lançar um pequeno site móvel terceirizado, que dava a certeza de estar "testando coisas" (HARDIMAN, 2014), mesmo que fosse em sistemas simples como os blackberries da época e browsers básicos de acessar conteúdos de textos apenas.

"Foi um bom jeito pra gente testar o que importava no ambiente móvel. Mobilidade era o que importava" (informação verbal), segundo a diretora executiva de Mobilidade. Quanto à evolução do cenário de produtos móveis da marca, Hardimam cita dois momentos importantes para o Times: um primeiro, em 2008, quando já havia o iTunes e o iPhone já havia sido lançado e estava no seu segundo modelo. Nesta ocasião, eles lançaram um aplicativo bem simples chamado NVP, quando o NYTimes entrou no cenário de 'Apps'. Ao mesmo tempo, o sistema operacional móvel desenvolvido inicialmente para palms e telefones webOS foi um componente interessante no desenvolvimento dos primeiros produtos em sintonia com mobilidade do NYTimes, sendo possível viabilizar na época um App para Palm devices, o que em 2010 facilitaria

a criação de aplicativo para o sistema Android, que melhorou o webOS. Também lançaram um App para BlackBerry, que não obteve sucesso, pois nesse sistema a equipe percebeu que era mais interessante a experiência em um browser de ler notícias do que propriamente investir em um aplicativo.

Neste intervalo de dois anos, Hardiman (2014) destaca a forte experimentação que permeou os investimentos em mobilidade. "Estávamos e estamos tentando descobrir como trabalhar com notícias e experiência tecnológica, como podemos construir boas experiências de leitura e, depois, como nós vamos monetizar essas experiências, já que o tráfego começou a aumentar" (informação verbal).

Importante destacar o entendimento da equipe do NYTimes em relação ao que vai para a home, e que eles chamam de *desktop usage*, e o que vai para os produtos móveis, *mobile usage*. O primeiro está relacionado a página online principal da marca, seu site, e o segundo trata dos produtos desenvolvidos para telefone, tablet e app browser.

Sobre os assinantes, Hardiman clarifica que a marca não parou de ter crescimento, especialmente pelo fato dos usuários poderem acessar as mesmas informações em diversas plataformas, o que os faz passar mais tempo conectados com o Times. Também existem os usuários transitórios, os migrantes e não são assinantes, como a diretora executiva classifica. Este público representa um desafio da equipe no processo de fidelização do leitor, sendo um assunto largamente trabalhado pelo grupo digital, pois eles querem entender porque essas pessoas migram para outros sites e não permanecem nos produtos da marca.

Para isso, Hardiman (informa verbal) revela que a marca está investindo em pesquisas específicas para entender onde o usuário vai buscar informações e outros tipos de experiências móveis a fim de entender que tipo de valor ou informação o usuário procura. Quanto à evolução dos últimos oito anos, a diretora é enfática ao afirmar que em 2006 existia apenas um site móvel e em 2014 metade do tráfego do NYTimes é proveniente dos dispositivos móveis, sublinhando o acerto da equipe em investir na área mesmo sem ter garantias prévias de mercado.

No futuro, esta tendência pode se manter, por exemplo, com um tráfego que venha somente do telefone. Por isso, a equipe está investindo idéias no cruzamento de

plataformas, mantendo a ousadia para a otimização baseado no comportamento dos assinantes, que começam a passar mais tempo em determinada plataforma. E, em contrapartida, a equipe mantém a observação no comportamento dos usuários que ainda não são assinantes investindo em ações promocionais para estimular o uso das plataformas por parte destes "migrantes". Segundo Hardiman (2014), o desafio do Times é descobrir como nutrir o que eles classificam como o uso de várias plataformas, pois é esse o tipo de comportamento que ainda vai prevalecer por anos.

De olho no comportamento dos usuários, a equipe digital do Times tenta entender e ilustrar a rotina de acesso à informação através das plataformas digitais, isto é, imaginam um usuário que levanta cedo para trabalhar e vai acessar o aplicativo da marca no celular no primeiro momento do dia, depois ele talvez leia o jornal impresso no café da manhã, continue no celular nos momentos de espera e quando chegar no trabalho olhe o site principal. No fim da noite, mais confortavelmente, este usuário acessaria a versão tablet para uma leitura mais despretenciosa, mantendo uma larga experiência de leitura multiplataforma no NYTimes, ideal do grupo.

A ação estratégica para os próximos anos é conectar diferentes experiências de leituras no ambiente móvel, segundo Hardiman. Ela avalia que o NYTimes ainda não faz isso, mas se desafia a fazer. Ela ainda não percebe que as pessoas diferenciam as leituras no tablet e no smartphone, por exemplo, mas que simplesmente lêem, o que força ainda mais atrelar as experiências de leitura aos momentos do cotidiano.

"Dispositivos móveis estão em todo lugar, mas em designers diferentes", por isso o importante é gerar experiências noticiosas especiais para os leitores, gerando tempo de permanência nos produtos. As experiências tem que fazer sentido em cada plataforma, por exemplo, o NYT Now é como um "dj da web" (HARDIMAN, 2014, informação verbal)

E para gerar essa permanência nos produtos móveis, a estratégia do NYTimes explora um tráfico intenso de conteúdo, descobrindo as potencialidades das plataformas, conhecendo e aprendendo sobre ela para promover os aplicativos. "É um desafio dominar tablets e smartphones, por isso foi estipulada uma reunião de pauta segmentada para estas plataformas" (HARDIMAN, 2014, informe verbal).

4.2 - Como são as experiências de leitura nas plataformas NYTimes?

Cada versão ou plataforma do NYTimes tem uma proposta específica para o usuário, mas será que isso fica evidente na hora do acesso? A ideia é aproveitar as características específicas de cada uma e explorá-la ao máximo para que fique evidente a diferença para o leitor, mas como revelado por Alex Hardiman (2014), nem sempre os leitores diferenciam a experiência de leitura/acesso.

Ainda assim, a equipe tem isso muito claro: o site desktop da marca disponibiliza todo o conteúdo do jornal impresso, atualizações dos principais assuntos e ainda projetos especiais como reportagens especiais e multimídias, além de trabalhar com um banco de dados amplo e menu de buscas que ajuda nos bastidores a identificar as preferências dos usuários, o que lhes parece mais interessante e com mais valor. Segundo o editor assistente da *homepage* Ian Fisher (2014, informe verbal) nem sempre o que aparece no ranking das mais lidas do site são exatamente aquelas que mais engajam ou são replicadas nas redes sociais e nem aquelas que têm mais permanência no site, o que dificulta o processo de entendimento do comportamento do usuário enquanto navega no site do Times e, ao mesmo tempo, torna mais desafiador elaborar um plano estratégico focado nas possíveis experiências de leitura que a marca pode oferecer.

A versão tablet tem uma experiência parecida com a da web comum, e, por consequência, exige da equipe um maior esforço para manter atualização quase que em tempo real. A ideia da versão tablet é parecer com o impresso, mas com a leveza estética e interface da ambiência digital, onde nota-se o pensamento *digital first*.

Atualmente, perdemos a noção de quantas pessoas assinam o jornal impresso especificamente, mas sabemos que elas querem o papel, por isso não paramos de investir e incluir produtos interessantes e úteis para o dia a dia [de quem lê no impresso], formando um combo digital + impresso disponível para assinatura do público. (HARDIMAN, 2014, informe verbal)

Enquanto no celular, a versão móvel é focada na praticidade e facilidade de acesso diário, pensada para momentos de espera ou de rápidas 'olhadas' como acontece com as redes sociais. Neste caso, a versão disputa a atenção do leitor com os aplicativos

das redes sociais e, por isso, notificações das principais notícias do dia são utilizados via Push para atrair a atenção dos leitores para a versão smartphone. Já o aplicativo NYT Now funciona de uma maneira diferenciada, pois não depende da otimização dos conteúdos apenas como as versões anteriormente descritas, mas propõe um outro tipo de experiência que é apresentada em uma interface mais 'leve' carregada de bullets ou pequenas manchetes, que facilitam a visualização do leitor, além de promover curadoria de outras notícias importantes que foram publicadas na concorrência. Esta forma foi a escolhida para levar a ideia de "oferecer um pacote completo" para acessar apenas um aplicativo, que não terá todas as notícias do site e da versão para smartphone do NYTimes, mas conterá no máximo as 50 principais do dia.

Sobre a monetização desses produtos, Hardiman explicou que os preços oferecidos para o leitor são diferenciados por basearem-se na possibilidade de combos, pacotes ou assinaturas de uma única plataforma. O preço é estipulado por meio dos dados de audiência provenientes das tecnologias de monitoramento que a marca utiliza, analisando constantemente qual plataforma tem mais audiência ou permanência do usuário, etc.

4.3 - Existe um modelo específico de jornalismo para os ambientes móveis?

Segundo Hardiman, existem editores de produtos móveis que cuidam dos detalhes de cada tela, mas que isso é ainda encarado como algo novo e que precisa de estruturação. Por exemplo, os planos de negócios do NYTimes estão em sintonia com as ações pontuais do grupo em 'conectar' conteúdo do tablet com a edição impressa e a *homepage*. E a decisão do Times ao criar o primeiro App para o primeiro iPad (2010) foi um passo bem importante, já que o tablet era e parece ser uma plataforma dominante para o grupo e o foco foi entender que aquele dispositivo não podia ter a mesma experiência que a do papel, mesmo parecendo um papel digital, não cabia apenas uma atualização diária. O dilema era decidir entre uma versão para o tablet da Apple parecida com o site do jornal ou um espaço de atualização constante.

Queríamos que as pessoas abrissem o App e tivessem sempre as informações mais recentes, especialmente em torno de notícias de última hora. Mas isso não significa que não há mais trabalho para fazermos. Porque há algo realmente maravilhoso na experiência diária do papel. Em um sentido que ele tem um início e um ponto final. É delimitado. E as pessoas têm ritmos e rotinas que se desenvolveram ao longo dos últimos 50 anos, ao ler o jornal. E alguns deles realmente desejam traduzir alguns desses comportamentos para

o tablet. E assim, isso não significa que nós estamos fazendo um PDF do jornal e passando para o app do iPad, acho que há muita coisa que podemos fazer para dar essência aos usuários: 'Se você tem 20 minutos, aqui está o que você poderia ler agora'. E talvez, aqui estão alguns sinais ou pistas que lembrá-lo de suas rotinas com o jornal, mas há muito de digital first e características de tablet first. (HARDIMAN, 2014).

Essa essência que Hardiman se refere é basicamente o teste de experiências que o grupo digital destaca tentar promover para seus leitores, mas sem perder a tradição do impresso, especialmente, por acreditarem que seus produtos móveis devem estar em sintonia e complementação com o site e o impresso e devem manter uma convergência de *affordances* dos dois na hora da otimização do conteúdo.

Para que isso acontecesse, a solução encontrada em dezembro de 2010 para iniciar esta proposta foi criar uma web com cara de aplicativo ("web app") que funcionasse em qualquer browser para acessar o site do NYTimes bem como no tablet. Hardiman classifica o produto como "retrô e muito simples" (2014), que no período era dividido em algumas seções ou editorias, mas em arquivo HTML

E você ainda tem todas as mídias originais vinculados a uma determinada história. Mas organizadas exatamente como o jornal. Então, isso era algo que nos dava um benefício, mas apenas para assinantes, o que nos deu muito aprendizado sobre o que poderíamos tirar dessa experiência, a fazer com que nosso aplicativo de iPad fluísse potencialmente, o qual era constantemente atualizado mais do que o website (HARDIMAN, 2014).

A estratégia para produtos móveis, então, parecia começar a se formar calcada na experiência e cooperação entre mídias, mas apenas para assinantes. Os muitos produtos criados pelo NYTimes durante esta segunda década dos anos 2000 indicam uma tentativa de atender diferentes tipos de demandas de consumidores e/ou leitores, ainda que para assinantes. Esta forma de agir taticamente também é o que fortalece o crescimento das assinaturas nos últimos anos e também as estratégias do que o jornal está tentando fazer, como aponta o quadro do Relatório de Inovação (2014):

O Que NYTIMES Está Tentando Fazer?

Objetivo do NY Times

"Há muitas boas ideias para inovação na redação, mas nós focamos em algumas delas que nos ajudarão encontrar mais leitores para mais do nosso jornalismo"

Abordagem atual da redação

A principal estratégia da redação para atrair mais leitores é produzir jornalismo de excelência

Foco do NYTimes

No Relatório de Inovação, a equipe abordou ideias extras para atrair novos leitores e aprofundar a conexão com os assinantes fiéis

*Fonte: Autora, baseado no infográfico do Relatório de Inovação, 2014.

Uma questão importante já neste período de criação do jornal é que a segurança do espaço conquistado pela marca em Nova York e o conhecimento sobre a audiência assinante, especialmente, já davam uma confiança entre os gestores para "arriscar", como pondera Hardiman (2014) durante a entrevista para esta pesquisa. Segundo a gestora, é positivo para o jornal a capacidade de assumir riscos e lançar produtos, porque se sente uma necessidade que é possível de "satisfazer", ao mesmo tempo que existe uma constância em reavaliar as criações e reinvestir em novos produtos. Se uma ideia é funcional, ela pode ser programada para outro produto. Caso contrário, se nada deu certo, o potencial aprendido é investido na reformulação dos futuros produtos. E essa sucessão de testes gerou transformações com avanços tecnológicos na homepage e nos produtos móveis, que foram surgindo depois.

Em 2012, o jornal lançou o "Today's Paper", uma espécie de compilado de todos os outros produtos, e oferecia quatro seções diferentes: o jornal do dia, um 'Trending', proveniente do twitter, uma seção especializada para o viciado em notícias e as seções do 'iPad App' baseado na web.

Então, a gente literalmente se livrou das outras seções, e relançado como um pleno direito Paper App de hoje. E foi uma maneira de nos testar e aprender. E agora, o Today's Paper ficou fora do ar por cerca de cinco meses. Mas ainda estamos aprendendo com ele. Nós não nos importamos quanto ao tempo e quanto nós dizemos o que estamos fazendo aos assinantes. Temos

um monte de feedback de vocês, sobre o que você gosta, o que você não gosta, e nós continuamos a evoluir e melhorar os produtos (HARDIMAN, 2014).

Acompanhando a formação de estratégias e tentativas de experiências, o NYTimes se importa muito com os "detalhes" que podem surgir dos dados e, por isso, a importância dada as métricas e a mineração das informações que surgem deles é um passo constante na criação de produtos e na consolidação do modelo de negócio atual do jornal. No entanto, Hardiman (2014) é contundente em afirmar que para chegar a uma apuração adequada ou até mesmo provar uma suposição da equipe, ferramentas tecnológicas e jornalismo de dados são elementos chaves do processo, ainda que não se fale de modelo de negócio.

Desta forma, atualmente os combos do NYTimes são estruturados para o assinante da seguinte maneira: U\$ 8 para o NYT Now, U\$ 15 para versão web mais smartphone, U\$ 20 para versão web mais tablet e U\$ 35 versão tablet e celular. Essa divisão foi estipulada pelo "valor" percebido pela equipe digital do jornal que os consumidores dão às versões nos dispositivos móveis. Importante destacar que, segundo Hardiman (2014), tablets e smartphones são uma camada "crucial" para o desenvolvimento do "modelo atual de assinatura", que compõe o modelo de negócios do NYTimes por serem elementos fáceis de inserir no mercado de compra com preços estipulados em valores populares.

4.4 - A "cara" das versões móveis

Para diferenciar os produtos móveis, a equipe digital investe em profissionais do design pensando alternativas que otimizem a experiência de contato entre o usuário e o conteúdo, além de deixar o layout e interface adequados às características de cada tecnologias. Cortar/Editar o conteúdo para os móveis, então, é função básica para construir as versões diárias do NYTimes nesses meios, além de adequar o empacotamento de conteúdos de acordo com valores-notícias como interesse público e abrangência, definindo modelos de disposição e organização do design dos produtos móveis. Em seguida, a montagem estética e funcional garantida pelos designers pode ser efetuada. Para a manutenção dos apps, a equipe utiliza de algoritmos que "têm a

capacidade de invadir os aplicativos, colocando conteúdo personalizado e que se encaixa só no tablet e só no telefone" (HARDIMAN, 2014).

Este processo é realizado em conjunto com o grupo de Interatividade, comandado por Mark Lewin, que acompanha o comportamento dos leitores diante da disponibilização de conteúdos em mobilidade. Para a equipe, não há muito segredo para otimização do conteúdo da web para os aplicativos, que necessita de uma estrutura de base de dados, conhecimento e aporte de tecnologias de websites, oferecendo "flexibilidade" aos produtos da marca.

4.5 - Foco em interação

Há sete anos, o gerente de mídias digitais à época, Aaron Philhofer, criou um grupo de profissionais para gestar o comportamento do usuário em relação às notícias no ambiente online ou que chamariam mais tarde de interação. Atualmente são 20 desenvolvedores de software, o que evidencia deste então uma busca por interdisciplinaridade em áreas até o momento muito restritas pelos próprios jornalistas.

Estes profissionais estão divididos em dois grupos - mídias sociais e 'interactive' news. Esta área no jornal trabalha diretamente com o setor de métricas e análises, focando-se principalmente em coberturas especiais como Oscar, Eleições, Jogos Olímpicos, entre outros eventos sazonais. E isso, segundo o editor executivo de interactive news, Marc Lavalley, não é apenas uma aplicação ou conhecimento de base de dados/jornalismo de dados.

Segundo o editor, o momento digital do jornal se divide em duas direções: a primeira é o trabalho na redação e a segunda está relacionada com o que a audiência pode gerar para os jornalistas e profissionais de NYTimes, desde coberturas em tempo real a novas experiências digitais que façam sentido para contar histórias em outros e novos formatos, por exemplo. O trabalho dos desenvolvedores, então, não depende da "dimensão" de importância ou de conteúdo da notícias. "De certa forma, nós (desenvolvedores) somos a cola entre tecnologia, organização e redação" (LAVALLEE, 2014).

Lewin (2014) explica que com essas coberturas e o crescimento de sub-áreas dentro da "redação digital", como móveis e mídias sociais, o trabalho do jornal se tornou mais integrado e complementar:

Normalmente, o editor da homepage mantém o olho na versão móvel. Durante o dia, nós também temos um editor de dispositivo móvel, quem está montando a combinação certa de conteúdo para a audiência móvel direto no App. Esses conteúdos são um pouco diferentes da versão que estamos na versão desktop (LAVALLEE, 2014)

Na redação do NYTimes, também, há cinco a seis pessoas trabalhando com coberturas de eventos especiais para serem publicados na versão móvel, o que ajuda a melhorar o desenvolvimento desta nova editoria ou setor. De acordo com Lavallee (2014), a tendência dos próximos anos é que a equipe de desenvolvedores de plataformas do jornal construa todo o core digital em sistema responsivo, como uma forma de adaptar e complementar os conteúdos da marca. Integrar, então, é um desafio do futuro para a área de notícias em mobilidade do NYTimes, pois a equipe busca cada vez mais que as experiências sejam complementares e importantes em suas proporções.

