UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA
COMUNICAÇÃO

MAYANNA ESTEVANIM

LÓGICAS DE PRODUÇÃO JORNALÍSTICA EM TEMPOS DE
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL:
um pensamento sobre produto e adoção de metodologias ágeis

São Paulo
2021

MAYANNA ESTEVANIM

Versão Original

**LÓGICAS DE PRODUÇÃO JORNALÍSTICA EM TEMPOS DE
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL:**
um pensamento sobre produto e adoção de metodologias ágeis

Tese apresentada à Escola de
Comunicações e Artes da Universidade
de São Paulo (ECA/USP) para
obtenção do título de Doutora em
Ciências da Comunicação.

Área de Concentração: Ciências da
Comunicação

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Elizabeth
Nicolau Saad Corrêa.

São Paulo

2021

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

Catálogo na Publicação!
Serviço de Biblioteca e Documentação!
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Estevanim, Mayanna

Lógicas de produção jornalística em tempos de transformação digital: um pensamento sobre produto e adoção de metodologias ágeis / Mayanna Estevanim ; orientadora, Elizabeth Nicolau Saad Corrêa. -- São Paulo, 2021.
177 p.: il.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.

Bibliografia
Versão original

1. Produto Jornalístico 2. Sistema Narrativo 3. Metodologia Ágil 4. Estudos do Jornalismo Digital I. Nicolau Saad Corrêa, Elizabeth II. Título.

CDD 21.ed. - 070

FOLHA DE APROVAÇÃO

ESTEVANIM, Mayanna. **Lógicas de produção jornalística em tempos de transformação digital**: um pensamento sobre produto e adoção de metodologias ágeis.

Tese apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) para obtenção do título de Doutora em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração: Ciências da Comunicação

Linha 2: Processos Comunicacionais: Tecnologias, Produção e Consumos

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Elizabeth Nicolau Saad Corrêa

Aprovado em: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

Para Eno, Gael, Maitê e todos que defendem a pesquisa e um jornalismo de qualidade.

AGRADECIMENTOS

À minha família –

Ao Eno, pelo companheirismo na caminhada; ao Gael e a Maitê, que, mesmo pequenos, foram muito compreensivos. Aos meus pais, Cristina e Carlos, e irmão Leandro. Aos demais familiares e amigos por compreenderem as muitas ausências.

À minha orientadora –

À professora Elizabeth Nicolau Saad Corrêa, meu muito obrigada por orientar não somente esta tese, mas a jornada acadêmica sempre com muito zelo, confiança, incentivo e paciência.

Aos professores e pesquisadores –

Aos pesquisadores do grupo COM+ da ECA-USP pelas discussões e trocas que auxiliaram nesta pesquisa. Aos professores que generosamente aceitaram avaliar este trabalho na qualificação: Daniela Osvald Ramos e Cesar Alexandre de Souza.

Aos apoiadores –

Ao CNPq pela bolsa que tornou viável a dedicação aos estudos, principalmente em tempos tão difíceis de valorização e incentivo à pesquisa.

Agradeço a todos que participaram da construção desta tese e auxiliaram no desenvolvimento desta pesquisadora.

Viver é partir, voltar e repartir.
Emicida

RESUMO

ESTEVANIM, Mayanna. **Lógicas de produção jornalística em tempos de transformação digital: um pensamento sobre produto e adoção de metodologias ágeis.** 2021. 177p. Tese (doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

No ambiente digital, há escolhas em toda a estrutura da formatação narrativa que passa pela tela do sistema de publicação (o *template*), design de informação, fluxos de navegação, metadados, *bots*, entre outros recursos. Atuam atores humanos e não humanos em uma escrita que muitas vezes é iniciada em codificações maquínicas. Esse sistema narrativo (BERTOCCHI, 2013) é dinâmico, pode envolver diferentes profissionais em um tempo de produção distinto do *hard news*; lida com imprevistos que vão de *bugs* em alguma etapa de processamento dos dados ao formato que melhor atende ao consumidor. Algumas empresas passaram a adotar uma visão de produto no desenvolvimento de conteúdos mais complexos e com muitos recursos gráficos e tecnológicos. São distintas rotinas produtivas, muitas alinhadas à estratégia para reter e atrair novos usuários. Para contemplar o momento de transformação digital e/ou para organizar práticas redacionais, algumas ambiências têm implementado metodologias ágeis que envolvem a adoção de *frameworks* em um conjunto de práticas que permite a entrega de produtos em ciclos menores, alinhadas às necessidades do cliente e à proposta da empresa. Esses clientes podem ser internos ou externos, os produtos podem visar valores comerciais/financeiros ou ofertar uma prestação de serviço e valor social, como credibilidade. Como as metodologias ágeis são utilizadas na produção de conteúdos jornalísticos? Discutimos essas produções num ecossistema cuja visão da audiência-economia-tecnologia é considerada um campo interconectado (SAAD, 2016). Recorremos aos estudos do jornalismo, em especial do digital (STEENSEN; WESTLUND, 2020) em questões que rompem com o que antes era dado como certo sobre mídia, jornalismo e esferas públicas. Partimos do contexto contemporâneo de uso de dados, da visão de produto e da aplicação do Ágil como gestão otimizada. A discussão foi aprofundada em estudos de casos múltiplos (YIN, 2001) envolvendo o Grupo RBS e o Globoesporte.com.

Palavras-chave: Produto Jornalístico; Sistema Narrativo; Metodologia Ágil; Estudos do Jornalismo Digital;

ABSTRACT

ESTEVANIM, Mayanna. **Logics of journalistic production in times of digital transformation:** a thought about the product and the adoption of Agile Methodologies. 2021. 177p. Thesis (doctorate in Communication Sciences) – School of Communications and Arts, University of São Paulo.

In the digital environment there are choices in a whole structure of narrative formatting that passes through the screen of the publishing system (the template), information design, navigation flows, metadata, bots, among other resources. Human and non-human actors act in a writing that is often initiated in machinic codifications. This narrative system (BERTOCCHI, 2013) is dynamic, it can involve different professionals in a different production time than hard news; it deals with unforeseen events ranging from bugs in some stage of data processing to the format that best suits the consumer. Some companies started to adopt a product vision in the development of more complex contents and with many graphic and technological resources. There are different productive routines, many aligned with the strategy to retain and attract new users. In order to contemplate the moment of digital transformation and / or to organize editorial practices, some environments have implemented agile methodologies that involve the adoption of frameworks in a set of practices that allows the delivery of products in smaller cycles, according to the client's needs and company proposal. These customers can be internal or external, the products can aim at commercial / financial values or offer a service and social value, such as credibility. How are agile methodologies used in the production of journalistic content? We discuss these productions in an ecosystem whose audience-economy-technology is considered an interconnected field (SAAD, 2016). We resort to studies of journalism, especially digital (STEENSEN; WESTLUND, 2020) on issues that break with what was previously taken for granted about the media, journalism and public spheres. We start from the contemporary context of data use, the product vision and the application of Agile as optimized management. The discussion was deepened in multiple case studies (YIN, 2001) involving RBS Group and Globoesporte.com.