Como exemplo desse trabalho integrado de equipes para resultar nos conteúdos em diferentes plataformas, Lavallee (2014, informação verbal) detalha como funcionou a cobertura do Oscar de 2014 para entendermos como os conteúdos são colocados ou postados nas plataformas. Uma equipe trabalha na cobertura e é responsável pela construção dos conteúdos que vão para todas as plataformas. Outra fica trabalhando online, com atualização em tempo real. Há também os desenvolvedores que ficam criando estratégias de publicação atraentes e interativas nos dispositivos móveis.

4.6 - Construção de uma notícia para o dispositivo móvel, segundo os padrões do NYTimes

Ainda não há interatividade nas versões disponibilizadas nos aplicativos móveis, não há espaço para comentários ou conversas com a equipe do NYTimes como no site do jornal. De acordo com Lavilee (2014, informação verbal), os profissionais envolvidos com a construção da notícia para as plataformas digitais trabalham com o grande mote dos repórteres que é "contar histórias". Assim, as reportagens já são

pensadas desde seu início de maneira interativa e o trabalho da equipe digital ficará focado em como apresentá-la de diferentes formas, por isso o **site móvel** foi adotado para otimizar a visualização e contato com os produtos da marca.

No processo de criação e construção da notícia, a equipe checa como elas vão funcionar ou já estão funcionando no aplicativo de celular e tablet para testar o layout, a usabilidade, a interface e a resposta aos comandos simbólicos através dos cliques. Por exemplo, quando um vídeo é colocado na versão de celular, a equipe testa se realmente ele irá funcionar com apenas um clique do usuário para depois publicá-lo de fato.

Outra característica importante é que na versão para smartphone, os conteúdos ocupam toda a tela, já que a interação pelo movimento dos dedos deve ser mais leve e eficiente, sem textos longos nas "chamadas hiperlinkadas", que são pequenos resumos de menos de 200 caracteres sobre o que a notícia irá tratar para, se caso o usuário se interessar, continue o passeio em uma camada mais profunda do app, onde estará a notícia completa, muitas vezes acompanhada de imagem, vídeo ou áudio. Já na versão tablet, por causa da tela ser maior, a impressão do usuário é que os conteúdos ficam melhor distribuídos/separados, possuindo uma leveza maior do layout. As duas versões são produzidas, atualizadas e otimizadas ao mesmo tempo para dar mais eficiência ao trabalho da equipe, que por sua vez acompanha o site para tornar possível o trabalho com os dispositivos móveis.

Assim, quando uma notícia vai para o site, ao mesmo tempo ela estará nas versões appificadas para que "o leitor possa fazer o download dela ainda que esteja no metrô" (LAVALLEE, 2014, informação verbal) e as pequenas diferenças estarão no *layout*. No entanto, o conteúdo não é cortado e este é um diferencial do NYTimes, que mantém o tamanho das notícias do online para as versões móveis, pois a equipe acredita que deve "servir o mesmo cardápio" para o leitor, mas apresentado da forma mais adequada com a plataforma em uso.

Um dos pontos negativos é que o usuário não lê a matéria inteira no app e a equipe reconhece este limite. A autora testou as versões móveis e percebeu que os conteúdos multimídia chamam mais a atenção e ocupam a maior parte das atualizações diárias e do *layout*, portanto há maiores chances de estes serem os materiais mais acessados nos apps. Vale ressaltar, que nos móveis a rapidez de carregamento dos

conteúdos é a mesma que no site, estando em uma rede de internet com fio, por exemplo.

Outra característica é a estratégia de integrar todas as plataformas para gerar maior *page views*, downloads e *unique visitors*. O jornal ainda não conseguiu criar conteúdos especiais para o aplicativo tablet ou smartphone pela limitação de suporte tecnológico e adequação do tamanho das peças informacionais criadas para as características técnicas dos aparelhos. Pensando no "peso" que seria carregar alguns conteúdos nas versões móveis e no tempo que levaria para agregá-los a loja de aplicativos, o "truque" do NYTimes para as versões móveis (construídas em sistema responsivo) é acessar uma espécie de browser dentro do próprio app.

Funciona da seguinte maneira: ao clicar nos "*bullets*" (chamadas hiperlinkadas) da versão móvel, o leitor é redirecionado para um browser dentro do aplicativo, como se fosse abrir uma URL comum de sites, mas sem sair do app. Os conteúdos carregam normalmente e a experiência do leitor é a mesma que no site. A diferença é a apresentação e organização do conteúdo nestas interfaces e este é o desafio da equipe do Times. No entanto, isso demonstra ainda uma limitação para a geração de conteúdo transmídia, exclusivo e complementar entre as diferentes plataformas de uma marca e, nesse sentido, o NYTimes sai na frente de seus concorrentes por conseguir otimizar conteúdo de maneira eficiente, isto é, funcional ao leitor/assinante de seus produtos, pela forma como os verifica em tempo real, mas se ajusta a limitações próprias da dinamicidade e mutação do campo digital.

Por isso, não é possível dizer que o NYTimes tem um produto nativo de dispositivo móvel, mas um produto adaptável às *affordances* dos mesmos. (LAVALLEE, 2014).

Já no caso do NYT Now, a construção de conteúdo vêm sendo trabalhada de maneira diferente, pois o app surge do entendimento de dispositivo móvel como mídia e, por isso, tem conteúdos diferentes, curadoria de informação (ainda que construído em sistema de *webmobal*), entre outras especificidades que serão detalhadas adiante.

Lavallee (2014) ressalta que o aplicativo proporciona uma leitura facilitada pela maneira que ele está organizado (com espaço cativo para as principais manchetes do dia e espaço para a curadoria com as notícias mais importantes de outros veículos, segundo

a opinião do NYTimes). O aplicativo traz uma espécie de resumo do dia no mundo com notícias mais curtas, rápidas para se atualizar. Com este aplicativo, o jornal oferece dois produtos para dois tipos de consumidores diferentes e o Now representa aquele grupo que busca notícias mais através do telefone e, assim, o "mix de histórias" oferecido tem sentido para esse consumidor.

E com os sites móveis, o jornal encontra uma estratégia para testar e incorporar experiências de contato entre leitor e conteúdo. O objetivo com os aplicativos é adequar as necessidades de informação à mudança de comportamento de consumo dos leitores, desde os mais antigos e fieis assinantes até as jovens audiências. "O que é preciso fazer é dar-lhe basicamente o mais próximo da experiência de leitura do jornal impresso/online" (LAVALLEE, 2014, informação verbal).

Desta forma, as decisões diárias da equipe se pautam especialmente em alguns perfis de leitores que a equipe foi identificando com o tempo e com as ferramentas de monitoramento/métricas da audiência. A ordem que as notícias estão organizadas e disponibilizadas; é possível ver apenas as capas de cada editoria?; é assim que gostaria de ler meu jornal no fim de semana? Notícias de última hora ou coberturas mais profundas? - essas são algumas questões que perpassam a formulação de estratégias de produto e ações pontuais em coberturas maiores, situações que também ajudam a definir o posicionamento da marca diante do mercado, como jornal com ciclo inovador dinâmico, e diante do público, como jornal que oferece a ideia de um pacote completo de notícias adequadas e oportunas a cada hora do dia, por exemplo.

4.7 - As diferenças entre as versões para dispositivos móveis e o aplicativo NYT Now:

São editores diferentes cuidando dos dois produtos. O "staff" de profissionais para a seção de "Móvel" tem um grupo de editores trabalhando exclusivamente para o NYT Now, cuja rotina tem duração de oito horas e "tudo que é feito vai sendo certificado de que é o melhor mix de notícias para o App e é o certo para as pessoas, que querem ter o mesmo conjunto de informações a partir do mesmo conjunto de histórias" disponibilizadas nas plataformas (LAVALLEE, 2014).

No caso do Now, o trabalho começa com "sumários" e que é pensado para ser diferente para acompanhar uma também diferente audiência. Os sumários de Lavallee

(2014) são os *bullets* de Cliff Levi, editor responsável pelo aplicativo. Ambos concordam que essa espécie de tópico facilita a leitura e pragmatiza o tempo do usuário, o qual pode ler o artigo inteiro mais tarde, o salvando no ícone disponível para guardar conteúdos. Os tópicos briefados são escritos por um dos editores da equipe do Now por meio de acompanhamento assíduo das notícias diárias. Por enquanto, o app é focado para o público de Nova York, o que é fácil de perceber na seleção de notícias que vão para o NYT Now durante o dia. Os dois editores também o consideram um agregador de notícias pelo fato de ter o espaço da curadoria.

Com o aplicativo, os editores entendem estarem mais atentos nos conteúdos que as pessoas gostam de saber e querem ler. Com o conceito de "daily briefing" (resumo diário), o app traduz a necessidade de ter um aplicativo que replique notícias de utilidade com notificações durante o dia, que funciona também como uma espécie de rede social de notícias. Para entender melhor sobre a criação e estrutura desse aplicativo, no próximo tópico elaboramos um detalhamento do NYT Now.

4.8 - O primeiro aplicativo de base de dados conduzido por humanos: o 'NYTimes Now'

Em abril de 2014, o jornal The New York Times lançou mais um de seus produtos presentes na estratégia digital do grupo, o NYTimes Now, disponível - por enquanto - apenas para smartphones. O aplicativo, de antemão, se mostra como uma das "ferramentas chaves" criadas pelo grupo de desenvolvedores, designers e editores da área digital do jornal, onde é possível evidenciar uma diferencial característica: não são algoritmos e publicadores robôs que estão por trás do novo aplicativo móvel, e sim editores.

Humanos gestando aplicativos: esta, então, parece a primeira inovação do NYTimes, jornal secular que vem se consolidando como um dos mais "avançados" em termos de novas mídias, onde editores e coordenadores da área indicam possibilidade da receita digital poder até financiar a imprensa²².

²² A informação faz parte de uma rodada de entrevistas exclusivas com gerenciadores da área de mídias digitais do NYTimes realizada pelas pesquisadoras Isadora Ortiz de Camargo e Elizabeth Nicolau Saad Côrrea (no prelo) em 16 de abril de 2014 na sede do jornal, em Nova York (EUA).

De acordo com Aron Philhofer (2014), ex gerente de mídias digitais do NYTimes e atual contratado para coordenar a área no concorrente The Guardian, o aplicativo foi criado sob uma sentença: "captar assinantes para agora"²³, se colocando como um produto melhor que o aplicativo (tradicional) do jornal para dispositivos móveis, já que foi pensado para um público alvo de consumidores móveis como uma experiência nesta nova ambiência digital tão ubíqua.

Inicialmente, a proposta do 'app' foi ser um meio informativo de acesso rápido - de checagem - como uma rede social de conteúdos jornalísticos, onde há um 'feed' ou 'timeline' de notícias dispostas em manchetes curtas que chamam a atenção para uma leitura mais aprofundada, que é possível através do clique no cabeçalho-título do assunto oferecido e atualizado de acordo com os acontecimentos do dia na página principal do NYTimes Now.

A experiência móvel faz parte de um projeto de "jornalismo exploratório" (PHILHOFER, 2014) do NYTimes, em que a redação e seus integrantes buscam criar projetos/produtos inovadores e fora do tradicional mercado impresso que o periódico tem. Desta forma, uma das grandes ideias do recente aplicativo é unir as principais notícias do jornal em forma de manchetes ('bullets'), demarcadas de acordo com relevância internacional e temporal, com um novo espaço de curadoria de informação, onde os editores oferecem uma filtragem das melhor "O NYTimes indica", sem medo da concorrência de cliques em outros veículos através de um ícone de flecha (->) que simboliza o espaço de curadoria feita por editores do jornal.

Philhofer (2014) o indica como um aplicativo de importância bagagem informativa, onde o usuário pode saber tudo o que acontece no mundo, ainda que não deva ser visto como modelo do futuro inatingível.

O custo por edição é de \$1,99 dólares com download gratuito e, em menos de seis meses, o aplicativo atingiu recordes entre os produtos digitais do NYTimes. Assim, o aplicativo se firma como um dos disponibilizadores de uma diversa gama de noticiário a baixo preço diante das novas estratégias de negócios do grupo em uma empresa

23 O trecho é proveniente da palestra de Aron Philhofer no 9º Congresso da Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo (ABRAJI), em julho de 2014.

tradicional como o jornal norte-americano, uma forma de otimização de conteúdos móveis, que envolve noções importantes das áreas de web-design e User Experience (UX) com características próprias ou nativas do meio móvel (BENTON, 2014).

Para definir o formato-linguagem que o aplicativo se encontra, Benton (2014), escreveu:

At this writing, the top eight Times stories in NYT Now are the same top eight stories on the desktop version of NYTimes.com. The headlines are identical or very nearly identical to the ones appearing on the web. (Headline in NYT Now: "Obama Claims Victory in Push for Health Insurance." Headline on the story page on NYTimes.com: ["Obama Claims Victory in Push for Insurance."](#)) NYT Now stories do seem to use different lead art in a healthy number of cases, often elevating a photo that appears lower in the story on desktop to top billing in the app. But it's pretty darned similar (BENTON, s/p, 2014).

Com isso, o que fica evidente é que as poucas linhas formam manchetes declarativas e chamativas na grade de notícias da "home" do aplicativo, onde, além de mais curtas, as notícias aparecem mais diretas e sem muito rodeios de multimídia, isto é, aparecem com uma foto impactante para gerar cliques.

Minor changes, oriented around chunking up the content. Sentences are shorter, more declarative, and bulleted from scannability. I like it, but it only goes so far (...)The taglines attached to stories seem to have a little more voice than you might expect from the Times. [This Charles Keating obit](#), for instance, earns a "BANKING SCOUNDREL" tag, which is rather on-the-nose. And smaller stories sometimes get a different treatment in the stream, with a nice simple sentence rather than a formal newspaper headline (BENTON, s/p, 2014).

As histórias no aplicativo são classificadas como "stripped down" e podem até ser comparadas com o aplicativo Circa. Ele oferece dois "sínteses" diárias - todas as manhãs (das 6h às 8h existem as atualizações do app) e todos finais de tarde (das 18h às 22h). O produto móvel, assim como todo formato multimídia do NYTimes, é pensado para acompanhar o desenvolvimento do projeto mobilidade no jornal, em que os produtores, designers e editores reforçam conhecer os horários de acesso e o tipo de audiência, o que oferece uma "complementariedade interativa" com design diferenciado pensado para uma "mobal web" (ROBINSON, 2014)²⁴.

Neste sentido, o NYT Now se apresenta além de um formato multimídia, mas sistêmico (BERTOCCHI, 2013) enquanto um produto baseado no jornalismo de base de dados, onde algoritmos moldam um sistema interativo de toques, comandos e leituras, mas quem comanda ainda são os jornalistas, o que Robinson classifica como "performance jornalística" de um "modelo de conteúdo que se deriva/adapta para todas as plataformas".

Para manejar os muitos dados disponíveis para formar notícias, foi montada uma equipe de análise - NYTimes Web Analytics e Data Journalism - que reconfigurou o modo dos produtores de notícia do jornal a produzirem conteúdo: "Começamos a pensar como iríamos fazer para os jornalistas gostarem de números, além de pensar sofisticadamente como as pessoas vão se interessar pelas histórias" (Robinson, 2014). Os dados, então, passam a ser um ponto diferencial dos produtos e, especialmente, modificam o tratamento com o usuário, que não é subestimado, mas identificado como crítico.

Isto é, para os produtos digitais tem-se assimilado no periódico uma espécie de preferência por horários para acessar os mesmos, por exemplo, o leitor NYTimes ainda prefere ler a versão impressa pela manhã, ao acordar. Em seguida, com o NYT Now pode acessar de maneira rápida em espaços livres durante todo o dia. Já o site será visto no desktop do trabalho. Por fim, a noite a versão do jornal para tablet é acessada em um ambiente de descanso, antes de dormir, como uma segunda tela. Com essa pré-definição do usuários em contato com seus produtos, editores do jornal ressaltam que o conhecimento do usuário e a utilização de UX tem sido fundamental para garantir que o "combo" de notícias digitais tenha sucesso.

Especialmente para o formato móvel do NYT Now, destaque para as camadas de narrativas organizadas em três ícones simbólicos do aplicativo (como se vê abaixo), onde há o espaço das principais notícias do jornal em pequenos tópicos para uma leitura rápida, em que o usuário pode selecionar se vai ler ou não, além de poder optar se vai para fazer a leitura no app móvel ou no site. Aqui, o modelo "Snow Fall" de notícias

² James G. Robinson é diretor da seção de Web Analytics do site do NYTimes e foi entrevistado pelas pesquisadoras Isadora Ortiz de Camargo e Elizabeth Nicolau Saad Córrea (no prelo) em 16 de abril de 2014 na sede do jornal, em Nova York (EUA).

parece ser o destaque, já que quase todas as chamadas levam a notícias organizadas com áudio, vídeo ou algum elemento multimidiático.

Percebe-se que o aplicativo foi construído por uma equipe diversa de profissionais - designers, programadores, engenheiros e matemáticos - para formar um sistema narrativo complexo e aberto (Bertocchi, 2013) em que o usuário tem acesso a uma home central utilizada para guiar a escolha do que é possível acessar com um menor número de histórias por dia se comparado ao site, mas que são as mais importantes na visão dos editores que manejam o aplicativo e tentam manter diariamente o objetivo principal desse produto em mobilidade: oferecer as principais notícias que são coletadas em banco de dados do jornal pelos próprios jornalistas.

Figura 16 - NYT Now

Uma parte dos editores trabalha escolhendo as principais notícias da marca NYTimes e a outra trabalha com banco de dados de redes sociais como o Twitter para captar as "melhores" notícias dos concorrentes e oferecer ao leitor do jornal com a ideia de que o "NYTimes selecionou para você as principais notícias de outros veículos, fique a vontade para olhar". Essa parte chama-se "Our picks", que é a curadoria do aplicativo, geralmente feita em agregadores de notícias por meio de publicadores robôs, mas no NYT Now é feita por um equipe de cerca de 20 profissionais de diversas áreas que são

escolhidos justamente por sua interdisciplinariedade com o jornalismo. Assim, a equipe filtra bancos de dados e oferece links para o leitor/assinante do NYT Now.

Oportuno destacar que este modelo de aplicativo do NYTimes não é produzido com algoritmos curadores - àqueles que selecionam informações para os usuários -, mas os editores são os algoritmos e, neste caso, usufruem do formato e design provenientes da programação através de UX com conteúdos dispostos na narrativa de dados: "Nós não queremos mudar o jornalismo, nem significá-lo. Queremos tornar o acesso à busca e à leitura mais fáceis" (Cliff Livig, editor do NYT Now, 2014)²⁵

25 Cliff Livig é editor do NYT Now e foi entrevistado pelas pesquisadoras Isadora Ortiz de Camargo e Elizabeth Nicolau Saad Côrrea (no prelo) em 16 de abril de 2014 na sede do jornal, em Nova York (EUA).

ADREES LATIF/REUTERS

The scenes of protests, rioting and severe policing emerging from Ferguson, Mo., shocked the world.

But they shouldn't, says a writer citing **the nation's long history of black protest.**

2h ago • BuzzFeed

Figura 17 - NYT Now

Definição do NYTimes sobre o aplicativo: "'A maneira mais rápida de captar notícias, NYT Now inclui as principais notícias do The New York Times, escolhidas a dedo e resumidas por nossos editores. Disponível para iPhone e em NYTimes.com. E Mais: "Agora, a notícia continua com você "'²⁶.

Baseado nesta origem, pode-se dizer que o novo "app" do periódico americano faz parte do pacote de tentativas de um novo jornalismo que vem sendo buscado pela nata de profissionais: o jornalismo de métricas, de análises, baseado em números que se escondem em compartilhamentos, visualizações, cliques, ainda que sem mudar a identidade.

A identidade para os editores do NYTimes é um dos elementos fundamentais para manter o jornal nas marcas líderes de mercado enquanto influência e exemplo, já que se vê meios de comunicação o replicando como fonte de credibilidade. Assim, as longas matérias permanecem no recente aplicativo, mas elas só são acessadas se o usuário quer, pois antes de entrar no cabeçalho inteiro da notícia, o usuário tem a liberdade e a condição de entender o assunto através dos "bullets" da capa do app, chamaremos assim, onde uma espécie de grande lead responde as perguntas básicas que dão condições mínimas de compreender o que está acontecendo, qual o assunto e a gravidade dele. Escolher clicar é escolher ler a tradicional matéria do NYTimes com muito texto e, mais frequentemente, conteúdos multimídias dispostos em gráficos, vídeos e áudios, além dos hiperlinks para a home principal do jornal.

Essa primeira observação aparece assim que se abre o aplicativo, que está organizado em uma interface mais leve e "suave", isto é, logo que se abre o produto há uma disposição contínua e nada excludentes de diversos conteúdos hierarquizados, tradicionalmente, com fotos os mais importantes, por exemplo, que pode ser explorado como uma barra de rolagem leve, que não "trava" no processamento de dados, além de manter uma *line up* de informações desenhadas com o pensamento no leitor que está em movimento, seja no trânsito ou na fila do banco, onde o número de caracteres, o número de bullets e imagens, além de links é calculado por uma equipe de especialistas que pensa o NYT Now para o mundo móvel, se classificando como um provedor de notícias online "with its clean *interface* and context-driven focus".

Na imagem abaixo é possível perceber as principais características avaliadas neste artigo. A primeira delas, a resiliência é a mais complexa de ser verificada. O app

Trecho original disposto no site www.nytimes.com: " A faster way to get caught up on the news, NYT Now includes the top stories from The New York Times, handpicked and summarized by our editors. Available for iPhone® and on NYTimes.com", e mais: "Now the news keeps up with you".

oferece, por exemplo, pontos positivos como boa organização dos conteúdos, o que facilita a navegação e a busca por matérias, histórias postadas. É um produto pensado para o movimento de seus leitores, então, oferece por isso o que há de melhor no site principal do jornal segundo os editores. Além disso, o espaço de curadoria de notícias chama a atenção por ser um diferencial por oferecer a possibilidade de encontrar conteúdos de outros veículos indicados pelos editores da marca NYTimes, que tem o status quo suficiente para se legitimar em qualidade, credibilidade e confiança do seu leitor. Tal contexto externo ajuda o aplicativo ser buscado e baixado, levando em conta que o design e a interface empregadas na construção do produto ressaltam o que XXX chama de "mobile-friendly", por se adequar as necessidades do usuário no quesito ler rapidamente os principais assuntos do dia, aprofundar neles se quiser ou até salvá-los para um outro momento, por exemplo.

No entanto, alguns pontos negativos servem de contraponto na categoria resiliência como a intensa necessidade de usar o "scroll" ou a barra de rolagem quase que interminável, o que pode ser um problema na gestão de todo o conteúdo disponível no aplicativo. Outro problema é o tamanho das histórias que continua muito grande para as telas do celular, que ficam entre 6x10cm a 8x17, por exemplo. As notícias ainda são carregadas de slideshows, vídeos, áudios, gráficos, o que teoricamente é bom para a multimídia do conteúdo, mas na situação de mobilidade pode significar uma navegação confusa com perda de tempo.

Ainda sim, o NYT Now oferece mais conforto na leitura dos briefings de notícias empacotados na primeira página do *app* (ver imagem 1) e a possibilidade de salvar notícias para ler depois é uma vantagem para o leitor em mobilidade. Quanto à redução, o produto atende as necessidades do usuário na maior parte do tempo por ser um dos poucos aplicativos com essas ferramentas-comando de salvar e ter acesso as principais notícias veiculadas em outros meios. Como na questão da resiliência, o fato das matérias serem muito longas acompanhando a identidade do site e do impresso, pode haver o estresse pelo "overload" de atualizações e conteúdos disponíveis todos juntos. As notícias completas, na maioria das vezes, tem mais de seis parágrafos com cinco linhas cada um.

Mas, a variante mais favorável do NYT Now é a correlação que pode ser verificada nos poucos, e suficientes, ícones contidos no produto que são capazes de transmitir através dos símbolos a utilidade do "botão", ou seja, influencia na usabilidade

e acessibilidade do usuário. O menu de curadoria de informações também é um bom exemplo, pois através dele é possível acessar diversos links que levam a outras páginas, ainda que com o problema do retorno do caminho de início não ser fácil, prejudicando a resiliência e a redução nos conteúdos.

O layout, em geral, contribui para uma fácil navegação, demonstrando uma tentativa de captar atenção pela leveza, que não se comprova quando se entra na notícia escolhida. Vale destacar a paginação do aplicativo, já que fica claro como foi pensado e até desenhado para que o acesso às "páginas webmóveis". Muitas vezes, o risco dessa interface com longos textos, por exemplo, dificulta o engajamento na leitura e replicamento dos conteúdos, sendo assim, a seção de curadoria pode fazer o leitor sair do aplicativo e não voltar mais.

Da observação da pervasividade do novo aplicativo do NYTimes, é oportuno apontar avaliações em relação ao uso e as assinaturas que ele está tendo nos Estados Unidos, principalmente, sendo a grande diferença para chegar a uma arquitetura da informação pervasiva com design amigável e usável ao leitor a presença dos editores nos bastidores do app. A escolha e gestão de conteúdos feita por pessoas especialistas pode ser um ponto positivo para o crescimento do NYT Now.

Pode-se dizer que o aplicativo investiu na construção de uma interface pervasiva em certa medida, pois ainda só funciona em smartphones, tem conteúdos muito grandes que fazem parte de uma oferta de notícias intensa, podendo deixar confuso o usuário. No entanto, pontos de destaque como curadoria, ícones, capa do app ressaltam a presença do humano no controle da máquina essencialmente.

Se comparado ao aplicativo do jornal, o Now oferece um design de maior contenção aparentemente de conteúdos, já que a porta de entrada, home ou capa do aplicativo denota uma sensação de notícias que foram filtradas e que estão ali porque realmente são as mais importantes do dia, de acordo com os editores. O que não dá para saber é se o leitor vai além depois de usar a primeira vez o aplicativo, pois pode se adequar aos fragmentos de notícias. Uma observação interessante é que o design do aplicativo não parece em nada com uma "home" de site e lembra mais ao design de agregadores de notícias como o Zite.

Por não ter essa característica de "home", não tem menus ou tagueamento por assunto ou região, sendo a organização temática do produto limitadora no tempo de acesso, o que, de certa forma, atrapalha a construção de sentido do app como um todo,

isto é, como um ecossistema midiático e, por isso, atrapalha a consolidação do *Place Making* diante da quantidade e diversidade de informação empacotada para o leitor.

Porém, pensando na não linearidade e verticalidade buscada por uma arquitetura pervasiva, que explora o sentido da experiência do usuário, o NYT Now apresenta a capacidade de correlação automática com o site, pois a identidade visual permanece fortalecendo a marca NYTimes no entanto, no caso do aplicativo, o modelo de leitura ainda continua hierárquico, porque respeita a organização e a escolha do grupo de editores que o controla. Assim, o design e a interface construídos pendem a uma lógica verticalizada de leitura, onde - teoricamente - o primeiro item é mais importante que o quinto, por exemplo. Quanto à lógica da arquitetura do aplicativo, ela mantém a identidade da marca NYTimes, permanece a mesma independente do local de acesso - ou seja, a geolocalização não é utilizada no caso do aplicativo, restringindo o público local - e, por enquanto, não permite personalização de acordo com os interesses de quem o usa. Por isso, falar em consistência do NYT Now é identificar tentativas de manutenção da lógica interna diante de um produto móvel restrito aos smartphones, também por enquanto, que vende como principal característica o conteúdo curado com notícias próprias, indicando que o número de informação, dados e metadados filtrados por pessoas seria a grande diferença do app em relação ao próprio aplicativo que seria a versão digital do impresso.

De acordo com o relatório interno do jornal, o aplicativo é "uma experiência móvel agradável que qualquer publicação de conteúdo de alta qualidade pode aspirar. NYT Now talvez seja o primeiro e verdadeiro prodto móvel amigável".

4.9 - Métricas e engajamento na área digital

O NYTimes não é uma empresa de mídia focada em métricas, mas há uns bons anos tem trabalhado com números através do jornalismo de dados, que, de certa forma, envolve dados passíveis de análise. Com banco de dados para fomentar pautas, a marca também tem investido em serviços privados de monitoramento de audiência, indicando o que os leitores estão lendo, quanto tempo eles estão passando em determinado produto do Times etc. Tudo isso podemos chamar de ferramentas para medir/mensurar diversas variáveis úteis editorial e comercialmente através das métricas.

Com uma editoria específica para análise de métricas chefiada por James Robinson (2014, informação verbal), que é matemático de formação. O grupo chefiado por James foi incorporado a redação digital há menos de cinco anos, que é o período que a marca começou a investir nessa área. Para ele, a equipe do NYTimes, em geral, tem medo de números, mas com a explosão do BuzzFeed - um dos principais concorrentes da marca, segundo os gestores - a empresa se viu obrigada a dar uma atenção maior a análise da audiência, que por sua vez tem interagido, respondido aos conteúdos do Times, o que gera um ciclo indireto, mas vivo entre público e equipe que produz e otimiza conteúdo.

Antes das chamadas "analytics", a equipe não tinha noção do movimento do seu site, muito menos de seus produtos móveis que começavam a ser lançados. Os dados provenientes do monitoramento são responsáveis, atualmente, pela geração de valor notícia no imaginário do jornalista e, conseqüentemente, nos produtos do NYTimes e na audiência. Segundo Robinson (2014, informação verbal), após o uso contínuo de análise de dados e monitoramento de público houve uma otimização também das decisões editoriais da área, além de evidenciar um potencial de tráfego de audiência próximo a empresas novas focadas em métricas, como uma fábrica de tráfego, como classifica Caitlin Petre, em um relatório lançado em junho de 2015 pelo Tow Center, da Universidade de Columbia.

Robinson destaca que as análises foram criadas pelos marketeiros para entender e criar estratégias para atrair público para conhecer seu produto e que, nessa mesma lógica, o NYTimes usava o que está nas entrelinhas dos números para otimizar sua web, seus produtos móveis, potencializar reportagens especiais, criar estratégias de complementação de conteúdo, além de monetizar os pacotes de conteúdo informativo vendidos pelo Times. "Nossas análises, clara, dão suporte para o negócio, mas não 'subimos' uma história que não nos ofereça nada além do que dinheiro. Obviamente nossa maneira jornalística de atuar é muito importante", relatou Robinson (2015).

A empresa, então, preserva notícias de qualidade mais do que notícias que gerem rentabilidade. É claro que a meta da equipe de Robinson é mediar esta relação entre jornalistas e área comercial do Times. Para isso, ferramentas privadas foram construídas para que alguns editores tenham acesso a esses dados. Nem todos os jornalistas ficam

sabendo dos números. Estes ainda geram certo desconforto aos profissionais que ficam com um dilema: muitos acessos significam realmente boa qualidade? Para Robinson não. Uma coisa não tem correlação direta com a outra, até porque nem sempre o que a audiência quer são conteúdos com apuração profunda e textos longos.

"Meu trabalho é trazer a audiência para que os jornalistas façam a notícia de acordo com os dados", nos contou Robinson. Resumidamente, as análises de dados do NYTimes ajudam a pensar questões como - atrair mais *page views* e usar a audiência para melhorar as nossas decisões; lidar com os números; fazer os jornalistas gostarem de números. Estes são alguns desafios que permeiam todas as plataformas digitais.

A estratégia, para ele, é pensar sofisticadamente como as pessoas vão se interessar por histórias contadas por jornalistas que gostem de números: "*Reporting like a score*, é isso que fazemos". Além das métricas de público, os dados que estão se espalhando no dia a dia da produção jornalística também ajuda a mudar a forma de contar histórias e essa pode ser a melhor estratégia de conteúdo para o futuro, segundo Robinson.

E, como construir a notícia para diversas plataformas baseado nas métricas e como segurar pessoas na leitura de matérias tão grandes? O comportamento de ler notícias e histórias grandes é comum no leitor do jornal, sendo até esperado. A questão é porque as pessoas se vão daquela plataforma, explicou Robinson.

Existem duas grandes questões que envolvem este processo de mediação controlado pela equipe de Robinson: o que as pessoas querem saber e o que os jornalistas vão fazer? Neste contexto, a equipe de análise é fundamental para a redação digital porque discute a performance dos jornalistas e, segundo eles, é a única editoria onde esse tipo de debate acontece.

A hipótese de Robinson é que notícias multimídias são atrativos para que a audiência navegue mais profundamente na página, como no caso da Snow Fall. E isso é um dado importante: permanência na página. Quando questionado sobre o tamanho das notícias nas três plataformas digitais, ele não hesita em dizer que os textos longos não são problema e não desagradam e que as pessoas querem conteúdo de qualidade, profundo, mas também admite que nem sempre o público lê até o fim e que esse controle não é tão certo.

Curiosidade - Análise de cores

As notícias que ficam na homepage do NYTimes são selecionadas através de uma análise de cores desenvolvida por uma ferramenta da marca, que analisa o centro da página, onde há mais cliques, classificando em amarelo e vermelho as notícias mais clicadas e em azul e verde as mais buscadas.

Relatório de métricas, uma avaliação dos números que correm por trás das notícias do NYTimes

As métricas de audiência tem se tornado a ubiquidade dentro das organizações de notícias, mas é preciso entender alguns efeitos gerados por meio dos dados que emergem dessas empresas: 1) o que os dados podem produzir? e 2) o que os dados vão impactar na cultura de trabalho dos jornalistas.

Entre as vantagens da exploração de métricas, destaca-se as melhores decisões e desenvolvimento de estratégias que emergem dos dados, o tráfego de certa forma empodera a audiência e pode desenhar alternativas de avaliação de histórias jornalísticas. Um fato que pode ser ruim, de acordo com o relatório, é que esses mesmos dados podem ocasionar um conflito de emoções entre os jornalistas, se caso estes profissionais não saberem relativizar os números. Em suma, o impacto do uso de análises e métricas depende de como as empresas as utilizam.

Algumas recomendações podem ser listadas para o futuro das empresas de informação que investem e utilizam dados e análises de audiência. Entre elas, estão a necessidade das marcas em priorizar pensamento estratégico focado em "analytics" e como a interação da empresa com os dados pode resultar em pontos positivos para a mesma. Outra questão é o tráfego diário que gera certa pressão na produção de conteúdo ao mesmo tempo que pode ajudar os pesquisadores dentro da empresa a otimizarem decisões e fecharem parcerias, por exemplo.

É também importante enfatizar que a escolha do uso de ferramentas de análise de audiência deve ser feita em sintonia com o modelo de negócio seguido pela empresa informativa, considerando também os objetivos estratégicos que se quer atingir e os valores que cercam, no caso, as redações. Portanto, é plausível que métricas tem limitações que irão surgir no desenvolver do uso das análises por determinadas empresas.

A avaliação de Petre (2015) do uso de métricas no NYTimes é bastante contundente em considerar que o acesso aos dados resultantes de análises estão alinhadas com a hierarquia das editorias da empresa, sendo que alguns editores têm acesso a eles e alguns repórteres não, o que caracteriza um uso muito tradicional em consonância com o posicionamento da marca no mercado de informação, denotando uma cultura organizacional tradicional. Ainda assim, o grupo de interatividade do jornal trabalha com a missão de chamar a audiência para as redes, formalizando os dados

sistematicamente e desenhando conclusões que ajudam nas decisões de produção e divulgação de conteúdo.

Com otimização, monitoramento/métricas e curadoria o NYTimes se coloca como protagonista em jornalismo em mobilidade enquanto marca tradicional, que se digitalizou e oferece pacotes de serviços para cativar o usuário. A seguir, iremos fazer um apanhado dos principais dados da pesquisa, pontuando conclusões e perspectivas futuras para se estudar.

Conclusões

Um *quote* do best-sellers, "Vida Digital" (1996), de Nicholas Negroponte, diz que a "A informática não tem mais nada a ver com computadores. Tem a ver com a vida das pessoas." (Negroponte, 1996, p. 12)" ("Computing is not about computers any more. It is about living")²⁷. Motivados por esta reflexão de transformação social através das tecnologias, podemos pensar que mobilidade digital não é apenas uma questão relacionada ao acesso a dispositivos móveis, mas sim uma questão de experiência. E este é o primeiro passo para a construção deste trabalho: entender que a condição de mobilidade modificou processos de produção e distribuição de diversos serviços, especialmente, por ocasionar uma facilidade e portabilidade da informação. O jornalismo, por isso, não foi e nem será mais o mesmo. Mudou a lógica da pauta, a lógica tática, a estratégia editorial e comercial. Mudou a cor, a manchete, e, em certos casos, deixou de lado o lead. E não se pode falar de um futuro para ele onde ambiente online, offline e ambiente móvel vivem separados. Pelo contrário, existem três ambiências para pensar conteúdo e arriscar em busca de inovação.