Keywords: Journalistic Product; Narrative System; Agile Methodology; Digital Journalism Studies.

Área de Concentração

Esta pesquisa insere-se na área Ciências da Comunicação do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da ECA-USP. Essa área está voltada às reflexões epistemológicas, às definições teóricas e às propostas metodológicas para o estudo do fenômeno da comunicação em geral ou aplicada a modalidades específicas como teleficção (telenovela, séries); educomunicação (comunicação e educação); teorias dos discursos; comunicação organizacional; estudos de recepção e consumo; jornalismo digital; teoria do jornalismo e diálogo social; imagem e estética (fotografia); comunicação e trabalho; censura e liberdade de expressão; comunicação e cultura; entre outros temas. Olhares que entendem a comunicação como um campo de conhecimento interdisciplinar e transdisciplinar desde as suas origens em função da complexidade comunicacional e de suas repercussões das mais variadas ordens: histórica, estética, cultural, política, social e tecnológica.

Linha de pesquisa

O estudo encontra-se na linha 2 de pesquisa do PPGCOM ECA-USP designada Processos Comunicacionais: Tecnologias, Produção e Consumos. Essa linha de abordagem teórica e metodológica problematiza as relações entre comunicação, tecnologias e consumos no âmbito da produção, da recepção, da circulação de significados.

Grupo de pesquisa

Esta pesquisa desenvolve-se também no âmbito do Com+, Grupo de Pesquisa em Comunicação, Jornalismo e Mídias Digitais, que agrega pesquisas nas áreas de Políticas e Estratégias e Comunicação Digital e Tecnologias da Comunicação e Redes Interativas. Está vinculado ao Departamento de Jornalismo e Editoração da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo; sob coordenação da Prof^a. Dr^a. Elizabeth Nicolau Saad Corrêa. Endereço eletrônico: <http://www.commais.org>.

Financiamento

Esta pesquisa contou com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), agência do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI).

Recado aos leitores

As citações em língua estrangeira receberam livre tradução desta autora no corpo da tese. Os textos originais foram disponibilizados nas notas de rodapé.

Este trabalho utiliza siglas, abreviações e jargões tecnológicos adotados no mercado. Para facilitar a leitura, criamos um índice com essas expressões.

Ao longo dos textos, destacamos frases em negrito para reforçar os referenciais adotados na pesquisa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Domicílio com acesso à internet	36
Figura 2 – Atividades realizadas na internet	37
Figura 3 – Empresas de mídia no espectro de inovação, SAAD (2016).....	46
Figura 4 - Nuvem de palavras capítulo I	50
Figura 5 – Percursos da pesquisa	55
Figura 6 – Caminhos teóricos	56
Figura 7 - Nuvem de palavras capítulo II.....	63
Figura 8 – Projeto Radmesser de ciclismo em Berlim.....	67
Figura 9 – Protótipo de sensores acoplados em bicicletas.....	68
Figura 10 – O Sistema Narrativo no Jornalismo Digital (BERTOCCHI, 2013).....	70
Figura 11 – Dollars for Docs, ProPublica	81
Figura 12 – Open Payments Data	82
Figura 13 – Exemplo de funil com a jornada do usuário	95
Figura 14 - Nuvem de palavras capítulo III.....	98
Figura 15 – Build-Measure-Learn loop no UOL – níveis de maturidade	100
Figura 16 – Diferença no desenvolvimento em modelos tradicionais e ágeis	105
Figura 17 – Frameworks do Desenvolvimento Ágil	106
Figura 18 – Papéis e Responsabilidades no Ágil.....	112
Figura 19 – Quadro de Acompanhamento Scrum	114
Figura 20 – Ciclo da sprint.....	115
Figura 21 – Apresentação sobre o desenvolvimento da cultura analítica no UOL, na relação TI e redação	118
Figura 22 - Nuvem de palavras capítulo IV	120
Figura 23 – RoadMap Timeline for Agile Implementation	124
Figura 24 – Rotatividade dos Técnicos, Globoesporte.com	129
Figura 25 – Página Estatísticas do Brasileirão, Globoesporte.com	130
Figura 26 – Chuta Aí, Globoesporte.com	131
Figura 27 – Mapa do portal de notícias G1, com a apuração por zona eleitoral em SP	134
Figura 28 – Equipes ágeis e a redação no centro da estratégia de assinatura.....	139
Figura 29 – <i>Squad Produto Conteúdo Premium e Squad News/B2B</i>	141
Figura 30 – Time de produto	142
Figura 31 – Colunistas, Grupo RBS.....	143
Figura 32 – Box Transparência + Credibilidade, Grupo RBS	144
Figura 33 – Terceiro episódio – Admirador Secreto, Grupo RBS.....	151
Figura 34 - Nuvem de palavras capítulo V	155
Figura 35 – Palestra Transformando jornalistas de dados em gerentes de produtos, Aron Pilhofer	163

Tabelas

Tabela 1 – Projeto x Produto	84

GLOSSÁRIO DE EXPRESSÕES TECNOLÓGICAS¹

Para auxiliar a leitura deste trabalho, relacionamos abaixo termos utilizados nas metodologias ágeis.

Backend – interface digital administrativa na qual ocorre o desenvolvimento acessado por administradores do sistema. Envolve linguagem de programação, banco de dados, códigos de uma aplicação web, criando funções para que sejam executadas.

Backlog ou **Backlog da Sprint** (*Sprint Backlog*) – lista de tarefas que o time se compromete a fazer em uma *sprint*. Os itens do *Sprint Backlog* são extraídos do *backlog* do produto.

Backlog do produto (*Product Backlog*) – lista ordenada de tudo o que é necessário para ser desenvolvido e chegar ao produto final de um projeto/produto/serviço.

Backlog priorizado – é uma lista priorizada pelo *Product Owner* do *backlog* do produto, ou seja, tudo o que é necessário para chegar ao produto final de um projeto de desenvolvimento de *software*.

Big Data – tem origem na tecnologia da informação e diz respeito ao gigantesco armazenamento de dados, tendo a velocidade, volume, variedade, variabilidade e complexidade como pressupostos.

Big Tecs – empresas, muitas vezes originárias do Vale do Silício, que criaram serviços inovadores e disruptivos. Geralmente começam pequenas, mas utilizam modelos de negócios dinâmicos, escaláveis e ágeis.

Bug – falha lógica quando a linguagem do computador entra em conflito e gera uma impossibilidade de continuar a execução de um programa.

Business to business (B2B) – modelo de negócio em que o cliente final é uma outra empresa e não uma pessoa física (B2C).

Business to consumer (B2C) – refere-se a empresas que vendem produtos ou prestam serviços para o consumidor final, pessoas físicas.

Cross-functional team (time multifuncional) – grupo de pessoas que atuam em áreas diferentes, mas que se unem para o desenvolvimento de um projeto específico.

Daily (*daily meeting* ou *daily scrum*) – evento do *framework Scrum* que acontece diariamente, com duração em torno de 15 minutos.

Delivery – entrega, no contexto, de produto, serviço ou melhoria no sistema.

Desenvolvedor – programador, desenvolvedor, codificador ou engenheiro de software é o profissional que escreve, desenvolve ou faz a manutenção de um *software*.

Design thinking – conjunto de ideias e insights para abordar problemas. Como ferramenta, visa gerar e organizar ideias, assim como soluções para os problemas de forma a colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto.

Gerenciamento de processo – conceito que envolve uma sequência de atividades rotineiras. Ações repetitivas e padronizadas que acarretam sempre em um mesmo resultado, com o objetivo de produzir um produto ou um serviço para um cliente.

Gerenciamento de produto – abrange as implicações estratégicas mais amplas de todo o produto digital. A função também pode ser descrita como liderança ou desenvolvimento de produto.

---

¹ Foram inúmeras as fontes adotadas para esse glossário, manuais ágeis nacionais e internacionais, livros, sites de empresas de certificação, sites de empresas de consultoria como a *Gartner*, de marketing como *Rockcontent*, *Wikipédia*, além de descrições obtidas por desenvolvedores que atuam na área.

Gerenciamento de projeto – é focado especificamente na entrega da funcionalidade do projeto: recursos, agendamento de sua execução e garantia de cumprimento de um cronograma.

Digital First – modo de pensar e agir de empresas inseridas no contexto digital que veem produtos, serviços, processos, estratégias e soluções que resultem em valor aos clientes.

Feedback – comunicação feita entre duas ou mais pessoas, na qual uma delas é avaliada pelos demais com relação às suas ações, comportamentos ou tarefas.

Framework – pacote de códigos adotados para aplicar funcionalidades, comandos e estruturas já prontas para garantir qualidade no projeto e produtividade.

Frontend – interface digital acessível aos usuários finais. Determina como um computador ou recurso tecnológico poderá ser usado.

Incremental – processo em que o *software*/produto é construído e entregue por pedaços.

Inteligência artificial – inteligência similar à humana exibida por sistemas de *software*, além de também ser um campo de estudo acadêmico.

Iterativo – processo que faz progresso por meio de tentativas sucessivas de refinamento.

Kanban – método de gestão e visualização do fluxo de trabalho.

Key Performance Indicators (KPIs) – métrica de mensuração do desempenho de uma estratégia e de processos de gestão.

Lean – filosofia de gestão focada na redução de desperdícios, embasada em propósitos claramente definidos e orientados à criação de valor para o cliente.

Machine Learning – tecnologia na qual os computadores têm a capacidade de aprender de acordo com as respostas esperadas por meio de associações de diferentes dados (imagens, números e tudo o que essa tecnologia possa identificar).

Metodologia Ágil – estuda comportamentos, processos, práticas e ferramentas para a criação e desenvolvimento de projetos e produtos.

Método – modos de proceder a fim de atingir determinado objetivo. No contexto Ágil, são ferramentas que devem ser usadas conforme necessidade do projeto.

Milestones – ponto ou evento significativo no projeto, programa ou portfólio.

Mindset (mentalidade) – refere-se a uma predisposição psicológica que uma pessoa ou grupo social têm para determinados pensamentos e padrões de comportamento.

Mindset ágil – está relacionado com a forma de pensar e agir em um conjunto de atitudes que sustentam um ambiente de trabalho com Metodologia Ágil. Inclui colaboração, melhoria e ciclos de aprendizagem, foco na entrega de valor e capacidade de adaptação à mudança.

Modelo Cascata ou Waterfall – modelo de desenvolvimento de *software* sequencial no qual o processo é visto como um fluir constante por meio das fases de análise de requisitos, projeto, implementação, testes (validação), integração.

Newsletter – é um tipo de distribuição regular a assinantes e que aborda geralmente um determinado assunto.

Objectives and Key Results (OKR) – metodologia de gestão focada para definição e rastreamento de objetivos e resultados-chave de uma empresa.

Over the top (OTT) – diz respeito às plataformas de distribuição de conteúdos pela internet, consumo sob demanda, sem intermédio de empresas de transmissão.

Processo – conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para alcançar um produto, resultado ou serviço predefinido.

Produto – chama-se produto aquilo que tenha sido fabricado ou produzido.

Product Backlog – ver *backlog* do produto.

Product Owner (PO) – membro de um time que utiliza *Scrum* ou alguma técnica similar que gerencia e prioriza o *Product Backlog*, sendo o responsável por definir as histórias de usuários.

Programa – grupo de projetos relacionados ao objetivo de entregar resultados de negócio. Devem ter início, meio e fim, sendo executados até os objetivos serem atingidos.

Programador – ver desenvolvedor.

Projeto – esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Ou seja, um projeto é construído com o intuito de melhorar um processo ou criar resultados únicos, ao contrário dos processos.

Portfólio – grupo de programas relacionados ao objetivo de entregar resultados de negócio. Possui uma organização voltada para objetivos específicos.

Requisitos – no âmbito da engenharia, um requisito consiste na definição documentada de uma propriedade ou comportamento que um produto ou serviço particular deve atender.

Retrospectiva da *Sprint* (*Sprint Retrospective*) – evento que encerra a *sprint*, em que o time revisa o trabalho e cria um plano de ação para a próxima *sprint*. A Retrospectiva visa à melhoria contínua.

Roadmap – em informática é uma espécie de "mapa" que visa organizar as metas de desenvolvimento de um *software*.

Scaled Agile Framework (SAFe) – conjunto de padrões de organização e fluxo de trabalho destinados a orientar as empresas no dimensionamento de práticas ágeis. Sua estrutura incorpora no Business Agility conceitos de Lean, Ágil e DevOps.

Scrum – *framework* Ágil para gestão e planejamento de projetos de *software*. Processo de desenvolvimento iterativo utilizado para trabalhos complexos nos quais é impossível prever tudo o que irá ocorrer.

Scrum Master – responsável por promover e apoiar as práticas do *Scrum* durante o desenvolvimento de um projeto Ágil atuando ao lado do *Product Owner* e do time de desenvolvimento.

Software – sequência de instruções a serem seguidas e/ou executadas por um computador ou máquina.

Sprint – período não superior a três semanas no qual um produto ou serviço é desenvolvido, tendo uma entrega realizada. No *Scrum*, quando termina uma *sprint*, outra é imediatamente iniciada.

Sprint Backlog – ver *Backlog* da *Sprint*.

Squad – nome do modelo organizacional que separa os funcionários em pequenos grupos multidisciplinares e com objetivos específicos. São encarregados de desenvolver projetos de forma autônoma, favorecendo comunicação sem ruídos.

Stakeholders – partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.

Testes A/B – experimentos realizados com o objetivo de comparar variáveis em estratégias de marketing. Por meio deles é possível definir qual variável gera os melhores resultados, otimizando métricas de sucesso.

Time board – intervalos de tempo pré-determinados. A partir da data de entrega estipulada, a equipe de trabalho se reúne e discute o quanto pode produzir de forma saudável dentro do prazo estipulado.

Time Scrum – é composto pelo *Product Owner*, o time de desenvolvimento e o *Scrum Master*.

Time de desenvolvimento – todos os profissionais que trabalham no desenvolvimento do produto ou sistema que é responsabilidade do time.