Com estas reflexões, um inquietamento sobre como funcionaria o trabalho final produzido para dispositivos móveis ocupou o espaço do dia a dia de trabalho e alguns questionamentos reapareceram: as empresas de comunicação enxergam os dispositivos móveis como espaços de mídia? Faz sentido falar em crise do jornalismo impresso sem se quer perceber uma proposta de reformatação de conteúdo e modelo de gestão que emerge, principalmente, do olhar mais atento às experiências da audiência?

Fazer parte de uma redação média que se encontra em uma encruzilhada entre conteúdo de qualidade e sobrevivência financeira me fez pensar sobre um futuro próximo para o jornalismo, vislumbrando o fator complementar a sua existência: a tecnologia traduzida em plataformas. A plataforma móvel, então, parece ser a tendência dos próximos anos para um status de jornalismo contemporâneo, justamente o que tentamos abordar nesta pesquisa e classificamos como jornalismo em mobilidade.

Após uma revisão bibliográfica sobre as terminologias do campo digital e do jornalismo digital, definimos como jornalismo em mobilidade o segmento de produção

²⁷ Tradução livre da autora

dedicada aos dispositivos móveis enquanto plataformas de distribuição, interação e publicação pensadas de três pontos de vista - o da estratégia, do produto e das práticas de consumo - e não o jornalismo produzido com essas tecnologias, que é classificado por jornalismo móvel. As diferenciações de terminologias são importantes para, adiante, ressignificar e entender a adaptação das empresas jornalísticas centenárias, tradicionais, que se financiavam das altas tiragens de versões impressas. Não tratamos, aqui, de casos criativos em essência ou recentemente criados e vistos como inovadores no modelo de negócio ou na forma de produção. Tentamos perceber como uma empresa já consolidada encara a convergência das três ambiências citadas como potenciais para construção de conteúdo diferenciado, de qualidade, ao mesmo tempo, para geração de negócios digitais sem medo de ficar a mercê da fragmentação da receita.

Nesse sentido, vimos o NYTimes como um caso de estudo, pois apresentou estes dilemas como referência mundial desde que anunciou a integração da redação digital à impressa; em um segundo momento quando elaborou um relatório de inovação, além de tantas ações divulgadas como experimentação digital que vêm dando certo. Por isso, mencionamos que o ciclo de inovação do NYTimes é dinâmico, o que o torna um caso único e paradigmático. O trabalho, nesse sentido, se coloca como ousado, já que é realizado sob a ótica da pesquisa brasileira, local onde o jornalismo tradicional não apresentou avanços no setor móvel como o Times e onde, também, a marca norte-americana é referenciada como exemplo seguido.

Assim, a decisão de estudar apenas uma marca jornalística estrangeira é justificada pelo fato do NYTimes ser um modelo incomparável atualmente am âmbito global, ainda que com o status de precursor digital dispute espaço com o inglês *The Guardian*. Outra variável é que este não poderia ser um estudo comparativo com realidades diferentes, isto é, os aspectos geográficos, históricos, econômicos e culturais interferem na consolidação de uma empresa de mídia.

costura

Em relação aos objetivos iniciais da pesquisa, conseguimos fazer um apanhado teórico interessante para entender o estudo de caso. Além da construção de uma definição de prática de jornalismo em mobilidade baseada no que o mercado informativo apresenta e no que a teoria oferece, também conseguimos unir pontos fortes

de eixos metodológicos como o Internet Studies e o Media Industry Studies, que contribuíram para pensar o funcionamento da indústria da mídia bem como delimitar os dados coletados em entrevistas com gestores. Já no estudo de caso, a investigação traz algumas informações inéditas da marca Times e sua gestão digital, especialmente, do caminho que a empresa segue para alcançar o modelo de negócio 'Mobile First'.

Observamos que as práticas rotineiras do jornalismo digital e em mobilidade da empresa passa pelas mãos de uma redação interdisciplinar e silenciosa, isto é, matemáticos, especialistas em tecnologia da informação, designers, engenheiros são os que realmente 'empacotam' e apresentam os conteúdos na ambiência móvel, o que nos faz concluir que o trabalho do jornalismo propriamente não muda: é dever apurar com qualidade e gerar conteúdos diferenciados, segundo os editores. Mas também é dever da integração da redação formatar estes conteúdos, os deixando mais leves e mais 'amigáveis' ao toque e experiência do leitor. Assim, podemos dizer que o segmento do jornalismo em mobilidade também se refere a bastidores de produção com competências profissionais plurais, onde a concentração e a cobertura em tempo real chegam para complementar ainda mais o trabalho de construir produtos que se complementam entre si e que são pensados para acompanhar as horas úteis do dia a dia de um usuário/leitor do NYTimes.

Pensando nisso, consideramos oportuno redestacar alguns pontos que fazem a diferença para a produção digital na empresa estadunidense, bem como indicam ações cotidianas que podem ser incorporadas como tendências de novas práticas de rotina em uma redação digital, que pensa a mobilidade como condição para fidelização, financiamento e inovação.

Começamos falando da criação dos aplicativos noticiosos, que representam os primeiros espaços em mobilidade do NYTimes. Eles foram pensados, primeiramente, para atingir um público jovem (17 a 35 anos), cativando a atenção para uma experiência nativa através dos sites móveis, que são a base dos aplicativos e também são combinados/construídos para direcionar ao sistema responsivo da página web do NYTimes quando for preciso, por exemplo, em uma busca por informações que estão no banco de dados do site desktop. Complementares, apps e site desktop trabalham juntos com a ideia principal: "ser essencial, completo e exclusivo", segundo a equipe.

Esta, por sua vez, aposta na estratégia editorial de **testar novidades e investir em pesquisas** em entender como desenvolver melhores experiências, isso através do monitoramento contínuo da audiência através das métricas e das cores apitando a cada clique. O desafio é garantir tempo de permanência nos produtos, oferecer interfaces e designers diferentes para captar o leitor e fazer parte do pacote de serviços digitais da marca. Para isso, 10% da receita anual vai para investimentos no segmento móvel.

O **uso das análises de monitoramento** vem sendo reforçado e uma equipe vem cuidando deste trabalho para gerar indicativos para melhorar a experiência do usuário bem como fazer sentido para a plataforma onde está disposto determinado conteúdo. No processo de construção da notícia, a integração das equipes da redação digital é importante, já que ela é testada todo o momento para ver se está 'cabendo' em determinada tela. O grupo também trabalha com a ideia de "o que o usuário quer ler, ele pode escolher e terá o conteúdo no nosso aplicativo", o que potencializa ainda mais a força do jornalismo de dados, do banco de dados e das métricas na operacionalização da otimização de conteúdos para as versões móveis.

Outros pontos de atenção da equipe são: perceber o comportamento da audiência, isto é, acompanhar seu movimento através das ferramentas de monitoramento para identificar o que elas gostam de ler de fato. As notícias têm que fazer sentido, isso é o que importa, segundo os gestores da área.

No âmbito das decisões, a empresa tem cada vez mais caminhado para o status de Mobile First, apesar de não assumir oficialmente, por isso as decisões da diretoria do jornal influenciam no desenvolvimento de estratégias para a ambiência móvel, que desponta. As últimas para forçar e impulsionar a área foram: proibir os funcionários de acessarem o site do desktop na sede do jornal durante alguns dias; começar a publicar no whatsapp e comprar espaço no facebook (Instant Articles) para publicar notícias especiais.

Outro desafio: lidar com **números**. O grupo de análises e métricas vêm despertando nos jornalistas da redação do NYTimes um gosto maior por números, o que, segundo a equipe, é uma maneira de pensar sofisticadamente e melhorar as ações de criação de notícias, por exemplo: "nós temos que pensar nas métricas, já as pessoas vão se interessar por histórias", destacou James Robinson, matemático e líder do grupo,

que cada vez mais é formada por aqueles que se interessam, no mínimo, por programação e sistemas. O trabalho da equipe é trazer a audiência para dentro da redação através dos dados computados por meio dos acessos, visualizações e permanência.

"Reporting is like a score" é o lema dos amantes de números que fazem parte da redação digital, que também considera o jornalismo de dados como uma maneira de mudar a forma de contar histórias e pode ser a melhor forma para sobreviver e otimizar.

Sobre **o comportamento da audiência**, a pesquisa identificou que este é um dos principais pontos do NYTimes nos últimos três anos: atualmente, a empresa acredita e investe em dados sobre o público, porque crê que só assim é possível otimizar as versões móveis, além de outros produtos do jornal. Já não há mais reunião de pauta focada no que vai para o impresso. A reunião é focada no digital e nos números apresentados, captados em tempo real.

Homepage e performace do jornalistas: a *home* tem q ser variada, pois ela é que dá atrativo e ânimo ao leitor. os jornalistas devem ter claro o que as pessoas querem saber e o que eles vão produzir. Por isso, o jornalismo em mobilidade é encontrado no NYTimes a partir do momento que identificamos sua distribuição otimizada e pensada na garantia de diferentes e eficientes experiências do usuário, monitorado todo momento. Esta distribuição em plataformas e formatação em produtos mostra um investimento neste novo segmento que pode crescer e sair do plano ideal - no futuro, o jornalismo em mobilidade não dependerá de apenas otimização, mas de criação de conteúdos exclusivos e diários para as versões. Por enquanto, o desenho do site móvel, nativo e a configuração de conteúdos com usabilidade nos aplicativos de notícias do NYTimes garantem essa produção em mobilidade, que queremos ressaltar nesta pesquisa.

Com isso, o **aplicativo NYT Now** pode ser uma referência de produção dinâmica, fácil e com usabilidade no ambiente móvel por ser uma espécie de resumo do dia oferecido para smartphones, por enquanto apenas os de sistema iOS.

Em suma, o interessante é que a dúvida paira nos questionamentos do futuro do Digital First ou Mobile First e esta é o motor da criação e manutenção do ciclo inovador dinâmico e ubíquo do NYTimes, que ainda mantém uma redação em vias de integração,

segundo os entrevistados para este estudo. O jornal pode não ser um caso paradigmático ou ideal, pois sua realidade é inadapável, mas, ainda assim, se coloca como um dos bons exemplos que não tem medo de testar novos formatos e novas estratégias. Arriscar no escuro tem feito parte do jornalismo do futuro.

No NYTimes, mobilidade é um pacote único de notícias. Ele atua diante da mobilidade, isto é, a distribuição de conteúdo é feita por plataformas, que são formatadas de acordo com suas affordances. O objetivo é que o leitor esteja em contato com o NYTimes, consumindo suas notícias em qualquer que sejam as plataformas.

É possível considerar que já jornalismo produzido para dispositivos móveis, mas ele não é exclusivo, e sim adaptado a determinados momentos das diversas plataformas (home, tablet e smartphone). Isso é pautado graças a um modelo de produção de conteúdo otimizado, ou seja, produzido com qualidade e profundidade e derivado para todos os outros produtos.

Classificamos o caso do NYTimes como especial por ser um objeto de ciclo inovador dinâmico com base em investimentos pontuais, principalmente, em programas de métricas e data journalism e 10% da receita anual deslocada para a área de móvel do jornal. Além disso, o ciclo inovador também está pautado no protagonismo das ações estratégicas da equipe, que são elaboradas na certeza do conhecimento da audiência, melhorado a cada mês, como ocorreu em março de 2015 uma nova ação para "conversar" com o público do jornal e, assim, poder contar histórias de um jeito arrojado e contemporâneo.

Neste sentido, o NYTimes parece estar na ponta dos mais inovadores em estratégia móvel. Em partes sim, pois foi um dos primeiros a ter produtos jornalísticos em smartphones e tablets com design sofisticado e "web mobal" adaptada às affordances ou especificidades de cada tela. No entanto, são muitos desafios e entre eles estão os fatores de comercialização desse tipo de produtos e modelos de negócio que serão gerenciados para que dêem certo, que consigam uma permanência de sua audiência. Também é preciso relevar que nem sempre otimizar conteúdo é uma boa estratégia, mas no caso do norte-americano parece funcionar, porque há bom uso das ferramentas tecnológicas disponíveis para a redação, além de profissionais altamente

qualificados, o que nos faz perceber que não é a máquina que pode salvar o jornalismo. Talvez computadores e robôs não funcionem para o mundo móvel.

Tendências:

Como já observamos, o NYTimes não é um caso comparável, mas muitas das práticas diárias da redação digital podem ser incorporadas como, em primeiro lugar, a empresa ter uma visão auto-crítica de sua produção e de suas estratégias; estar mais próxima do mercado e dos usuários que consomem essas notícias, bem como entender quem são eles e o que eles querem ou gostam. Para isso, uma revisão das práticas diárias como monitoramento, acompanhamento da ambiência online e impressa, no caso dos jornais, ajudam a fortalecer uma visão integrada na marca jornalística e isso poderá transparecer em um futuro próximo nas mudanças de produção.

Outro fator importante é não ter medo de arriscar em produções. O jornalismo diário, atualmente, está focado essencialmente em um trabalho telegráfico, em que ser o primeiro a publicar a notícia ou 'colocar rápido no site' parecem ser jargões corriqueiros, mas que não foram pensados. Com a ambiência móvel, a internet móvel e mobilidade humana, não existe mais furo jornalístico e, por isso, investir em conteúdo de qualidade e completo pode ser a chave do sucesso, como indicam os gestores digitais do NYTimes.

Uma tendência forte também é a mudança da renição de pauta, que deve estar focada no que vai para a web primeiro. O impresso não precisa ser extinguido, ele pode sobreviver de financiamento de publicidade digital, e deve aproveitar a oportunidade para fornecer conteúdo mais analítico e profundo para uma camada de leitores "experts" e fieis à marca. Tais dicas foram compartilhadas pelos editores do Times como sugestões universais para situação de jornais tradicionais que vivem entre a reformatação do modelo de gestão comercial e editorial, mas ainda carregam um legado histórico no campo midiático.

Com isso, podemos indicar como perspectivas futuras de pesquisa a construção de modelos de negócios, que pode ser estudada mais profundamente a fim de identificar, por exemplo, que alguns deles podem ser combinados e adaptados de acordo com cada estratégia e ação tática de indústrias da mídia. Além disso, no futuro

também é possível aprofundar como está a adaptação dos jornalistas ao dia a dia de trabalho digital, que não foi abordado nesta pesquisa.

Indicamos que o interesse pela condição de mobilidade no jornalismo não vai parar, até porque esta, talvez, seja a tendência dos próximos anos de produção diferenciada e que pode gerar receita para as empresas de mídia no mundo.

A mobilidade, hoje, é sinônimo de experiência e esperamos que o jornalismo se valha deste hábito social para criar com qualidade conteúdo de interesse público, que impacte e que seja exemplo de boa produção. É claro que consideramos que já existem empresas com um olhar diferenciado sobre a produção digital atual e que investiram em estratégias que facilitam a experiência de consumo de notícias do público como Vox, Vice, BuzzFeed e até mesmo aquelas que apresentam um jornalismo investigativo como o Politico. No entanto, queremos propor a visão arqueológica, de entender o novo no velho e impulsionar um pensamento reformatador das tradicionais empresas jornalísticas, especialmente os meios impressos, para dar um salto com a tecnologia e não ser refém da liquidez do tempo.

Referências Bibliográficas:

AGAMBEN, Giorgio. **O que é um dispositivo?**. In: Outra Travessia, Santa Catarina, 2º semestre de 2005, nº5.

AGUADO, Juan Miguel. **La indústria del contenido em la era Post-PC: Horizontes, amenazas y oportunidades**. In: CANAVILHAS, João (org). *Notícia e Mobilidade*. Universidade da Beira do Interior, Portugal: Labcom, 2013.

AGUIAR, Leonel. **Palestra da I Semana de Comunicação Comunitária e Mídias Digitais** (Secomidi) da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG). Ponta Grossa, 2013.

ALVES, Rosental Calmon. **Reinventando o jornal na internet**. Artigo disponibilizado para o site Almanaque da Comunicação, em julho/2011. Disponível em: <http://www.almanaquedacomunicacao.com.br/reinventando-o-jornal-na-internet-de-rosental-calmon-alves/>. Acesso em abril/2014.

_____. **Jornalismo digital: Dez anos de web... e a revolução continua**. In: Revista Comunicação e Sociedade, vol. 9-10, 2006, p. 93 a 102. Disponível em <http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/view/1157>. Acesso em abril/2014.

ANDERSON, Chris; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. **Post Industrial Journalism: Adapting to present**. Columbia: Tow Center for Digital Journalism. Disponível em: <http://towcenter.org/research/post-industrial-journalism-adapting-to-the-present-2/>. Acesso em 24/04/2013.

AUGÉ, Marc (2005 [1992]). **Não Lugares**. Lisboa: 90º

_____. **Por uma antropologia da mobilidade**. Tradução de Bruno César Cavalcanti e Rachel Rocha de A. Barros. Maceió: EDUFAL; São Paulo: UNESP. 109 p, 2010.

_____. **Não Lugares: Introdução a uma antropologia da supermodernidade**. Campinas (SP): Editora Papirus, 9ª Edição, 2012.

_____. **Work in media**. In: Media Industry Journal, vol 1, 2015. Disponível em: <http://www.mediafactory.org.au/>. Acesso em março/2015.

BARBOSA, Suzana. **Jornalismo convergente e *continuum* multimídia na quinta geração do jornalismo de redes digitais**. In: CANAVILHAS, João (org). *Notícia e Mobilidade*. Universidade da Beira do Interior, Portugal: Labcom, 2013.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999

_____. **Vida Líquida**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2006.

_____. **Modernidade líquida**. São Paulo: Jorge Zahar Editores, 2001.

BECKER, Maria Lúcia. **Inclusão digital e cidadania: as possibilidades e as ilusões da “solução” tecnológica.** Ponta Grossa: Ed. UEPG, 2009.

BERTOCCHI, Daniela (2013). **Dos Dados aos Formatos – Um modelo teórico para o design do sistema narrativo no jornalismo digital**. Tese de doutorado. Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP), Brasil.

BERTOCCHI, Daniela e SAAD, Elizabeth. **A cena cibercultural do jornalismo contemporâneo: web semântica, algoritmos, aplicativos e curadoria.** São Paulo. In: Revista Matrizes, nº2, 2012.