SUMÁRIO

LÓGICAS DE PRODUÇÃO JORNALÍSTICA EM TEMPOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM PENSAMENTO SOBRE PRODUTO E ADOÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS.....	16
OBJETO	20
QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA	21
OBJETIVOS.....	27
HIPÓTESE	27
JUSTIFICATIVA.....	27
MAPA DO ESTUDO.....	29
CAPÍTULO I – EMPRESAS INFORMATIVAS NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	32
UM PANORAMA JORNALÍSTICO E OS ESTUDOS DO JORNALISMO DIGITAL.....	34
MUNDO VUCA – O QUE MUDOU OU ESTÁ EM MUDANÇA NAS EMPRESAS.....	42
JORNALISMO E INOVAÇÃO	44
II. CONSTRUÇÕES METODOLÓGICAS	51
PERCURSOS DA PESQUISA	53
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS	56
<i>Entrevistas semiestruturadas e descrição dos estudos de caso .....</i>	<i>59</i>
INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	61
FAMILIARIZAÇÃO COM A TEMÁTICA A PARTIR DOS EXEMPLOS	62
CAPÍTULO III – PRODUÇÃO JORNALÍSTICA DIGITAL.....	64
PARTE I – SISTEMA NARRATIVO E ESCRITA DIGITAL JORNALÍSTICA.....	67
<i>Entendendo um pouco mais .....</i>	<i>67</i>
<i>O sistema narrativo.....</i>	<i>69</i>
<i>Diferentes expertises e autodidatismo .....</i>	<i>73</i>
<i>Uma realidade brasileira da produção jornalística contemporânea.....</i>	<i>75</i>
PARTE II – QUANDO O CONTEÚDO É O PRODUTO.....	80
<i>O produto jornalístico.....</i>	<i>83</i>
<i>Pensar histórias como produto.....</i>	<i>85</i>
<i>Roteiros, análises e medições .....</i>	<i>89</i>
CAPÍTULO IV – METODOLOGIAS DE DESENVOLVIMENTO ÁGIL E SUAS APLICAÇÕES EM DISTINTAS ÁREAS.....	99
DESENVOLVIMENTO ÁGIL.....	103
O SCRUM	109
UM PASSO A PASSO DO ÁGIL (EM QUALQUER ÁREA).....	112
CAMINHO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	117
CAPÍTULO V – EXPERIÊNCIA EM AMBIENTES REDACIONAIS: PROJETOS, PRODUTOS E GESTÃO OTIMIZADA	121
PARTE I – GLOBOESPORTE.COM.....	122
A. CONTEXTO: DE MODELOS DE PROJETOS PARA LINHAS DE PRODUTOS – GRUPO GLOBO.....	122
B. <i>Ambiente redacional.....</i>	<i>125</i>
a) <i>Um espaço em constante transformação .....</i>	<i>125</i>
b) <i>Os editores digitais e o compartilhamento de ideias .....</i>	<i>127</i>
c) <i>A gestão do tempo e o uso de ferramentas – orçamento de desenvolvimento.....</i>	<i>130</i>
d) <i>Avaliações, retrospectivas e mentalidade de melhorias .....</i>	<i>132</i>
e) <i>Presencialidade x remoto pré-pandemia .....</i>	<i>133</i>
f) <i>Atualizações.....</i>	<i>134</i>
PARTE II – GRUPO RBS	136
A. CONTEXTO: <i>STARTUP</i> DE COMÉRCIO ELETRÔNICO – RBS.....	136
B. <i>Ambiente redacional .....</i>	<i>140</i>

a.	<i>Os squads na redação .....</i>	140
b.	<i>Lógicas de produção, uso de ferramentas e compartilhamento de ideias no Squad Produto 143 .....</i>	
c.	<i>Defasagem no formato, implementação de nova funcionalidade, evolução de produto....</i>	146
d.	<i>Avaliações, retrospectivas e mudança de mindset .....</i>	147
e.	<i>Presencialidade x remoto pré-pandemia .....</i>	150
f.	<i>Atualizações.....</i>	150
	PONTOS DE ATENÇÃO E REFLEXÃO	152
	CONSIDERAÇÕES	156
	REFERÊNCIAS	166
	ANEXOS	174
	ANEXO I – ROADMAP JORNALÍSTICO PROPOSTO POR BECCA AARONSON E CINDY ROYAL	174
	ANEXO II – MANIFESTO DO DESENVOLVIMENTO ÁGIL DE <i>SOFTWARE</i>	175
	ANEXO III – LINHA DO TEMPO DO ÁGIL	177

LÓGICAS DE PRODUÇÃO JORNALÍSTICA EM TEMPOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM PENSAMENTO SOBRE PRODUTO E ADOÇÃO DE METODOLOGIAS ÁGEIS

A ideia de múltiplos formatos, distribuídos em diferentes canais de comunicação e dispositivos são demandas diante da presença e evolução de conteúdos que perpassam o jornalismo, jornalismo de dados, análises, métricas, algoritmos e processos de automação nas empresas informativas. Na produção jornalística, no ambiente digital, há escolhas em toda a estrutura da formatação narrativa que passa pela tela do sistema de publicação (o *template*), design de informação, fluxos de navegação, metadados. Os produtos incluem sites, aplicativos móveis, sites de projetos especiais, projetos de engajamento, *podcasts*, boletins em e-mails, infográficos interativos, mapas, *bots*, ferramentas internas para acesso a bases de dados e muito mais. Em diversos trabalhos, os profissionais envolvidos se deparam com a necessidade de gerenciar dados e executar suas funções a partir do cruzamento de pautas de interesse público, que envolvem maior criticidade, aprofundamento e contextualização dos conteúdos no cenário *Big Data*², assim como produções que atendem ao *business*/marketing da empresa. Em resumo, falamos de armazenamento, velocidade, variedade e volume de dados e informações que perpassam as produções jornalísticas contemporâneas e suas lógicas de distribuição para uma sociedade cada vez mais digitalizada e conectada. Para os pesquisadores Mark Deuze e Tamara Witschge, “o jornalismo está passando de uma indústria mais ou menos coerente para uma gama de práticas altamente variada e diversificada” (DEUZE; WITSCHGE, 2018, p. 166, tradução nossa³).

Na elaboração dos produtos jornalísticos digitais, cada etapa decorre da integração de diferentes profissionais em um tempo de produção e execução distintos e não necessariamente simultâneos. Consequentemente há uma cultura de produção, colaboração, integração com a comunidade de leitores/usuários, treinamentos, autodidatismo, transparência de coletas e fontes de dados em caminhos diversos de

---

² O termo *Big Data* tem origem na tecnologia da informação (TI). É focado no gigantesco armazenamento de dados, tendo velocidade, volume e variedade como pressupostos. Algumas empresas de TI, como a Oracle, ainda consideram o valor como predeterminante. Já a empresa de consultoria SAS considera outros dois pontos, a variabilidade e a complexidade como pressupostos do *Big Data*. Informações trabalhadas em ESTEVANIM, 2016. Ver referência bibliográfica.

³ “Journalism is transitioning from a more or less coherent industry to a highly varied and diverse range of practices” (DEUZE; WITSCHGE, 2018, p. 166).

desenvolvimento dos conteúdos. O desafio contemporâneo é pensar o produto de forma integrada, levando em consideração público, negócios, tecnologias e necessidades editoriais. Nesse meio produtivo, que conta cada vez mais com a programação, há inúmeros imprevistos, desde *bugs*⁴ no sistema até o acesso e leitura dos dados. Mesmo diante dessas circunstâncias que são dinâmicas, mutáveis e que envolve diferentes profissionais, são buscados meios para acomodar as alterações. E é sobre esse assunto que falaremos: sobre as lógicas de produção jornalística em tempos de transformação digital, diante de uma visão de produto e da implementação da Metodologia Ágil. O Ágil envolve um conjunto de práticas que permite a entrega de um produto, alinhando o desenvolvimento do projeto com as necessidades do cliente (que pode ser interno ou externo) e também com os objetivos da empresa. Esses métodos nasceram no desenvolvimento de *software*, mas hoje são aplicados em qualquer projeto que tenha como objetivo ajudar equipes multidisciplinares a trabalhar com a imprevisibilidade por meio de entregas incrementais⁵ e ciclos iterativos⁶, ou seja, trabalhos em ciclos pequenos, com melhorias no fim de cada ciclo e com entregas frequentes. São caminhos de desenvolvimento diante de situações que envolvem mudanças no decorrer do projeto, que necessitam de comunicação, transparência das ações e empoderamento dos profissionais.

Propõe-se o estudo das metodologias ágeis aplicadas à produção de conteúdos jornalísticos, no momento de um jornalismo pós-industrial⁷, quando ocorrem significativas mudanças no modo de “jornalisticar⁸” nas empresas informativas. O

---

⁴ *Bug* ou falha lógica é quando a linguagem do computador entra em conflito e gera uma impossibilidade de continuar a execução de um programa.

⁵ “Um processo incremental é aquele em que o *software*/produto é construído e entregue por pedaços. Cada pedaço ou incremento representa um subconjunto de funcionalidades completas. O incremento pode ser pequeno ou grande, por exemplo, ele pode variar apenas de uma tela de relatórios simples, para um conjunto altamente flexível de telas de gerenciamento de dados. Cada incremento é totalmente codificado e testado, e a expectativa geral é que o trabalho tenha a conclusão mais completa possível” (BERNARDO; KLEBER, 2015, s/n). Disponível em: <<https://www.culturaagil.com.br/iterativo-e-incremental-suas-definicoes/>>. Acesso em: 26 nov. 2020.

⁶ “Um processo iterativo é aquele que faz progresso através de tentativas sucessivas de refinamento. Por exemplo, uma equipe de desenvolvimento faz sua primeira tentativa para construção de um *software*, porém, existem pontos de informação falhos ou incompletos em algumas (talvez muitas) partes. A equipe de forma iterativa refina essas partes até que o produto atinja o ônus de satisfatório. Com cada iteração, o *software* é melhorado através a adição de mais e mais detalhes” (BERNARDO; KLEBER, 2015, s/n). Disponível em: <<https://www.culturaagil.com.br/iterativo-e-incremental-suas-definicoes/>>. Acesso em: 26 nov. 2020.

⁷ (...) jornalismo já não mais organizado consoante uma lógica industrial em cascata produtiva; mas com marcas mais complexas: mais atores atuantes, mais circularidade, mais algoritmos, mais inteligência artificial, mais computação em seu interior. (BERTOCCHI, 2013, p. 10)

⁸ A professora do departamento de jornalismo e editoração da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, Dra. Elizabeth Saad, abordou o termo na mesa 2 #narrativas do evento

trabalho nas redações dos grandes veículos foi a forma dominante de emprego e organização no jornalismo ao longo do século XX (DEUZE; WITSCHGE, 2018, p. 169), um arranjo que serviu para dar estabilidade à indústria e à formação de práticas consensuais em estudos da comunicação. Temos, portanto, como aponta Elizabeth Saad (2016), um contexto inovativo que envolve as empresas de informação, um ecossistema cuja visão da audiência-economia-tecnologia deve ser considerada como um campo interconectado, no qual o desenvolvimento das narrativas envolve “formatos multi e hipermídia baseados em modelos que envolvem o trinômio dados-metadados-formatos” (SAAD, 2016, p. 76).

(...) neste tipo de estrutura o processo redacional ganha escalabilidade no uso de recursos digitais, experimentações, estabelecimento de fluxos e nas competências da equipe possibilitando, por exemplo, que reportagens do tipo da inaugural Snow Fall⁹ sejam rotina nas escolhas editoriais (SAAD, 2016, p. 83).

Além das empresas informativas que se diferenciam por adotar outras lógicas, como as *startups*, Deuze e Witschge (2017) apontam que os processos de mudanças envolvem as rotinas, práticas da profissão, transição para produções mais flexíveis, em que as empresas informativas tendem a se reorganizar adotando diferentes estratégias, entre elas as metodologias ágeis.

Um exemplo específico de um novo estilo gerencial na organização do newswork é a introdução de sequências de desenvolvimento Ágil em empresas de notícias renomadas, como o Washington Post, NPR, Politiken e a BBC (Marshall, 2012). 'Ágil' refere-se a um conjunto de princípios de gerenciamento comumente usados no desenvolvimento de software, e no contexto da produção de notícias estipula projetos acelerados com ciclos de projeto curtos, trabalhando em equipes temporárias baseadas na integração de pessoas de diferentes partes da empresa. Repórteres, editores, designers, desenvolvedores, pesquisa de mercado e gerenciamento (DEUZE; WITSCHGE, 2018, p. 174, tradução nossa)¹⁰.

“Quem Mexeu No Meu Jornalismo?” realizado pela Faculdade Cásper Líbero. Disponível em: <<http://casperlibero.edu.br/assista-ao-vivo-quem-mexeu-no-meu-jornalismo/>>. Acesso em: 8 maio 2014.

⁹ Snow Fall é uma reportagem interativa, multimídia do jornal The New York Times. Ela fala sobre a avalanche do Tunnel Creek, em 2012, em uma narrativa com seis partes que inclui gráficos interativos, simulações animadas e vídeo aéreo. Foi premiada com um Pulitzer de Redação de Reportagem em 2013 e um Prêmio Peabody. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/projects/2012/snow-fall/index.html/?part=tunnel-creek>>. Acesso em: 9 dez. 2020.

¹⁰ A specific example of a new managerial style in the organization of newswork is the introduction of agile development sequences in renowned news companies, such as the Washington Post, NPR, Politiken and the BBC (MARSHALL, 2012). “Agil” refers to a set of management principles commonly used in software development, and in the context of news production stipulates fast-paced projects with short design cycles, working in temporary teams based on the integration of people from different parts of the company – reporters, assignment editors, designers, developers, market research, and management (DEUZE, 2018, p. 174).