BOURDIEU, Pierre (1983). **O Campo científico.** In: Pierre Bourdieu. São Paulo: Ática.

BOURDIEU, Pierre et al.(1999) **Ofício de sociólogo.** Petrópolis: Vozes.

BRADSHAW, Paul. **What does a mobile journalist need?**, 2009. Disponível em <http://onlinejournalismblog.com/2009/10/21/what-does-a-mobile-journalist-need/>. Acesso em 01 de setembro de 2013.

BUSTOS, J.C. e URANGA, M.G. **Introduction in innovation: Economic, social and cultural aspects.** Disponível em: <http://gaz.sagepub.com>. Acesso em março/2015.

CAMARGO, Isadora. Jornalismo para tablets: **Um novo Panorama de tendências noticiosas com mistérios da mobilidade.** In: Anais de evento do Seminário de Inverno da Universidade Estadual de Ponta Grossa. Ponta Grossa, 2013.

CAMARGO, Isadora; ROZENDO, Suzana e SILVEIRA, Stefanie C. **Desafios e convergências de uma mídia espalhada: Um novo contexto informacional de diferentes ambiências digitais.** Artigo apresentado no 4º Simpósio de Ciberjornalismo da UFMS. Mato Grosso do Sul, de 28 a 30 de agosto de 2013.

CAMARGOS, Marco A. e TEIXEIRA, Alexandre. **Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma síntese teórica.** In: Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/v10n1art3.pdf>. Acesso em fev/2015.

CANAVILHAS, João e SANTANA, Douglas. **O jornalismo para plataformas móveis de 2008 a 2011.** In: Revista Líbero – São Paulo – v. 14, n. 28, p. 53-66, dez. de 2011. Disponível em http://administrativocasper.fcl.com.br/rep_arquivos/2011/12/12/1323717850.pdf. Acesso em outubro/2014.

CANAVILHAS, João. **Webjornalismo: Considerações gerais sobre jornalismo na web.** In: Biblioteca Online de Ciências da Comunicação (Bocc), Labcom, s/a. Disponível em: http://www.bocc.ubi.pt/pag/_texto.php3?html2=canavilhas-joao-webjornal.html

_____. (org.). **Notícias e Mobilidade: O jornalismo na era dos dispositivos móveis.** Covilhã (PT)/Universidade da Beira do Interior (UBI): Livros LabCom, 2013. Disponível em: http://www.livroslabcom.ubi.pt/pdfs/20130404-201301_joaocanavilha_noticiasmobilidade.pdf. Acesso em dez/2013.

_____. **Da pirâmide invertida à pirâmide deitada.** 2005. Disponível em: <http://gqbocc.unisinos.br/pag/canavilhas-joao-webjornalismo-piramide-invertida.pdf>. Acesso em 18/08/2012.

_____. **Do jornalismo online ao webjornalismo: formação para mudança.** In: Comunicação e Sociedade. Vol.9-10, 2006, p.113-119. Disponível em: <http://www.lasics.uminho.pt/OJS/index.php/comsoc/article/view/1159/1102>

_____. **O novo ecossistema mediático.** In: Biblioteca Online de Ciências da Comunicação (Bocc), Labcom, s/a. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/canavilhas-joao-o-novo-ecossistema-mediatico.pdf>. Acesso 05/03/2015.

CARR, Nicholas G. **Será que TI é tudo? Repensando o papel da tecnologia da informação.** Tradução de Henrique A. R. Monteiro. São Paulo: Ed. Gente, 2009.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1.

_____. **La galaxia Internet.** Barcelona, Espanha: Arete, 2001.

_____. **A era da intercomunicação.** 2006. Disponível em: <http://diplo.uol.com.br/2006-08,a1379>>. Acesso em: 20 nov. 2006.

_____. **Redes de indignação e esperança: Movimentos Sociais na era da Internet.** Editora Zahar, 2013.

CHRISTIANSEN, Clayton M. **The innovator's Dilemma.** Boston: Harper Business Essentials, 2000 [1998].

_____. e SKOK, D. **Be the disruptor.** Nieman Reports. Boston: The Nieman Foundation For Journalism At Harvard University.

DEUZE, Marc. **Online Journalism: Modelling the first generation of news media on the World Wide Web.** In: First Monday, Volume 6, Nº10, 2001. Disponível em: <http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/viewArticle/893>

DOCTOR, Ken. **Newsconomics: doze novas tendências que moldarão as notícias e o seu impacto na economia mundial.** São Paulo: Editora Cultrix, 2011.

DONATI, Luísa Paraguai. **Dispositivos móveis: espaços híbridos de comunicação.** Artigo apresentado no XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom). Santos, 2007. Disponível em:

<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/R0021-1.pdf>. Acesso em 02/07/2013

DUTTON, William (ed.). **The Oxford Handbook of Internet Studies**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

_____. e ESS, Charles M.. **Internet Studies: Perspectives on a rapidly developing field**. New Media & Society August 2013 15: 633-643, first published on April 29, 2013doi:10.1177/1461444812462845

ESS, Charles M. **Introduction to special issue, 'Who am I Online?'** Philosophy and Technology: 275–285, 2012.

FAUSTINO, Paulo e GONÇALES, Ramiro. **Gestão Estratégica e Modelos de Negócios - O caso da indústria da mídia**. Lisboa (PT): Editora Media XXI, 2011.

FELINTO, Erick. **O sequestro da história na cibercultura e os desafios da teoria da mídia**. São Paulo, In: Revista Matrizes, nº2, 2011.

FIGUEIREDO, Diogo Reck. **Jornalismo e mobilidade: novas e possíveis reconfigurações**. In: Verso e Reverso Revista da Comunicação, São Leopoldo (RS)/Unisinos, vol. 27, nº 64, 2013. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/versoereverso/article/view/ver.2013.27.64.02>. Acesso em maio/2014.

FIRMINO DA SILVA, Fernando. **Jornalismo móvel digital - Uso das tecnologias móveis digitais e reconfiguração das rotinas de produção da reportagem de campo**. Tese (Doutorado Comunicação) – Universidade Federal da Bahia, Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/13011/1/Fernando%20FIRMINO%20da%20Silva.pdf>. Acesso em fev/2014.

FRAGOSO, Suely; RECUERO, Raquel e Amaral, Adriana. **Métodos de pesquisa para internet**. Porto Alegre (RS): Editora Sulina, 2011.

GROTH, Otto. **O poder cultural desconhecido: fundamento da Ciência dos Jornais**. Tradução de LiriamSponholz. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

HELLES, Rasmus. **Mobile communication and intermediality**. In: Mobile Media & Communication. Sage Publications. 1(1) 14–19. 2013.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. Tradução: Susana Alexandria. 2. ed. - São Paulo: Aleph, 2009.

_____. **Spreadable Media**. NYU Press, 2013. Disponível em: <http://spreadablemedia.org/>. Acesso em 20/03/2013.

JOHNSON, Thienne M. **Java para dispositivos móveis**. Novatec, s/a. Disponível em: <http://novatec.com.br/livros/javamoveis/capitulo9788575221433.pdf>. Acesso em 10/10/2012.

JÚNIOR, João da Silva Gomes. **O novo ecossistema midiático**. Disponível em: <https://ppgcom.wordpress.com/2011/09/14/o-novo-ecossistema-midiatico/>. Acesso em 05/03/2015.

KOVACH, Bill e ROSENSTIEL, Tom (tradução de Wladir Dupont). **Os elementos do jornalismo**. São Paulo: Geração Editorial, 2003, 304 pp.

LAMMLE, Rob (2012). *Tablet History: 14 devices that laid the groundwork for the iPad*. Disponível em : <http://mashable.com/2012/02/03/ipad-history-devices/>. Acesso em outubro/2013.

LEMONS, André e JOSGRILBERG, Fabio (orgs.). **Comunicação e mobilidade**. Salvador: Editora EDUFBA, 2009. Disponível em: http://poscom.ufba.br/arquivos/livro_Comunicacao_Mobilidade_AndreLemos.pdf. Acesso em julho/2014.

_____. **Comunicação e práticas sociais no espaço urbano: as características dos dispositivos híbridos móveis de conexão multirredes (DHMCM)**. Comunicação, Mídia e Consumo, São Paulo, v. 4, n.10, 2007.

LÉVY, Pierre e LEMOS, André. **O Futuro da internet: em direção a uma ciberdemocracia planetária**. São Paulo: [Paulus](#), 2010. 258 p.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34 Ltda, 1999

LOPES, Maria Immacolata V. (2010). **Pesquisa em comunicação**. São Paulo: Loyola, 10ª ed.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Diversidade em Convergência**. In: Revista Matrizes, São Paulo, jan-jun/2014, vol.8, nº2.

MCLUHAN, Marshall. **Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem** (Understanding Media). 10 ed. [S.l.]: Cultrix. p. 43,44.

MILLER, R. **Defining social business. All things IC**. Disponível em: <http://allthingsic.com/socialbusiness1/>. Acesso em março/2015.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MITCHELL, Amy. **State of the News Media 2015 Report**. In: Pew Research Center e comScore Data, 2015. Disponível em: <http://www.journalism.org/2015/04/29/state-of-the-news-media-2015/>. Acesso em julho/2015.

MOGGRIDGE, Bill (2006). *Designing interactions*. Massachusetts Institute of Technology.

MORAES, Dênis de. **O concreto e o virtual: Mídia, cultura e tecnologia**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2001.

NABUCO, Pedro e NUNES, Letícia. **'NYT' muda foco de reunião para priorizar plataformas digitais**. In: Observatório da Imprensa, 2015. Disponível em: http://observatoriodaimprensa.com.br/monitor-da-imprensa/_ed839_nyt_muda_foco_de_reuniao_para_priorizar_plataformas_digitais/. Acesso em fev/2015.

NEGROPONTE, Nicholas. **Vida Digital**. Rio de Janeiro: Editora Companhia das Letras, 2006 (volume traduzido).

PAULINO, Rita e RODRIGUES, Vivian (orgs.). **Jornalismo para tablets: pesquisa e prática**. Santa Catarina: Editora Insular, 2014, p.176.

PELLANDA, Eduardo Campos. **O tablet como tela transformadora para o rádio e o jornal**. In: Anais do 10º Encontro Nacional de Pesquisadores de Jornalismo da SBPJor. Curitiba, nov/2012. Disponível em: http://sbpjor.kamotini.kinghost.net/sbpjor/admjor/arquivos/10encontro/comunicacoes_coordeadas/eduardo_pellanda.pdf. Acesso em maio/2014.

PETERS, Chris e BROERSMA, Marcel. **Rethinking Journalism: trust and participation in a transformed news landscape**. In: Digital Journalism, Vol. 1, nº3, 2013, p. 399 a 400. London: Routledge. Disponível em: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/21670811.2013.801692?journalCode=rdij20#.U3gTO_ldXVs

PICARD, Robert G. **Criação de Valor e o Futuro das organizações jornalísticas**. Porto (PT): Editora Media XXI, 2013.

PORTER, Michael. **Strategy and Internet**. In: Harvard Business Review on Advances in Strategy. Boston: Harvard Business School Publishing Corp., 2002.

POSTMAN, Neil. **What's media ecology?** In: Media Ecology Association. Disponível em: http://www.media-ecology.org/media_ecology/. Acesso em 05/03/2015.

RENÓ, Denis Porto. **Jornalismo de bolso: a produção de notícias para a blogosfera a partir de telefones móveis**. Revista TecCom Studies. Ano 1, jun 2011. Disponível em: <http://www.teccomstudies.com/numeros/revista-2/175-jornalismo-de-bolso-a-producao-de-noticias-para-a-blogosfera-a-partir-de-telefones-moveis?showall=1>. Acesso em: 10/10/2012

RODRIGO ALSINA, Miguel. **A construção da notícia**. Tradução de Jacob A. Pierce. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

ROSSI, Andrew. **Page One: Inside The New York Times**. Filme, 2011.

SAAD, Beth. **Estratégias de conteúdo para meios digitais**. In: Claudia Quadros, Kati Caetano e Álvaro Larangeira (Orgs.). *Jornalismo e convergência: ensino e práticas profissionais*. Portugal: LivrosLabCom, 2011.

_____. **Estratégias para a mídia digital - Internet, informação e comunicação**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

_____. **Innovations on Online Journalism: Discussing social business design models**. In: *Journalism and Mass Communication*, set/2014, vol.4, nº 9.

SALAVERRÍA, Ramón; NEGREDO, Samuel. **Periodismo integrado – convergência de médios y reorganización de redacciones**. Barcelona: Sol90Media, 2008.

SAMPAIO, Luciano de (2010). **A história dos tablets**. Available at: <http://www.tecmundo.com.br/3624-a-historia-dos-tablets.htm>. (Accessed: 19 October 2013).

SANTAELLA, Lúcia. **Mídias locativa: a internet móvel de lugares e coisas**. In: *Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia*, Vol. 1, Nº35, 2008. Disponível em: <http://200.144.189.42/ojs/index.php/famecos/article/viewArticle/5371>

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

SATO, Silvio Koiti. **Mobilidade, comunicação e consumo: Expressões da telefonia celular em Angola, Brasil e Portugal**. São Paulo: S. Sato, 2015. Tese de doutorado - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicação e Artes/Universidade de São Paulo.

SAUAIA, Antonio Carlos A. e SYLOS, Andréa de Lima. **Plano empresarial em 4 etapas**. In: *Cadernos de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 1º trimestre/2000.

SILVA, Fernando Fermino da. **Jornalismo live streaming: tempo real, mobilidade e espaço urbano**. Artigo apresentado no VI Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo da SBPJor. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://sbpjour.kamotini.ghost.net/sbpjour/admjour/arquivos/individual40fernandofirmino.pdf>

URRY, John. **Mobile Sociology**. *The British Journal of Sociology*, 2010, pp. 347-366.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZANOTTI, Carlos Alberto e SCHMIDT, Sarah Costa. **Jornais em dispositivos móveis: experiências com resultados opostos em cidades do interior do Estado de São Paulo (Brasil)**. In: *Notícias e Mobilidade*, Covilhã/UBI, 2013, pp.141-162.

[ZIELINSKI, Siegfried](#). **Arqueologia da mídia**. São Paulo: Editora Annablume, 2006.

Apêndice A - Roteiro das Entrevistas

O primeiro contato foi com o gerente de mídias digitais a frente do NYTimes à época, Aron Philhofer, pessoalmente e por email.

A pesquisa de campo foi feita durante o dia 16 de abril de 2014 e seguiu o roteiro semi-estruturado para cada entrevistado, como segue neste apêndice A.

Com Alex Hardiman, diretora executiva de produtos móveis, foram abordadas três questões centrais:

- 1) Qual a condução do plano de negócios para tablets e smartphones e como isso se integra aos outros produtos da redação?
- 2) O que é prioridade no digital e como funciona o processo de decisão noticiosa nos produtos móveis?
- 3) Qual a prioridade da marca?

Com Marc Lavalley, editor de interação, os questionamentos tratados foram:

- 1) Como se constrói a notícia nas plataformas digitais do NYTimes?
- 2) Quanto se usa de imagem para gerar interação?
- 3) Foi desenvolvido um software para publicação em várias plataformas?
- 4) Ideias que dão certo no NYTimes? Como a marca utiliza o 'retorno' da audiência?
- 5) Como são organizadas as atualizações dos produtos móveis?

Também entrevistamos o diretor de métricas e análises do NYTimes, James Robinson, que também já foi professor na Universidade de Columbia, pontuando os seguintes temas:

- 1) "Pensar audiência e não apenas os números"! Por que o NYTimes apostou apenas recentemente em um grupo dedicado aos números e análises?
- 2) Como utilizam os dados das métricas e como extraem estratégias de conteúdo através delas?

Com Cliff Levi, editor executivo do aplicativo NYT Now, o assunto principal estipulado foi a criação do próprio app - na época apenas com semanas de apresentação ao público. Também abordamos:

- 1) O que a notícia precisa ter para ser atrativa nos dispositivos móveis?
- 2) O que o NYT Now tem de diferente? Como classificá-lo?
- 3) Qual importância da curadoria e como desenvolvê-la?

4) E como funcionam os outros produtos móveis da marca?

Já com o responsável pela homepage, Ian Fisher, exploramos como são tomadas as decisões do que vai para a homepage e, em seguida, para outros produtos *Times*, integrando com a estratégia móvel, além de como trabalhar em conjunto com o grupo de métricas para otimizar os conteúdos nas plataformas. Tratamos, inclusive, de modos de leitura e ideias para boas histórias em ambiências digitais.

Apêndice B - Transcrição em Inglês das 3 principais entrevistas no NYTimes

Alex Hardiman - " I work kind of on the core news App"

-: What was the decision to start mobile plans, a mobile group for... make mobile news in New York Times?

-: Yeah, sure! So I can tell you a little bit of background. So we first launched a mobile website in 2006, which back then mobile webbing was a fraction of a percentage of everyone's traffic. But we knew it was something that we needed to start investing in. So the APIC system didn't exist. In 2006 there was no iPhone. But we launched a small outsourced mobile website just to make sure that we were testing things. Mainly on kind of simple dumb phones. Then we grew that, and with you know, very basic Blackberries, and basic browsers you could access mainly text contents. And it served its purpose, and it was a good way for us to test the mobile waters. I think that there were a few different turning points for us:

In 2008, was when you had the launch of iTunes, and it was the second iPhone model that came out. And so we had a kind of a simple NVP as what we call it. An App that came out right when iTunes launched. And that was actually when we got more into the App space. And at that time webOS was also a very interesting time, so we had an App for Palm Pre devices that came shortly after that, and then Android kind of opened the OS space and became very interesting App. So that's when we launched an Android App in 2010.

We also had, you know, a Blackberry App that we had worked on, but we never really saw the App take off. Even before Blackberry, in the early days, it was much more of a browser based news experience that we were working on the mobile App for Blackberry.

But we were just starting to play with a lot of things. We were trying to figure out what worked from a news and technology experience. How can we build really great reading experiences.

Then too, how could we start to monetize those experiences, as we saw traffic start to increase. And I would say, this is kind of an over generalization, that we'd seen over a time about 10% ... When you look at the balance of desktop to mobile usage, mobile has gone up about 10% year over year, the past couple of years. So we're right at that point were about half of our sections are taking place on mobile devices. And mobile means phone or tablets and apper browser. So as we've seen that shift take place, it is not that we are necessarily cannibalizing a lot of activity that is going on the desktop web. For subscribers, we actually see that we are increasing the overall pile usage, because they are just accessing us on more platforms, so they are spending more time with us. The more transient users, who are non-subscribers, that's where I think the jury is still out. We are trying to figure out if they are migrating . We've done some surveys and we

think that they actually are using us on multiple platforms, but we can't track them across platforms. So we are still trying to understand where they find most value with us based on the tablet versus desktop usage. **So that something that's ongoing. That's from 2006, from having a very simple mobile web, to 2014 half of our traffic is taking place on mobile devices.**

-: Half? Uau!