Para o pesquisador Paul Bradshaw (2017), no artigo *10 principles for data journalism in its second decade*, enquanto jornalistas temos que considerar a personalização e a interatividade para tornar as notícias relevantes, fornecer *insights* sobre outras dimensões da mesma história, projetando ferramentas transparentes, muitas vezes criando bancos de dados sistematizados que não existiam. Para nos auxiliar a trilhar o caminho das respostas desta pesquisa doutoral, recorreremos aos estudos de jornalismo, em especial ao jornalismo digital, diante da interdisciplinaridade que o mesmo apresenta, sua consolidação e sua materialidade. Pode ser descrito como: “(...) fenômeno e prática de seleção, interpretação, edição e distribuição de notícias sobre assuntos públicos; está ligada às tecnologias digitais e tem uma relação simbiótica com seus públicos” (STEENSEN; WESTLUND, 2020, p. 7). O jornalismo digital investiga as tecnologias, as plataformas e as relações com os leitores/consumidores, usando-os como objetos centrais dos estudos, e, de acordo com os pesquisadores Steen Steensen e Oscar Westlund, no livro *What is digital journalism studies* (2020), tem se desdobrado em três principais áreas: jornalismo de dados, análises e métricas e algoritmos e automação.

O jornalismo digital não é definido apenas por sua relação com a tecnologia; tal definição “causa um curto-circuito em um quadro abrangente do jornalismo”, como Zelizer argumenta (2019, p. 343). O campo acadêmico dos estudos de jornalismo digital é construído a partir de questões que rompem com tudo o que antes era dado como certo sobre mídia, jornalismo e esferas públicas: O que é uma empresa de mídia? Quem é o responsável pelo que é publicado na esfera pública? Qual a diferença entre quem produz, quem distribui e quem consome conteúdo de mídia, inclusive jornalismo? E de fato quem é jornalista e o que é jornalismo neste complexo ecossistema de mídia e informação do século 21? Em busca de respostas para essas perguntas, os estudos de jornalismo digital também vão além dos estudos de jornalismo e constituem um campo interdisciplinar que não se concentra no jornalismo apenas a partir das tradições dos estudos de jornalismo, mas está aberto a pesquisas e conversas com campos relacionados (STEENSEN; WESTLUND, 2020, p. 3, tradução nossa)¹¹.

---

¹¹ Digital journalism is not defined by its relation to technology alone; such a definition “short-circuits a comprehensive picture of journalism”, as Zelizer argues (2019, p. 343). The scholarly field of digital journalism studies is built on questions that disrupt everything previously taken for granted concerning media, journalism, and public spheres: What is a media company? Who is responsible for what is published in a public sphere? What is the difference between those who produce, those who distribute, and those who consume media content, including journalism? And indeed who is a journalist and what is journalism in this complex media and information ecosystem of the 21st century? In search for answers to such questions, digital journalism studies also moves beyond journalism studies and constitutes a cross-disciplinary field that does not focus on journalism only from the traditions of journalism studies, but is open to research from, and conversations with, related fields. In this introduction, we first look at four structural premises for why questions such as those posed in the previous paragraph are relevant today, and why they matter for digital journalism studies (STEENSEN; WESTLUND, 2020, p. 3).

Os estudos do jornalismo digital nos ajudam não somente com as definições, mas também a não cair nas armadilhas das normatizações que as pesquisas dessa área envolvem, buscando evitar deslumbramentos e limitações dos discursos circulantes¹² que generalizam a crise do jornalismo, que veem a inovação como abandono ao passado e o uso determinista das tecnologias como solução para os problemas. Seguimos a pesquisa tendo ciência de que há um contexto que precisa ser observado, de forma crítica, há preocupações da indústria de mídias e há desafios que o jornalismo enfrenta em tempos de transformações digitais. A natureza cruzada e interdisciplinar dos estudos de jornalismo digital significa que há um número substancial de teorias que podem ser usadas para explorar e enquadrar o projeto de pesquisa. Nossa percepção é de que as produções de conteúdo podem ser compreendidas como um produto. Diante disso, partimos de três pressupostos:

1º) o contexto contemporâneo de uso de dados – além de trabalhar com uma gama de informações nas pautas, é possível compreender as necessidades e desejos do público consumidor;

2º) a visão de gestão de produtos – que, diante do sistema narrativo, envolve a presença de profissionais multidisciplinares, com expertises nos processos de produção contemporâneos, numa escrita digital em equipe que leva em consideração público, negócios, tecnologias e necessidades editoriais;

3º) aplicação das metodologias ágeis como meio de gestão otimizada dos produtos jornalísticos.

Objeto

Como as metodologias ágeis são utilizadas na produção de conteúdos jornalísticos? Tendo como fenômeno a comunicação num contexto de transformação digital, nosso objeto de pesquisa é apresentar as possibilidades de aplicação de Metodologia Ágil na produção de conteúdos jornalísticos e questionar se é um caminho viável para a todas as produções. Se não, para quem seria. Buscamos, em um primeiro

---

¹² Não trabalharemos nesta pesquisa com análise de discursos, mas aqui remetemos as percepções de Michael Foucault, entendendo os discursos como correspondentes de agrupamentos de enunciados. Como apontado por Mayra Gomes Rodrigues, “(...) mantido por alguma unidade relativa a campo, forma ou conteúdo, por suas regras de construção, pelas estratégias de atualização e por seus efeitos na materialidade do mundo” GOMES, Mayra R. ao abrigo dos discursos circulantes. Revista Rumores, ed. 12, ano 6, n. 2, jul-dez 2012. Disponível em: <http://www.usp.br/rumores/pdf/rumores12_1.pdf> Acesso em: 15 jul. 2020.

momento, relatos de uso do Ágil em empresas informativas nacionais e internacionais. O olhar ao fenômeno é aprofundado diante do estudo de casos múltiplos e incorporados com os casos Globoesporte.com e Grupo RBS, nos quais buscamos uma maneira de investigar um tópico empírico seguindo-se de um conjunto de procedimentos pré-especificados (YIN, 2001, p. 35). O estudo foi sustentado por teoria e visou à reunião do maior número possível de informações por meio de diferentes técnicas de levantamento de dados que, para solucionar o problema, ressaltam o “como” e o “porquê” do fenômeno. Foram distintas fontes informativas associadas a entrevistas semiestruturadas ao líder do time de desenvolvedores do Globoesporte.com, Carlos Lemos, e com duas profissionais do Grupo RBS: a gerente de produto digital Gaúcha Zero Hora, Débora Pradella e com a *product owner* do Grupo RBS, Thais Rucker. Recorremos aos estudos de casos múltiplos incorporados por entender que falamos de empresas distintas. Entrevistamos também profissionais que ocupam posições diferentes. Nesse sentido, não há comparações que podem ser feitas. Nosso olhar se voltou às empresas informativas em similaridades no modo de ver e produzir conteúdos digitais não atrelados ao jornalismo diário. São profissionais que fazem parte de times de produtos digitais, não ligados ao *hard news*, com diferentes expertises, com um viés inovador diante de experimentações e adoção de práticas ágeis.

Os exemplos Universo Online – UOL (capítulo 4) e ProPublica (capítulo 3) foram obtidos por informações secundárias e nos auxiliam a dimensionar a adoção do Ágil a outras empresas informativas e ambientes redacionais, como será explicitado no capítulo 2.

Quadro teórico de referência

Concordamos com Saad (2015) que não podemos mais distinguir um espaço específico para o estudo do digital dentro da Comunicação. As Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação atravessam, transversalmente, todas as atividades comunicativas e informativas sejam elas analógicas e/ou off-line, o que requer resiliências em relação à estruturação das abordagens teórico-metodológicas que sustentam as pesquisas e reflexões do campo. As fronteiras de estudos passam por processos de dissolução diante dos diversos “paradigmas-teorias-modelos-metodologias vinculados à delimitação da Comunicação como campo de estudo da transmissão de mensagens por meio de dispositivos de mídia” (SAAD, 2015, p. 3). Há

uma maior complexidade dos estudos no estreitamento com as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação e a necessidade de convivência com reinterpretações dos fenômenos como interatividade, midiaticização¹³, virtualidade.

Os estudos de jornalismo digital tornaram-se uma importante área dentro das comunicações durante a última década porque abordam questões centrais relacionadas a economia, tecnologia, sociologia, cultura, linguagem, psicologia e filosofia do que é jornalismo. Como apontado por Steen Steensen e Oscar Westlund (2020), o lema adotado pelo Facebook até 2014¹⁴, “mova rápido e quebre as coisas”, originalmente articulado para inspirar os programadores a continuar codificando e não se preocupando com os erros que cometiam, remete a uma série de mudanças que envolvem a comunicação na contemporaneidade. Os discursos de desconstrução, ruptura, inovação e crise vão além do setor do jornalismo e incluem muitos aspectos da sociedade, desde a vida cotidiana das pessoas até a política, cultura e uma ampla gama de indústrias.

Esse sentimento é o que torna o “digital” nos estudos de jornalismo digital muito mais do que apenas uma ênfase no código binário, da mesma forma que o lema do *Facebook* se transformou de uma ênfase original nas práticas de codificação para um diagnóstico simbólico da sociedade contemporânea (STEENSEN; WESTLUND, 2020, p. 103, tradução nossa)¹⁵.

Mesmo com as lacunas existentes (econômicas, culturais, tecnológicas, educacionais), diversas empresas informativas vêm conseguindo fazer coberturas aprofundadas, contextualizadas a partir da correlação de grandes bases de dados trazendo humanismo para as informações numéricas. A aliança entre jornalistas, programadores, designers e estatísticos tem gerado frutos na produção de conteúdos inovadores como os presentes em premiações como o Data Journalism Awards¹⁶,

---

¹³ Consideramos a midiaticização como um termo específico para teorizar a mudança relacionada à mídia (HEPP, 2014, p. 47).

¹⁴ O Facebook abandonou o lema em 2014 depois de ter assumido vida própria como um símbolo de como a empresa e outros gigantes da tecnologia cresceram incrivelmente rápido enquanto interrompiam setores inteiros e mudavam as esferas públicas e a vida cotidiana das pessoas com o que muitos percebiam como responsabilidade social e moral mínima (Taplin, 2017). Na verdade, eles se moveram rápido. E eles quebraram coisas. O lema se tornou uma personificação emblemática da teoria da inovação disruptiva de Christensen (1997), ao mesmo tempo em que se tornou uma articulação de um discurso que teve um impacto profundo tanto no setor de jornalismo quanto na bolsa de estudos de jornalismo digital (STEENSEN; WESTLUND, 2020, p. 102, tradução nossa).

¹⁵ This feeling is what makes the “digital” in digital journalism studies much more than just an emphasis on binary code, in quite the same way as the Facebook motto transformed from an original emphasis on practices of coding to a symbolic diagnoses of contemporary society (STEENSEN; WESTLUND, 2020, p. 103).

¹⁶ <https://www.datajournalismawards.org>

organizado pela Global Editors Network (GEN). As premiações na verdade se tornaram um meio para estudar o que é definido e valorizado como jornalismo e outros caminhos de inovação implementados. Para Saad (2016, p. 77), existe um espectro de possibilidades de inovação nas empresas informativas que pode acontecer em diferentes etapas ou em ações combinadas entre as categorias de gestão e estratégia do negócio, na definição de processos, nos recursos redacionais, nos formatos narrativos ou na aplicação de tecnologias. Quando falamos de inovação tecnológica, o pesquisador Axel Bruns (2014) defende que não existe um processo específico para o jornalismo, mas sim processos que envolvem a estrutura socioeconômica vigente. Para Bruns, a mídia reflete a sociedade não somente pelo seu conteúdo, mas pelas suas estruturas organizacionais:

A mídia faz parte da sociedade, por mais que profissionais e organizações de mídia reivindiquem o status de observadores independentes, desinteressados e imparciais; eles são intermediários e mediadores entre diferentes partes da sociedade, e à medida que a sociedade muda, os meios de comunicação que estão situados entre os seus elementos constituintes devem mudar. De uma forma muito direta, quando pesquisamos inovações na mídia estamos investigando um dos processos de inovação social (BRUNS, 2014, p. 14, tradução nossa)¹⁷.

Bruns ressalta que é útil ter os processos de inovação como pontos de partida para identificar mudanças sociais. São caminhos para a compreensão de redes de interdependências pelos quais os meios de comunicação e a sociedade estão geralmente interligados. Para a professora Elizabeth Saad, “inovar neste tipo de organização refere-se a um estado de ‘estar em dia’ com as necessidades informativas desta sociedade e também, com as formas de acesso, consumo e informações por ela utilizadas” (SAAD, 2016, p. 78).

Nesta pesquisa doutoral adotamos os estudos do jornalismo digital para entender os fenômenos da produção de conteúdos, em que a materialidade dos objetos nos ajuda na compreensão do cenário jornalístico, assunto que aprofundaremos no primeiro capítulo. Para Edgar Morin (2006), é preciso ter em mente a noção da complexidade ao combinar diferentes perspectivas sob um novo ponto de vista, que o conhecimento faça sentido no conjunto, situar informações e dados em seu contexto.

---

¹⁷ Media are part of society, however much some media professionals and organisations may wish to claim the status of independent, disinterested, unbiased observers; they are intermediate and do mediate between different parts of society, and as society changes, so do the media which are situated in between its constituent elements. In a very direct sense, therefore, when we examine media innovations we are really investigating one of the processes of societal innovation (BRUNS, 2014, p. 14).

Diante dos estudos do jornalismo digital, das inúmeras possibilidades de mudanças na práxis jornalística, seja diante de um cenário de crise, de inovação ou de tecnologia, partimos para os alicerces teóricos desta pesquisa, que envolvem: 1ª) a visão da narrativa como sistema, ou seja, a descrição de uma escrita digital jornalística que envolve um *backend* e um *frontend* do que é publicado, distribuído e acompanhado nas ambiências digitais; 2º) a visão de que esta escrita pode ser compreendida como um produto; 3º) podendo ter uma gestão otimizada diante da Metodologia Ágil.