-: So we've hit basically that 50% mark. And it's been really a kind of eye-opening eight years for us, as we really seen that trend take place.

-: And do you feel that the trend is to increase this mobile traffic for the future?

-: Yeah! I mean, you know, it's interesting. We were thinking maybe in two or three years half of our usage will just be coming from phone alone. And then we looked and you know what? We actually see there is more of a cross platform usage play going on. And that is what actually we want to keep encouraging, because if you look at subscribers who use us across multiple platforms, they retain as subscribers two times as long as the subscriber who only reads us on one platform. And then, if you look at non-subscribers, the more they use us across platforms, the more likely they are to convert to become a subscriber. So we want to figure out how to nurture across platform usage, because that is the use case that we think it's going to be most predominant over the next couple of years. **As opposed to everyone going straight from desktop just into mobile. Because we have people who access us morning on phone, at 6:00 a.m., desktop at work, maybe around lunch time, because that's the moments when they're in, tablet maybe for the subway home, or weekends and evenings. And all of this together is what makes kind of this larger experience with our readers and our subscribers.**

-: Well, the idea is a connection for every platform devices.

-: **For the next couple of years, and that's form a product perspective, and I sit on the product group, I think it's on us to figure out how to help connect experiences.** So that we know if you started reading something on this platform, can you pick it up and see what's on a different platform. And then, I'll be honest. We don't do, I think , as good of a job as we know that we want to be doing. So that's a big effort.

We have to see how to get, you know... People should just be reading The New York Times, they shouldn't say: "Ok, I know that I've read this on my phone, so now I have not to read this on my tablet." Like, we should be giving smart signals and cues to help readers basically acknowledge what they have already read. And ideally promote or recommend things that we think they are interested in and for a given use case, that they haven't read yet. There's a ton that we are doing on that front. And then, on the newsroom side, talk to marketing guys.

Traditionally, what we always did is that we had mobile news treated downstream from the web. See, we would basically have a web producer ranking content and packaging stories and we would take all of those cues, and just downstream them literally into a phone or a tablet. And the design and presentation differed, to make sure that it made sense for a small screen versus a bigger screen. But what we did with **NYT Now**, which is an App that just launched two weeks ago, serves a few different purposes, you know. First, **just from a subscription model perspective that allows us to offer a lower price point news App for kind of an entry level subscriber.**

But on the mobile side what's really great is that for the first time we actually have a whole time of editors, who are thinking about, they are rewriting headlines, they bulletizing new summaries. They are trying to make the experience as mobile optimized as possible. So it's very scanable, it's very easy to digest. And you also have human editors who are going in and ranking content. So it really makes sense for the phone use case. When, previously, if you look at some of our other core Apps, you have someone who is making a decision for the web, and none of that is done at the phone.

So, that for us is going to bring some exciting things, there are so many leanings that we are going to get from the NYT Now, which we can potentially then, port over to our core news Apps.

-: And NYT Now has a creation area? (both speak at once)

-: Yes, we have a creation...

(both speak at once)

-: So I didn't work in the NYT Now, **I work kind of on the core news App.**

-: I'm sorry.

-: No, but I talk a lot to that team, and I think what they are doing is really exciting.

-: Yes, it's completely different.

-: I mean, **part of what we are all doing with this, there is this overwhelming amount of content in the web. And so we want a trusted curator basically go and kind of DJ the web.**

-: Yeah, DJ the web, perfect!

-: And there are a few people who are doing that in a very smart way. Even outside of the New York Times. Like the actual term 'DJ the web' is not my one. There is a guy named Jason Hirschhorn. He used to be the chief digital officer at MTV, and then he was President of MySpace. And he is now, thinking about kind of the curation of the media business on its own. So, outside the New York Times, but we kind of think about it in a kind of similar way, where you want someone who is very respected and trusted.

You want someone to basically say that if you only have time to read a few things from outside of the New York Times, here is a playlist from us. Here is actually what you should be reading to feel like you know what you need to know to get through your day, and to be smart and well informed, and knowledgeable. And so, what they are doing with what we're reading is awesome. I think it's very, very fun.

-: And the mobile web is a form for attract people to read the New York Times in the most devices, very different devices?

-: Yeah! I mean, the nice thing about the mobile web is that with some tweaks, it works on pretty much any mobile phone. And most of our users have fairly high end devices, so the experiences are rich and robust. You know, it's mainly iPhone and Android devices where people access the mobile web.

#####

And mobile web is huge in terms of traffic for us. **We have many more monthly unique visitors compared to the Apps, but a lot of people are... we say they are more passing through, they are sort of the transient type. So they are being referred through social, through search, through e-mail clients. And so, even that you have a much larger number of people, their engagement levels...** And this is true. You know, a kind of a visit theory across the industry right now. **Engagement levels are lower on the mobile web.** Even though you have more people as compared to the Apps where you have someone who has very deliberately decided to download the App, and make the App a part of their regularly routine. So engagement levels are much higher. I think that what we are all trying to figure out is how we use the web and the mobile web as almost a discovery platform. And when we should potentially promote our Apps. Kind of how you direct people back and forward between the two products. Because we have a lot of different products out there, and we want to make sure the users know the valued proposition in each product and when to use which one to satisfy a specific need.

-: And how about the structure of the newsroom? How many people work in the digital newsrooms? And how they divide the work?

-: I would actually ask Mark, because he is in the newsroom. Yeah, I would definitely defer to him.

-: Ok.

-: I mean, the newsroom is definitely robust, but he'll have a much more correct answer.

-: He has the... ok, ok.

(both speak at once)

-: But for mobile, is it a specific journalist?

-: So, we had as of a couple weeks ago a mobile kind of editor, with a bunch of people who worked kind of under him. He actually just left the company, so right now we are waiting to hear how they are restructuring things. So that's why I would talk to them to see kind of how that happens. It's an interesting time.

-: Specific for tablets, what are the business plans of New York Times? For tablets is there a connection with the printed edition, and homepage?

-: Yeah! So maybe I'll sort of divide that up into two parts. I can probably first take the second part of your question.

When we first launched our iPad App, because that was really... that is still the dominant tablet for us. We had to make a very conscious decision: Do we take the today's paper bounded experience, where you have an update that takes place once per day? And is that the experience or do we want something more like the web where it's continuously updated? And we decided to go with an experience that was more like the web. Because we wanted people to open the App and always have the latest information, specially around breaking news stories.

But that doesn't mean that there is not work for us to do. Because there is something really wonderful about the today's paper experience. In a sense that it has a start and an end point. It's bounded. And people have rhythms and routines that they develop over the past 50 years while reading the newspaper. And some of them really want to translate some of those behaviors over to the tablet. And so, that doesn't mean that we are going to take a PDF of the newspaper and throw into the iPad App, but I think there is a lot that we can do to give users essence. 'If you have 20 minutes, here is what you could potentially read right now. And maybe, here are some signals or cues that remind you of your routines with the newspaper, but are very digital first, and kind of tablet first.'

We also launched a web App. So outside of iTunes, it's a web App that works on tablet and desktop called Today's Paper. And this was last December. And it's actually a really kind of a retro product, it's very simple. It's divided based on the sections of the newspaper, but it's all in an html file. And you still have all the original media tied to a given story. But it's organized just like the newspaper. So that's something that we give as a benefit, just to subscribers. And it's giving us a lot of learning about what we can take out of that experience, to potentially pour into our iPad Apps. Which are continuously updated more along the lines of the website.

-: So, do you have this huge ray of products...

-: I know, we have a lot of products.

-: Yeah. And this is to satisfy all kinds of demands of the consumer, of the reader?

-: Yeah.

-: Do you think that some way in the future, this products will be dead?

-: We have sunset products in the past. And I think that's actually a healthy thing to do. I don't think that there is anything bad with...

-: No, no problem. It's something to know where the people go and...

-: Exactly. It's that fine balance between being able to take a risk and launch something, because you feel there is a need that you can potentially satisfy. But then, giving it enough weigh to basically say: ok, this is successful and neither it deserves to stand in one thing and we are going to reinvest. Or there are parts of it that were successful and we want to fold them into another product. Or, you know what? The whole thing just didn't work, we learned and let's cut our losses. And so, we've done that in the past with computer mobile products, mainly on platforms that just didn't take off. So old Blackberry Apps, and our webOS App for Palm Pre devices we realized that it just wasn't something ... we didn't see a lot of demand, and we didn't see the platforms taking off in a market share perspective.

But then, the Today's Paper product is interesting. It's actually an App that we launched in late 2012. And it had four different sections: it had Today's paper, it had a Trending Section pulling of Twitter, it had a Reverse Chronologic Section, for the true news junkie, who basically wanted things as they were coming through, kind of like the newswire, and then it has our sections from the iPad App, based on the web.

And we used that to kind of figure out what people actually cared about. And then we said: you know what, there is one thing that they want: they want today's paper. So, we literally got rid of the other sections, and relaunched as a full fledged Today's Paper App. And it was a way for us to test and learn. And so now, the Today's Paper has been out for about five months. But we're still learning from it. We don't mind as long as we tell subscribers what we are doing. To say: you know what? We got a lot of feedback from you, about what you like, what you don't like, and we continue evolving and improving the products.

-: And for this you use data and analytics?

-: We use a lot of data and analytics, and we also...

-: We are going to talk about... with who is the analytics guy?

-:James Robinson.

-: James Robinson. Ok, good.

-: We are going to talk to him.

-:That's wonderful. He is great, yeah. And so, we work a lot with the data and analytics tools that James works with. But then we need...

- : Because to know how people feel and use the Apps.
- : Exactly. Exactly. And then the other thing we do is a lot of user research. We want to actually talk to people.
- : Oh, you use them?
- : And we watch them play with the products too. See where they...
- : Oh, you use the blind...
- : Exactly. Because it's just wonderful to put someone in a room for ten minutes and just watch them. See where they stumble, and see where they are surprised and delighted. Because sometimes that helps uncover things that you just don't see in the data. You know? What are the larger aspirations and needs of this population? And that's why we take a lot of qualitative research, and combine with the qualitative data. To try to come up with a picture of who their personas are, what are their core needs, if we have an assumption how can we prove it out. So we use a lot of different kind of research tools from that perspective. And we didn't talk about the business model.
- : Yeah! We didn't talk about that.
- : And the future in the tablets.
- : Oh, and then, I'm sorry, but I'm going to have to run. So the way that our bundles are structured you have: 8 dollars as the new NYT Now product, 15 dollars is web plus phone, 20 is web plus tablet, and then 35 is web plus phone plus tablet. It's all digital. And the reason why you have these divisions are based on the value that consumers have for phone and tablets. So we've seen there is willingness to pay a little more for access on tablet, and willingness to pay a lot more if you're accessing on phone and tablet. So access on mobile devices has actually been kind of the critical foundational layer to be able to come up with the price points from the beginning. So they are totally crucial to the way that we have our subscription model laid out right now. And it's because there is just so much emphasis placed on access on phone and tablet.
- : Is it a news just for tablets or Smartphone, is it produced unique for tablets?
- : Right now, no. A lot of the news that we produce for the web flows down automatically into...
- : And the design adapted?
- : Well, we have cut... we have different designs and kind of packages of big news events. And there are times for breaking news, or planned events. Where we actually have the ability to hack into the Apps and put custom content that just fits tablet or just fits phone.
- : Ah, breaking news goes to the tablets?

-: Yeah! Breaking news goes to tablets, yeah!

-: My curiosity is how do you do?

-: Talk to Mark.

-: Mark is the man.

-: What we do... we use Mark and the interactive news team to actually help us with a lot of this stuff. So the Apps, even though they are made of Apps, we basically open up web views. When you basically marry a little of a web view into the data structure of the App you have all the web technologies at your disposal. So there is a lot that you can do that provides additional flexibility. And also just lets you test things on the fly, in a way you can't when you have to submit something to Apple and they have to approve and all that.

-: I'm so sorry that I have to leave, but e-mail questions. Let me know if there is anything I can do.

-: Ok. Thank you.

-: Good luck with everything.

-Nice to meet you, thank you so much for receiving us.

-Nice to meet you, thank you.

-: It was so quick, but it was nice talking to you.

(both speak at once)

-: Ok. Bye bye. Thank you.

-: Hey there, how's it going?

-:Hey. How are you?

-:Hi. I'm Mark.

-:Elisabeth.

-: Hi Mark, Isadora, nice to meet you.

-: Nice to meet you.

-: All right, all I know is that you are from Brazil.

-: Yeah!

-: So, tell me more.

-: Explain, no?

-: Yes.

-: Thank you Mark.

-: Sure thing.

-: Thank you so much.

-: Well, we're from Brazil, from USP, Universidade de São Paulo. And I'm a masters student and my thesis is focused in case of New York Times about the digital newsrooms, specific of mobile content for tablets. And that's it.

-: And I guide her research. I'm a full professor there and I run a research group on digital journalism. And we are very interested in know a little bit more. I knew Aron in very different events in the world. So I came here to give her a support.

-: Excellent. Well, welcome.

-: Thank you.

-: So you run the interactive news. Explain a little bit more for us.

-: Yes. We are still trying to figure that out, because that's new. So Aron created the group about seven years ago. And in that time we've done a number of different types of things. It's pretty much all software developers, we have about 20 now. Who all sit here. You can see that they work newsroom hours, most of them aren't here yet. It's that group. There is also the social media team, it's part of interactive news as well. The next person you're talking to, James, he's doing newsroom analytics. So they're probably sort of like sibling, brother and sister relationship, close to cousins or things like that. But we tend to focus on... we have a few different things. One of them is big events, so elections, Olympics, the Oscars, movie awards, things like that where we can plan ahead of time, you know. Around coverage that goes beyond an article that someone writes on a deadline for the next day's paper. That's really I think one of the areas that I think we started exploring like for something like elections. Putting up the electioneers how it's doing. Sort of that real time data around that. same thing with the Olympics. But not just data journalism, right? For something like the Olympics as well we do a lot with photography. Because we do have a bunch of photographers and AP, Reuters, and so on, there's just tens of thousands of photos coming in every day.

And so we sort of have two directions we go in: one is more into the newsroom. So it's working more with the photo desk to make tools to make it possible for them to get through all those photos. And then also in the direction of our readers, our audience building things on a side that work. Or special pages for our live coverage, or things that... experiences that make sense to plug in to all of our stories and so on.

So for something like the Olympics we will work very close with the Sports desk as well. For that, in particular, our team had two people in Russia. You know, Sports sent about 20 people, Graphics desk sent people, and we had two developers on our team, there in Russia. So we try to be really plugged in to what the rest of the newsroom is doing as well. As opposed to, you know, there are hundreds of developers who work for the New York Times, in all different types of things. The content management system and all these sideline things, crosswords and whatever (?). Most of them sit upstairs, and they have their focus and they come in and they do stuff and things like that. But if there is a big news event, their day is pretty much the same. Whether it's a big news or (?) You know, we are sort of a... In some ways you can think of us as the glue between the technology part of the organization and the newsroom.

-: How many people work in the digital newsrooms?

-: So, the entire newsroom is about 1250 people. That's reporters, copy editors, other editors, photo desk and so on.

-: And for mobile news?

-: So for mobile it's... I mean, there are probably across everything 10 or so people dedicated to mobile.

-: 10? Ok.

-: Oh, actually no. Sorry. That's larger. So, did Alex talk at all about NYT Now?

-: Yeah! She did.

-: So as an example, this is one of the ways in which things are growing. You know, the traditional iPhone App, iPad App, etc., the mobile website live... you know, we talk about them as living downstream from the main user form. So there is usually the homepage editor is always keeping an eye on mobile. During the day we'll also have a mobile editor who is putting together the right mix of content for mobile audience in the core App. You know, because that's going to be somewhat different from what we are putting on the desktop version.

And then there is a handful of probably five or six folks who work in the newsroom, sort of a mobile... special events mobile coverage. Working with the teams upstairs to improve our mobile platforms, and things like that. Sort of being the voice of the newsroom in those conversations. And when we build things, so we have about 20 developers here, and the Graphics desk does a lot of data visualization kind of stuff. When we build things, we build almost everything responsive now.

-: Integrated?

-: Yes, exactly. So it's less about having a completely separate set of people who are thinking about mobile over here and trying as much as possible to really integrate it. So

that the person creating , let's say for something like the Oscars or election night. We have one team working on the coverage, building that across all platforms. As opposed to this group over here working on wide internet, this group here on the narrow. And so that's a thing that we are really trying to figure out what that is. There's definitely a whole area of expertise around mobile development, not just Apps. Apps is a completely different scenario. We don't do anything native in the Apps, but for mobile web. It's something where we need to sort of make sure that folks are thinking about that from the beginning essentially. And then building things, you know, different types of interactives and what not.

-: How do you make to build a new for mobile device? What kind of processing for build a new? What's the process?

-: Do you have a native publisher or?

-: Kind of, yeah. So the way that... actually I wonder if we have any interactives in an App right now. I can show you, to some degree. So, one of the ways that we do things ... let me just see if we have... we actually have a story that is interactive. So we have this big story today. So, special presentation all that, so this is responsive in the browser. If I go like this, this whole thing... I mean, you know, obviously works that way.

So, when this was built, it was done sort of checking this version all the way through, right? So this is something that we've been working on for a couple of weeks to make sure that it works this way. Not just from a layout perspective, but also that if these videos you know, the tap works when I just click, and the iPhone will be sort of full screen and all that stuff.

The Magazine just ran a piece last week. This is similar but also there is a music, and someone making sure this works across all platforms. You have all these.... and this is playing somewhere, and so on. So it's really trying to handle all of these at the same time. And then, one thing to explain about the Apps... Let me close that, see if we have anything in here.

Ok, here is an example, ideally if we do this right then users don't know that there is any kind of difference. So this is the App.

-: The same.

-: Exactly. We click on the story, it's a story in the App, right? So you download it to your phone if you're on the subway.

-: The same time it appears at the homepage, it appears in the tablet?

-: Yeah. Exactly. Yes. But then, so that story, the first one we were looking at and this story you'll see it's a little bit different. Because when I click on it it's loading and it's

this version. So basically it has all the different, if you scroll down here. It has all the the different layout stuff.

-: But the size is the same?

-: Exactly. Yeah. And so the way we do it is, you know, if you try to build a story like that into the App. You know, and into the App store and all that stuff, it would take months. So basically the trick is that for this item which looks the same as an real item. When you click it opens a web browser inside the App, and then it's just loading.

-: Oh, so it should take it...

-: Exactly. It's loading this version of it in the App.

-: In the responsive site. Ok.

-: Yeah. Exactly. So that's how... And we do a few other things. We get rid of the masthead because we're here in the App, so there are still slight tweaks. But it's the same. Basically what we're trying to do is ideally build the product one interactive and have it everywhere.

-: For all the...

-: Yeah.

-: But in the New York Times Now I've read that there is a little bit difference in the content.

-: So, yeah. In NYT Now...

(both speak at once)

-: In briefing, it's a briefing.

-: Yes, is a break in the content.

-: Yes, exactly. And this is...

-: But this is the difference to wait to...

-: Yeah, so let me ...

-: It's more easy for ready?

-: Yes, exactly. So this is that App and you can see in a much more, sort of scannable. Some of this... yeah, go ahead.

-: No, it's a short, short paragraphs and, yes that is.

-: And if you read...

-: So this is that story.

-: Yes, the same story...

-: So they can see it downloads here as well. And so the same exact version there in two different Apps. And that's two different groups of people making decisions, you know? And so one is, more or less the New York Times news report as it exists on the web, more or less, just on your phone. NYT Now is for someone who consumes news via their phone more often than not. What mix of stories makes sense for them.

-: Ok. Ok.

-: So it's like... remember the ... I mean some places still do this. We actually have this as well. When we have... And this is all stuff we're trying to figure out, right? So this is the thing called Today's Paper. And what it tries to do is give you basically as close to the reading experience of the newspaper as possible, online.

-: In the mobile web.

-: Yes, exactly. This works across all formats as well.

-: Ok.

-: So the idea for this is: if what you want is sort of the order of the stories as they are laid up in print, you know? There is all this decision making that goes on this every single day. If you want to be able to see the front page for section. If you really don't want all the other features and things like this there is an audience for this. This is like I still read the paper on weekends, you know?

-: Ok.

-: And so, because I want to know what's on the front of the International Section, which is going to be different from this. Right? I mean Top News, Breaking News will be the same and things like that but we're doing a lot of more coverage in (?) right now, because of the parliamentary election. Where this is a blog that has been updated throughout the day. That's not going to live in print the same way. So NYT Now I think it's trying to do a similar thing, where its saying... You know, really what we're doing today, which we need to get away from eventually, is taking the decisions we are making in the website and just putting them on your phone. And we are saying like it's downstream. NYT Now it's basically like mobile up. And say having editors making decisions like: if I was on the go right now and I have two minutes before the train gets here, or something like that, what do I need to know. All built up in the same newsroom. There's two different views into that.

-: You have different editors for...

-: Yes. So when you were asking about the mobile staff earlier, so now when you think about they are a group of editors who work just on NYT Now. That's all they do. So they come in, they work an eight hour shift, and it's all about making sure that the mix in that App is the right mix for people who want from the same set of information, from the same set of stories.

-: And they right any news for New York Times Now?

-: So what they do is the summaries. So it's sort of like the selection of stories. Which is going to be different for a different audience. And then, also writing the summaries. But then, if you want to read the full article, you still see the same full article, so you can dig deeper in that way. Danielle also writes these briefings. So there is a morning sort of overview, and there is another one we use that is specific to New York City. Which mainly is all about the crazy wheatear. So, but it's helpful that kind of tip she...

-: It's aggregator of news?

-: Yeah. So there are two parts to it. One in all New York Times. And another is also aggregation of other sources.

-: And do you use the audience feedback for building this one?

-: Yes. I mean, there is a...

-: How much do you use the feedback?

-: It's a really good question. James will talk about this as well. But there is, you know, reporters and editors traditionally will say: I know my audience.

-: Yes, I don't want to be at my audience.

-: Yes, so I think there are two parts to it, in my mind: one is... and this is, all this worlds are coming together. One is there is news judgment, where we rely on editors making those decisions, right? To some degree it doesn't matter if people... if not as many people... it's like the homepage right now. You know? So let's say, like all this stuff about Russia, people aren't reading this as much. But we are not going to take it down because there is some other story that people are reading more. We say: this is the most important story in the world right now, and it's going in the spot in the homepage. Like, end of discussion. We do... we are starting to look more at what people are reading to know... you know, for feature stories, other things that kind of live down here. Stuff that lives in this part of the page. Like people are interested in technology during the day, or at night? Because then we will have a better idea of when to kind of run that stuff, kind of features stuff , but hard news is different.

So that's one part of it, right? And that's still fairly traditional. I think another part of it, as these worlds are coming together, in the sort of product experience. So when you think about this App, this new NYT Now App, and a concept of daily briefing, which is

something that we haven't really done before, at least in this way. There is a lot of user testing to find out is this the kind of thing people want ?

There are two parts to that: there's asking people what do you want, and then actually observing what do they do in practice. Because people will say: oh, I want this and I want that. And then, they never use it. Or turns out that they'll be using regularly things that they never wanted or anticipated. I think that the thong that we are doing there is a different mix of those things, but it was the one thing we did that... this was not my team, this was another group upstairs. But with NYT Now App, they've put it on... I forget how many people, but dozens of people's phones and have them use it for a while. And then look at all the usage data. How often did people open the App, how long did they spend in it, and so on. Some of what we do in the web, but before it was public. And so that really helps own what we are doing.

The editors working on this App have been... So we launched it three weeks ago. They have been putting stuff in there every day for months now. You know, to be really able to understand themselves across all this different type of news cycle. This is one of the things about building products, specially for mobile, where you are trying to cut things down on top of the news cycle that goes like this. So you can't predict it. And so you have to have something that makes sense on a slow news day in the middle of August when everyone is on vacation. And one of these days we'll have three major stories, all happening at the same time.

So, I think a lot of the testing, in addition to how people seem to react to it, is understanding how we can basically build like game plans, you know? Process for figuring out how we are going to do these things, how we spend our time and so on. And those things really need to happen together. Because those news decisions, influence the product decisions and vice versa.

So a thing that we did, kind of for the first time, with NYT Now which was good is that... so, there is up on the 9th floor all the developers, designers, and product folks and the editors sat together for six months or so, and worked on this all together. And now the editors are back in the newsroom, because they should be next to the News Desk where all the other important decisions are being made. And it's sort of like... it's pretty much well defined, it's pretty much set. But in that period of trying to figure out how all this stuff works, it was much more important have all the different types of people working on this App, to sit together.

So I think that really helps to make sure that editors are talking to developers, and are talking to designers and product folks. You know, without having to call a meeting and wait two days, or have ideas or sort of... fall apart. And then, when feedback is coming in from usage and from people, testers, everyone is seeing it at the same time. As opposed to someone seeing it and then remembering the things that ... the two things that make sense to them, and then News are going to say: oh, all these people are doing this. You know, there's a way that that data can be skimmed.

-: In the daily routine you give to the newsroom data, analytics data to them or?

-: Not really. James...

-: James will give me? Ok.

-: Yeah, yeah. It's starting.

-: It's starting? Because it's something quite complicated for journalists.

-: Yes, yes. And then, some there are these tools, Google analytics, Monitor and Chartbeat and so on. Those are helpful to understand and to be able to answer very basic questions. I think where we're at right now is: we think that there are questions that are specific to news. And we need to figure out first what those questions are, and then be able to figure out how to get the answers to those questions. And I think that's different then just paging data, clicks and etc.

So, for instance, talking about this mix right now: should we have one story about Russia, or should we have two? One is like a sort of an overview, fact drop kind of thing. And the other is the daily news story. That makes sense in print, especially given the way that the news in print are produced. But even within that is there a better way online to make clear what these two different stories are? We sort of have this expectation and in this really high news literacy. Which for people who read the news every day, they build that literacy.

But is this something... how many people don't get it? We don't know, you know? And how important is that? Is that something that we should actually... I mean it is important, but is it something where over time we should work with the Foreign Desk on stories like these, where something will happen somewhere in the world and people need a bit of a refresher: 'oh, here's what's been going on for the last 60 years. We just haven't been paying attention.' As well as the: 'here's what happened today kind of thing.'

So these are... Google analytics is going to answer that. And we need to be very careful about how we approach, asking those questions and how they influence the news report, right? We have to apply the same...

-: Because you have to balance the...

-: Yes, right. So...

-: In the ... Well, about the ... it's so many ideas in my mind. What do you think about the good ideas and the bad ideas and the analysis critical about the mobile things, in the New York Times mobile tablets content and Smartphone content for example?

-: So, in general I think a really good thing about mobile, because that really makes you have to focus. Both because... I mean, partly because of the screen size, that's the part

that everybody gets. But also, it's easier for people to understand the distractive nature of you using your phone. So, when we write a 4000 word story, and we edit every last detail, and we make it perfect. There is kind of this, not necessarily an expectation but the sense that everyone that comes to this page is going to read all its way through. And that's not true.

-: Yes, it's not true.

(both speak at once)

-: ...get to the bottom. But we don't... not that it means that we shouldn't care about the bottom, or anything like that. This has to be produced as a total thing...

-: As a piece.

-: It is not changed, the size of the news or...

-: Yes. When you think about phones, the way people consume news. And the fact that they are waiting for their train or talking to people, or things like that. I think because we're all learning these habits kind of about the same time, it's easier to make sure that what we are talking about, what we are doing is less about creating a completely immersive, sort of total like a 'this is all new right now' kind of experience. And more something that lends itself to you doing a couple of things at the same time. And that, I think, mix in general, that mix for better products because they're more focused. We're saying: 'this is going to do one thing, and it's going to do well.' As opposed to, specially back in the old days with the newspapers, where it would have the hard news, it would have the feature, it would have a magazine, it would have job listings. And it's just like attention deficit disorders.

And so I think that there are some simple questions to ask, that I think really help us figure out is this a good idea or bad idea for mobile. And a lot of it comes down to that essential like: how much is someone actually going to pay attention to this? Because generally I think, you know, this is true for pretty much all editing: it's about finding the best way to cut something down, to sort of the least amount necessary when it's a lot. That's what I think it is easier with mobile, then it is on the web. Because on the web you can do all these different things. Look at our homepage. There is something like, I forget the number... There is something like 500 links on the homepage, something like that. I can't remember the exact number. We're just like: 'Oh, here are some more stories, read this thing. Oh, what about this one? Oh, over here!' You know? It's like... It's just insane.

-: Yeah, yeah.

-: I never thought about that.

-: It's like: 'Is that not enough? Oh, here's some more. There's some more down here. Do you want to go here?' And then we just sent you a page of the morning edition.

-: So many news.

-: And the search, yeah.

-: It's insane.

-:How the decision... How the group decide together about news?

-: That's the part, right? It's a group and everybody has their part. So this is... you look at a page...

-: How many discussions with the whole group in a day?

-: Millions, no?

-:So there are a couple of parts to it. One is: there is the Daily News Meetings, 10 a.m., 4p.m., that's really about both paper and online. About the most important news. That's the view that is going to influence the things that are up here, on daily basis. And then, there is the longer term conversations about: 'are we going to create a new part of the homepage or something?' That's like separate set of conversations, but there are a lot that go into both of these.

-: And the decisions of print edition, or the homepage, is the same? Is the connection...

-: Yeah! It's the same editors across all... yeah.

-: Ah, ok. That was my doubt.

-: Thank you.

-: Ok, so thanks.

James Robinson

-: Hi James, nice to meet you, Isadora.

-: Hi.

-: Beth. How are you?

-: What's is going to happen next after me.

-: I think Aron for lunch.

-: Mark, thank you.

-: Thank you very much.

-: Good. Hi.

-: Hi.

-: Welcome to the Times. Where are you from?

-: Brazil, São Paulo.

-: From Brazil.

-: University of São Paulo.

-: My wife's mother is, my mother's mom is from Brazil.

-: Really?

-: Thank you.

-: It's an old card.

-Thank you James.

-: She is from São Paulo?

-: No, she is from... I don't know where she is from.

-: No problem.

-: There you go, now go on now. Anything about Brazil. I know that you like soccer events, the Olympics.

-: You never went there?

-: No, not yet. I have to go there.

-: You're going to the Olympics?

-:No , but I'll have to go someday.

-: Why not the World Cup now?

-: No, I have three young children at home so...

So I guess you're interested in what I do.

-: Yeah. Explain to him.

-: My master thesis is about the New York Times case in the digital media, or digital newsrooms. And the improvement about this digital... it's a digital reference forward. And my focus in mobile news, tablets, smartphones. Now with the New York Times

Now, my thesis changed. My thesis changed with a hunch. But it's very good for me to stay here and talk to you about the metrics, data analytics for building the news in the Apps for example. Also I can start with the phrases : "Think audience, not just think metrics".

-: Oh, you've wrote it down. Ok.

-: Yeah.

-: Do you explain more about this because is a very big improvement.

-: Good. I tend to talk very quickly. So do I talk too quickly for you?

-: Ah, no we are recording.

-: So I've been in the newsroom for about a year now. I used to work on the business side of the company, doing web analytics for about five years. And Aron and some other people down here had the idea to bring me down to start up an embedded newsroom analytics team. Which is something that the Times, the newsroom has resisted for a while.

-: I figured it.

-: They were worried about this.

-: How long they resist?

-: They were worried about this turning into this.

-: Oh, right.

-: Right? Because sites like BuzzFeed and Upload they are very focused on numbers, their time and energy to numbers and the Times does not want that. So, still I think that the felling was just that we make a lot of decisions based on our gut instinct downstairs. Which is a good thing. But we did it very blindly, right? So without understanding the decisions that we've made and the implications that they have empowered our audience to respond to our material, right?

So we've decided to spend our first year on news analytics coming up with, what we like to think of as a grammar, for how we do analytics (?). So how do we think about it? Before we just jump in and start chasing more views and more clicks, more page views, all this more and more things, chasing scale. How do we think intelligently? What can we understand about our audience that helps us make better decisions? Better true to what we value, to what we care about, right?

So analytics was invented by marketers to understand how do we get lots of people doing more things, and eventually through a shopping cart. So when you read your analytics, you have to read a view of what you're solving for. And it's very easy, we are

solving for money. And the newsroom it's a little more complicated. Because our news mission obviously supports the business, and it's the core of the business. But we won't put a story up there because we know it's going to make us more money than another story. Obviously our news journalism is very important.

But the unfortunate thing is analytics is traditionally the tools that have been built to do analytics have been oriented around scale. And more and more and more and more. You see things like: top ten lists. It's the best, right? 'Uau! This story got 20 million visitors. And this has billions and billions and trillions of things.' Right? However we do a journalism that we know it's very, very important but we will never approach the scale of some other pieces.

For instance the most visited piece last year was this dialect quiz. Did you see that? It probably did not go viral in Brazil, but what you can see is... I'm going to show it to you, if you haven't seen it. You answer some questions. You answer some questions about how you use language. The nuance is probably lost on you. You answer these questions and it tells you where your kicks are from. So it tells me where...

-: Where you're from.

-: Crayon. I say crayon, so now it's narrowing me down, right? And so forward.

-: I did the quiz. It's very good.

-: And it's getting me very close to New York, which is where I'm actually from. Anyway, this was the most visited article last year in The New York Times, but it was not the most important. This is, in some ways, more important than that but this will never get the amount of traffic than that did. So, thereby are you saying that that is better than this? No, of course not. So that's the temptation in analytics of always going for scale. Get on the most emailed list, get on the top ten list. But that's not the way we should evaluate our content. I think that's been our fear, and something we have been trying to think about very deeply since I've been down here.

The most popular question that I get, frequently asked question is: How did my story do? So the editor and the writer of the story will say: Well, how did I do? How did the story do? Of course, the only thing we have at our disposal, the tools that we have in the company, that are from third parties, are magically giving us numbers, right?

-: Yes.

-: So how many times was it visited? For example. The way our numbers line up, people have no way to really interpret those numbers. You say 20 thousand, 100 thousand, 1 million they don't really know what that means. And in fact, the numbers line up so is almost like your salary, right? You've got 20 thousand, you got to live on 20 thousand dollars a year. No, that's not so good. 120 thousand. Work on a million, it's

like I'm a millionaire. What those numbers really mean? Because there is no context for it, to comparing things.

So one of the things that we do down here is coming up with a way of thinking how we're going to evaluate an article's success? And a way we might do it is to say: out of the people that were expected to be interested in this story, how many of those people read it? Because we think a more sophisticated way of understanding success. Right? So for this, for example, we have the data we know, in our database, the people who have read two or more articles about the Ukrainian crisis for example. Or have been following it. Let's say that's 100 thousand people. I'm just making that up. I'll say 100 thousand people. Maybe a better success metrics for this is not how many visits it got, but how many of these 100 thousand people have read this as well. Right? We support nuances of understanding it.

-: Ok, ok.

-: And for building the news, how make a journalist, like a data journalist, metrics and every number. How journalists... Journalists don't like numbers, and how do you make journalists in New York Times like numbers?

-: I'm going to disagree with that. There's a huge appetite for people to know. There is questions: 'how am I doing?', right? It is a big question. And because some say they want to feel validated after all this effort to do a story, that it got a good audience. That's why people want to be on the front page. Because we know that in the front page the most people will see it. Once you are buried on page 23, fewer people will see it. I would say that is part of the desire for journalists, that they want their work to be read.

But I think that giving numbers out of context can be dangerous. Especially when we don't exactly understand what they mean or what the context is. I think that when you talk about analytics there is two things that you have to think of. There is two purposes of it: one is for reporting, like an evaluated fame, like a score. This is how well you did. Right, ok? And there is another approach you can take which is: understanding that insight, right?

-: Right.

-: And that's more about ... less about measuring how well you did. But more about understanding the audience you're reaching. And we are definitely trying to focus on the insight part of it. So we have not, for instance, given every journalist in the newsroom a dashboard of numbers because when you do that, and you communicate that it sort of implies that this is the kind of things that you care about.

And we care about the journalism first and foremost. So what we've tried to do is focus in the insights, rather in scoring keeping. My job is not to evaluate people, my job is to help them. My job is to bring audience into the newsroom. Not bring them (?), right?

-: In the data journalism, well changed the form to tell stories, and The New York Times think that's form is the better for journalism in future? Or not.

-: So, my role is not to tell people what to write about, right? I'm not going to say: Well, there is a lot of people interested in reading about Kim Kardashian, so you must write an article about Kim Kardashian, right? The question of format is interesting because we have a lot of very smart people who know a lot about how to grow things online, beautiful things. I think were we can help is testing those assumptions against audience behavior. So, especially with the multimedia presentations. I'll show you one example of this. Have you seen this? The jockey?

-: The jockey? No.

-: This is a big multimedia presentation that we did. Right, there is no sound here. But it's the story of a jockey in California.

-: And he is terrified.

Which is great. So you see what they are riding off? So there are a lot of assumptions here about what was beautiful. One of the things that we've heard from audience members when we... then we heard Eddy Durdly from audience readers, was that being on the top of a horse kind made things a little safe. That's not something you would have known when you designed it.

-: It's approached to the reality.

-: Yeah. So one of the things we would like to, instead of just bringing metrics into the newsroom, start bringing the voice of public audience as well. So when I do analytics and I look at the behavioral stuff I know what's going on in their fingers, but I know nothing about what's going on in their heads. So to understand what's going on in someone's head, you actually have to talk to them, right? So that's another thing we haven't started doing yet, but we would like to start doing and start building ways to survey readers, to talk to readers, to listen to readers. Find a formal way we can do things like this.

-: Do you use a kind of semantic analysis?

-: For what?

-: To measure the behavior?

-: No.

-: The content , comments and something like that?

-: Yeah. So, we don't do a lot with the text analysis. Much of the stuff that we do is inquire pixels to what has happened, you know, what people did and how far have they got through a story. For example, you've probably seen this.

-: Snow Fall.

-: All right, so you both have seen this. So this was six chapters, right? We know how many people got to chapter one, to chapter two, to chapter three, chapter four, right? We knew all that. From the behavioral stuff, because every time someone reads a chapter, views a video we (he snaps his finger) (?), right?

A few months later we did a similar presentation about the expose on (?). This was also six chapters, right? And what we saw was that there were fewer people navigating from page 2 to page 3 than in Snow Fall. So we can measure the drop off the point. So one of the things we saw was that fewer people here.... they would stop here. Why is that? Because of the design, because they didn't see text, they saw an image.

-: The multimedia.

-: Right. But that was on hypothesis. When you look at user behavior you come up with other questions. And then those are questions that you still have to tease out. Again, to understand at totally you would have to talk to them: 'why did you stop here?' Without 'why', we don't get through the data, we don't go through numbers. We get the 'what' but not the 'why'.

-: About the size of the news. Do you think the size of the news... Do people stay in the page in the big news?

-: Do people read long things? Yeah, I think we...

-: Like Snow Fall. Snow Fall is a very good article, but it's very, very big. And the people stay here?

-: Yeah, I think one of the challenges understanding mobile and tablet is that when it's too long, people may not sit at their computer. They may be on multiple platforms and that's harder for us to measure obviously. Unless you are a subscriber and you are logged in this place, we don't really know that you came back on your tablet to finish the article. But I would say, we wouldn't do it if people didn't read it, right? It is not self indulging. The question whether if it is too long is something I'm not qualified to answer, but we do see people finish the article, sure.

-: The New York Times created a new behavior of audience, or helps behavior?

-: Yeah. Do we create new behaviors? No. I think people wouldn't sync into them. I think you have to understand what they want to do. I think people's behavior is ready.

-: Like a film of Woody Allen. Read, read, read.

-: Right. Well, nobody reads the paper like that. Nobody likes (?) and jump around.

-: Ok.

-: I think it's ok.

-: My questions are over. Because you talking, you answered everything.

-: Can I show a few things we built to help understand user behavior?

-: Oh, yes!

-: So, one of the things that has been interesting to me is when we cover a big news story. We tend to write on different things, right? We put out a story, we put out a live blog, we put out a graphic, we put out video, pictures or something. What we find is that some people read one part of that coverage, and then they leave. That's it. They're gone. And the question in my mind was: why is that? Why?

So we built a tool that allows us to look at how users navigate through news Apps, right? So...

-: Oh, my God!

-: This is really hard even for me to read because I don't have my glasses on.

-: And this helps the journalists to understand the navigation.

-: Yeah, user behavior, navigation. That's right. So it's...

-: Created for New York Times?

-: We built this.

-: Oh, my!

-: Ok, so ...

-: How is it called? To Metrics?

-: We call this Package Mapper.

-: Package Mapper, sorry, I didn't see.

-: And the idea behind the Package Mapper is that you can have a package of stories that you can map where people are going, their navigation through the story. So this is the Golden Globe's. You know the Golden Globes, right?

-: Yeah, yeah.

-: Ok. And we put out six stories at the night of the Golden Globe's. 1, 2, 3, 4, 5, 6. And the size of the note represents the number of people who have visited it. And the arrows represent the people who have clicked from one thing to the other.

-: Can I take a picture of this, please?

- : Sure.
- : Very interesting. And the newsroom has this online or not?
- : Yes, we have this. It's available.
- : It's available online? They use this to...
- : Some people use. I'll tell you a little bit how we use it.
- : Very interesting. Very interesting.
- : Very, very.
- : And the arrows show how people go from one story to another one .
- : So this are the different elements of our cover. So this is... if you right click on this it actually shows you a (?).
- : And the circles are showing the number of people?
- : The number of people. So this is kind of like the homepage of the season. This is the live blog at the night of the Golden Globe's, this is a slide show of fashion content, with people dresses. And then these are two style stories about red carpet fashion as well. And one of the things that we can see when we look at the patterns, as we begin to classify, you know, having sort of characteristics. So this guy is a giver. People land on him and they go to other places. The opposite of that is a dead end. That gets a lot of traffic from other pages, but it doesn't send anything out. So this slide show was a dead end. Why? Because there are no links to anything else. Right? Ok?
- : Ok.
- : One thing that is interesting is: the color represents the desk being published on. So this is green, it's the movies desk section. And blue is the style section, which is a different desk. The other thing that stood out for us is: this is about red carpet fashions, right? A slide show, and these are articles about red carpet fashions. Ok? As is this one. This is also an article. A custom dress of the red carpet. And you would think that people interested in red carpet fashion were going to be interested in red carpet fashion. But there is no links.
- : No links, yeah.
- : Why are there no links? One is our content management system likes to navigate on a course of section based navigation, so movies will link to movies, and style will link to style. The other thing is that these are different producers who were producing this content, and they may not be talking to each other.
- : That's very interesting.

-: So this makes very dramatic hurls that we have to overcome when we have to publish something from across desks and how we bring it together is very intense.

-: Very interesting this. And these are all the articles of the Golden Globe's? Or you selected them?

-: This are the six articles. All of them.

-: You can put always all of the articles in one theme?

-: We are very lucky that our material is tagged, all of the topics and our material. We are very, rigorous about that. Every producer does that, assigns topics. And we have people whose job is to check our backup in the end of the day to see if it was done properly. And we are very lucky that we have that.

-: You have the people?

-: Yeah. So one of the things that we did because we wanted to make this a real time tool. Because if you see it on the day after: 'oh, we should have done that.' Right? It is not very useful. So we've made it into a real time tool and we tested that at the Olympics. I don't think Brazil won any medals, no?

-: No. Zero medals.

-: It's the wrong season, right?

-: Yeah, it's not for us.

-: It's the wrong season.

-: I didn't understand the Mapper is for specific news, or it can be for any news in the New York Times?

-: It could be any topic.

-: Any topic.

-: Any topic. So this is Olympics.

-: And big events.

-: Yes, there is a lot of stories because we have thirty five people at the Olympics, ok? And we want to make sure that cover is coordinated. Well, one thing we saw as this thing was going on was...

-: No coordination there. Oh, my God!

-: And you see blue is for our sport stories. We are going to this for the World Cup and the Olympics as well. Right. So here is all the stories that we have that are sports. This is like the homepage again, right? The (?) page, the Olympics page.

And then we noticed there was this big rent story, right? Which was not driving any traffic into the cover. And what was it? It was the story about Russia blocking yogurt. This was a big story here. It was a big story. And this was going nuts on Twitter. Everyone in Twitter was talking about, right? And people would come to it not realizing this was an Olympics story but it is not in the Olympic section. Why? It is in the New York section, why? The reporter that got the exclusive was on the Metro desk.

Chobani is a New York company, and the other company is a New York company and the plane was at Newark airport. So because of that it is a Metro story, not an Olympics story. Because of that, like all our referrals are Metro stories. Like Bloomberg, and the (?) Plaza, and more Bloomberg and yada yada yada.

-: If the Metro section tagged with Olympics...

-: It was tagged Olympics but...

-: Oh, it was tagged.

-: Yeah, but it was viewed in a different section.

-: Ok, ok.

-: And so we send this to the managing editor upstairs, and he went to the Metro desk and he said: 'you have to start putting links in, to the Olympic coverage.' And the moment he did that, and this is the next hour you see this. That is that story and these big arrows? That's navigation to other Olympics stories. So suddenly it starts giving traffic into the package and it becomes (?) way.

-: And about the structure, who composes the staffs? Who creates this tool?

-: Oh, this? This is my group, here.

-: And journalists, designers, engineers?

-: No, I made this.

-: No, developers.

-: Yeah, developers. That people. But we have, actually we have one person who moves over from the interactive news team, who is now working with developers. So we are building a team, it's not enough just to have one person on it. It needs a really good team.

-: How many people in your team?

-: Right now there is two, me and somebody else.

-: Developers?

-: Me and another developer. I'm not really a developer, I pretend to be a developer.

-: Oh, my!

-: I know just enough, but ...

-: Very, very interesting.

-: See you are here to speak to me and I know nothing.

-: Do you know how many people work in the digital newsroom?

-: No, I don't know the numbers of the top of my head. You would have to ask Aron that question. One thing we did though, is we made this so that we can do this for any topic now. Up to the minute. If this works. It may not work. Sometimes it doesn't work.

-: The newsroom was trained to tag the content?

-: Yes, this is something we've always done. We've done it for a hundred years.

(both speak at once)

-: So right now here are all the packages that we can look up from our site. I wonder if Brazil is tagged. Ah, ok! Good. So here are all the stories that are right now on the site about Brazil. I hadn't looked at this. So here are two World stories, here are two stories in Opinion, and this is Day. Metro or bus scandal, grand visions of Brazil. And so we can actually see how people navigate. Ok, so this is Brazil. Right?

-: Yes, it's true.

-: There is one other that it's kind of cool.

-: That's beautiful. I love this article.

-: I saw it.

-: We also have another tool where we can look at how people are navigating through this. I'll show you. We have a lot of tools to tell us how much traffic something got and why. It works like that. I'm going to show that to you. So this shows us how many visits it gets on each platform.

-: On each platform?

-: Yes, and this shows us actually what's happening with the traffic.

-: For this story?

-: For this story, yeah. So every ten minutes, the blue line indicates how much traffic its getting in that ten minute period. And then we break that down by where that traffic is coming from. So this is traffic coming from our site nytimes.com. This is traffic coming from, we are not sure where that's coming from. That's probably social media. So this (?) here is Facebook, this (?) here is Twitter.

And because we archive our homepage, we can actually see: 'well, that was getting a lot of traffic from our site. And I wonder why that was?' So we can click on that and we can actually see what our page looked like at that minute in time. This is Sunday at 12:50, and there you go. That's the result. So we can make decisions on our homepage when we promote things, what we want. We can also look at where people are coming from. So this is continent. So it's not there.

-: People from the print places and...

-: And that's green. So this spiky area was probably... we saw that it was from Facebook at the same time. And we also see it's from South America. So we can assume that it's from Facebook in Brazil. So most of the traffic here was coming from the United States, but later on most of the traffic was getting from South America. It's kind of neat. And international, which I'm sure you've heard it's an important thing for us.

-: And who uses this kind of graphics?

-: Mostly me. Most of the tools that we are building are analytics tools so it would take some training and knowledge for somebody to be able to interpret this.

-: How many years have you been getting this metrics and the analytics?

-: I've been doing this for six years. So five years on the business side, and then a year down here.

-: Do you like it so much?

-: Yeah. It's fun. What do you think I'm crazy?

-: So what do you make some reports to someone?

-: No, my one rule when I moved down here. And that was: 'I'm not going to do any report or any dashboards.' Remember that we are in between insights and reporting. And that's between metrics and insights. And I'm not here to show out a whole bunch of numbers...

-: Ok, you are giving insights to them.

-: Yes. And so this insight, if you just did a report on this, or whatever... but that one thing from the Golden Globe: 'oh, we have to transform how we do, how we think about this.' That's much more valuable, I think, at this point.

-: So you are always interacting with the newsroom?

-: Yes.

-: All the time?

-: Yes, I'm in very close contact with Aron and Eddy Fisher. And there are other people who know about me. But there is two types of questions that we get. The explicit questions, which are questions people ask directly: 'How many people did this? Can you give me a monthly traffic totals for that?' Like, they are asking for spread sheets. But they are really asking for insights. They want to understand how the model works.

The other types of questions, like yours, are implicit questions. And those are usually assumptions, or hypothesis, or habits that we do. We always have to change the homepage every hour, because that way it's fresh. Right? I only here those... they are really questioned... they are communicated as statements. Or as ways of doing things. But they are really questions: 'why are we doing it in that way?' And to get those questions I have just to show up and listen. So I have to go to them. If I wait for them to come to me, I'll just get a whole bunch of boring questions. But if I show up and I listen the same way...

This was a question came up when everybody was busy just doing their job, right? We just put in a lot of stuff, because that's what we do. When looking for the question, if nobody is asking the question, why are we doing all this? That is kind of my rule. And so there are implicit questions as the ones that are over here to trigger ideas that lead to much more valuable and interesting things. And so I think that when you talk about analytics you always have to separate those two things out: when people are asking for reports, and often when they are asking for insights. They are not going to be afraid that we do it, because they tell you: 'I need the report. Fill this box and this line, and fill out this numbers.'

-: I am asking this because in Brazil they have a completely inverse view of this function.

-: In America too.

-: They use this as a kind of performance of the journalist. This is impossible to... they ignore the insights. While you can help their work. It's for this analytics, not for your performance is good or bad. It's impossible this, it's rare.

-: Well, the Times is a very unique place. What we have is the value on the business side is not only derived from scale. What do I mean by that? So the value of Buzzfeed is more people reading more things. I don't care what these things are, and what will people do, because I'm kind of product advertising.

-: It's more people, more business. Because journalism is not quantity, it's quality.

-: Right. You know that we have a subscription business. So now we have a digital subscription business, that we have the luxury of caring about the quality of the audience, rather than just quantity. Because developing those direct relationships with a smaller group of people is just as valuable to us as delivering mass scale to people.

So if we have a story that we are covering over a time, what is the proper success measure of that? The total number of people who've seen it. No, the number of people who are deeply engaged. Who have come back, they've read more than one thing. Because they are people we develop a relationship with, they develop a habit, they develop an expectation.

Well is a really good example of that. Our health site. I don't know if you know that one, Tara Parker-Pope. This is a blog about personal health, (?) by somebody named Tara Parker-Pope. And she has a team around her and it's a very personal... she is very aware of her audience and who she is writing for. And there is a line of communication between them, right? Sort of like a flowyness, and we started something called Ask Well. Which is great. And that's a place where people can ask questions, right? And this is a very interesting thing because the scale is not huge, but the audience is very, very loyal. And I think this is the model.

-: How do people interact in the Tablets version, or Smartphone version? Is not able to interact?

-: What do you mean?

-: For people interact in the New York Times for tablets, for example. I can share but...

-: I can't ask to dialogue.

-: You mean in the Apps?

-: Yes.

-: Yeah, I don't know much about this line decisions that went into that. I sort of have a broader sense like patterns of usage. Our mobile web is still very imported on phones. It's not like mobile is only Apps. That's a misconception. A lot of people, especially when it comes to social stuff, when you share something. You're seeing something of the Times in your Facebook and you click on that, it directs to your browser not the New York Times App.

-: Share is interact. Ok.

-: So the browser is still very, very important across platforms. We see some differences in habits as we would expect. The desktop usage spikes during the day, when people are at work. Whereas the curve for tablets and phones are different. Phones tend to start a little earlier, right? Morning in tablets and (?) at night. I think the data is complementary. And we've done a good job in it.

-: Sorry for the question, but you inspired in anyone?

-: Pardon?

-: Inspired, sorry, on anyone?

-: On my children. You mean professionally? Aron Pilhofer, you've heard of that one.

-: Or in a group, in an action in the world. About the metrics.

-: You mean people in other companies or here?

-: In other companies. Or not? The New York Times is the better?

-: Yeah, I don't know if anybody is doing anything quite like what we are doing. I think they have different constraints. I think people are doing some other things, but not quite the same. NPR has some interesting people who, but they don't have the budget and the commitment to it that we have. We are lucky to have a permanent, hopefully permanent, position here to do this. I think the only thing that makes us unique is we are sort of in a nice period with our senior management down on the newsroom and editorial staff. Where they are interested and curious about it, but not so overbearing that they get in the way. I'm very lucky they give me a lot of freedom to invent. And come up with things independently, without them saying: 'ok, this is what we want to talk about: mobile.' Right? 'And fill out this PowerPoint about mobile and stuff.' I did a lot of inventing, and I wouldn't be here if I wasn't inspired by the newsroom. When I was in 10th grade I wanted to work in the newsroom in Times as a writer. And now I'm lucky enough to be down here with some slight different job. A better job. If you know somebody else in Brazil is doing something similar or interested feel free to introduce me.

-: Ok.

-: I'm interested in hearing more about people and...

-: Ok, we'll stay in contact.

-: Thank you. It was very good.

-: It's a pleasure.

-: Thank you, thank you very much.

-: Which one of you is Elizabeth?

-: Me.

-: Ok, I have two Elizabeths?

-: No, I'm Isadora.

-: She is Isadora.

-: I didn't have a card.

-: I won't hold it against you. And how long are you here for?

-: We arrived on last Wednesday and we are going on Friday.

-: And have you been to a lot of different companies, as well?

-: No, no, just the New York Times and then Columbia also, (?) Center.

-: I teach a class in Columbia. I love it. It's great.

-: Really.

-: And have you seen New York? It's not your first time?

-: No, for me no. For her is the first time.

-: So don't spend all your time in the New York Times, go out and...

-: No, but it's very, very interesting to come here. For us is a privilege.

-: Good. And we had some nice weather view until last night.

-: But this is completely, very astonishing. In the spring, zero.

-: We had snow down.

-: Snow! What happened?

-: I'm scared with New York.

-: Maybe tomorrow it will be better.

-: Yeah, you don't get much snow in Brazil I guess.

-: Zero snow.

-: But it's not enough to go skiing. It's so terrible.

-: In south of Brazil we have a little snow.

-: We have it like this.

-: A little bit?

-: Like this, like today.

-: In July, June.