No ambiente digital, a narrativa deixa de ser compreendida como texto e imagens estaticamente diagramados, deixa de ser apreendida como um produto jornalístico final e passa a ser “como um processo dinâmico em constante manifestação e transformação no tempo e espaço digitais” (BERTOCCHI, 2013, p. 39). O usuário experimenta o fluxo de eventos, no qual é cada vez mais comum, por exemplo, a descrição de acontecimentos e compartilhamentos feitos por cidadãos conectados à web¹⁸. As narrativas são criativas e unem recursos visuais em conteúdos aprofundados, embasados em densos volumes e correlações de dados. O monitoramento dos conteúdos passa a ser uma tarefa contínua, assim como a repercussão na rede, os desdobramentos, a aproximação de matérias correlatas aos fatos publicados, muitas vezes ferramentas de visualização de dados permanentes, que são alimentadas constantemente¹⁹. Nesse sentido, as produções jornalísticas são trabalhadas como um conjunto complexo e estruturado no qual atuam atores humanos e não humanos na produção de um todo maior que suas partes. Há a necessidade de um sistema de produção planejado em funções de trabalho, já que, diante das diferentes fontes, dos processos de investigação necessários na captura e correlação de dados, dos formatos, *softwares*, bancos de dados e designs de apresentação, torna-se trabalhoso o desenvolvimento jornalístico num cenário *Big Data* que resulte em narrativas criativas e hipermediáticas²⁰. São produções

---

¹⁸ Explicitaremos melhor a visão da narrativa como sistema no quadro teórico de referência.

¹⁹ Não falamos aqui de novas produções a cada dia, mas de atualizações de dados na base das ferramentas, na estrutura de *softwares*.

²⁰ Ao mencionar a importância de narrativas originais e criativas que unem recursos como áudio, vídeo e texto não lineares, fala-se em hipermídia. Na visão do professor Sérgio Bairon, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, a hipermídia pode ser entendida como “a expressão não linear da linguagem, que atua de forma multimidiática e tem sua origem conceitual no jogo” (BAIRON, 2011, p. 7). É uma expressividade da linguagem e não o resultado de uma evolução tecnológica. “Em nível técnico, sua atuação multimidiática significa que, no mesmo ambiente, temos imagens (fixas ou em movimento), textos e sons que sustentam o conteúdo exposto” (ibidem, 2011, p. 8).

onerosas que requerem diferentes profissionais em temporalidades distintas das produções cotidianas, uma vez que não seguem a lógica das ocorrências diárias e factuais.

Na elaboração do conteúdo, há um esforço temporário para criar um serviço, resultado exclusivo ou produto, definições que são características de um projeto de acordo com o Guia PMBOK® (PMI, 2008)²¹:

Um projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. A sua natureza temporária indica um início e término definidos. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos ou quando se concluir que esses objetivos não serão ou não poderão ser atingidos e o projeto for encerrado, ou quando o mesmo não for mais necessário. Temporário não significa necessariamente ser de curta duração. (...) Um projeto pode criar: um produto que pode ser um item final ou um item componente de outro item; uma capacidade de realizar um serviço, como funções de negócios que dão suporte à produção ou à distribuição ou um resultado, como um produto ou um documento (por exemplo, um projeto de pesquisa desenvolve um conhecimento que pode ser usado para determinar se uma tendência está presente ou se um novo processo beneficiará a sociedade) (PMI, 2008, p. 5).

Conhecer o público, suas preferências e ofertar produtos ou serviços já era uma realidade para as empresas, incluindo as informativas. Hoje esse conhecimento é muito mais aprofundado e rastreável no meio digital. É mais dinâmico, podendo ocorrer inclusive em tempo real. É possível acompanhar as escolhas de navegação, alinhando métricas e análises à estratégia do negócio ou a alguma métrica de sucesso que pode ser ou não comercial. Desenvolver, lançar, monitorar e gerenciar a gama de recursos disponíveis, com mais velocidade na entrega e em correções, passa a ser uma tarefa que envolve distintas expertises e departamentos. Olhares que ultrapassam a visão de projeto e chegam a visão de produto com as necessidades dos consumidores. Caminhos cada vez mais usados por redações e empresas informativas que visam à produção de conteúdos assertivos em relação às preferências pelos assuntos e/ou formas de usabilidade. Essa seara de pensar projetos/produtos possui referências em diversas áreas do saber e inclui modelos de desenvolvimento adotados na administração, no marketing, em engenharias, entre outros. Nas empresas informativas, nas organizações de mídia, três amplas áreas tratam de produtos: conteúdo, comercial e tecnologia. Uma podem se sobressair a outras, serem priorizadas.

---

²¹ PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK Quarta Edição – EUA: Project Management Institute, 2008.

Na contemporaneidade, a digitalização impacta todas as áreas, seja saúde, educação, política, vida individual e coletiva. É crescente o uso de *softwares* dentro das empresas para as mais distintas funções. Os trabalhos da área da Tecnologia da Informação tornam-se cada vez mais relevantes, e as lógicas de desenvolvimento de *softwares* transbordam essa área e passam a integrar outros lugares, outros departamentos das empresas. É preciso saber como lidar com esse desenvolvimento tecnológico e dialogar com outras áreas para a entrega de produtos necessários. Nesta tese recorreremos à Engenharia de *Software* para entender esse fenômeno e nos auxiliar na correlação com as empresas informativas e com o produto digital jornalístico. O que ocorre é que os modelos tradicionais de desenvolvimento de projetos e produtos também passam por adaptações para atender às exigências da transformação digital das empresas, lidar com equipes que precisam dialogar com desenvolvedores, gerenciar o desenvolvimento de vários produtos/serviços ao mesmo tempo. Originária dos estudos da evolução dos *softwares*, a Metodologia Ágil vem sendo adotada por empresas que visam respostas mais rápidas às demandas do mercado, integrações de departamentos e adaptabilidade dos projetos ao envolver uma filosofia que incentiva a comunicação frequente e a auto-organização das equipes. O Ágil tem como pressuposto que adversidades surgem ao longo dos projetos, por isso são trabalhados ciclos de entregas contínuas, que buscam encontrar e solucionar os problemas assim que surgem para evitar retrabalhos ou insatisfações nos produtos finais. “A cada ciclo o cliente recebe um produto e já pode ver em funcionamento, assim, pode dar um *feedback* que oriente a equipe sobre o que está sendo feito” (FARIA, 2017, anotações).

Os métodos ágeis são justamente o meio termo, onde você tem uma certa previsibilidade, mas não uma previsibilidade total. Por isso, você trabalha em interações em ciclos de feedback contínuo, pra que você possa rapidamente ir respondendo às mudanças que você não pode prever desde o início do projeto (ABRANCHES, 2018, informação verbal)²².

Em vez de simplesmente delegar projetos a empresas e aguardar a conclusão, os clientes têm um lugar em todas as fases do desenvolvimento. Atentando para a

---

²² O professor Frederico Abranches ministrou o curso Carreira de Gerenciamento de Projetos com *Scrum*, pela plataforma paga Alura, que compreende sete módulos e um total de 40 horas/aula. Realizado entre 8 mar. a 28 out. 2018. Disponível em: <<https://cursos.alura.com.br/loginForm>>.

questão de que esse cliente pode ser interno à empresa, um chefe de departamento ou uma editoria, por exemplo.

Objetivos

Este estudo doutoral tem por objetivo geral discutir as lógicas de produções jornalísticas, especificamente a adoção das metodologias ágeis dentro do ambiente redacional diante da visão de produto. Visa contribuir teoricamente para os estudos do jornalismo. E entre os objetivos práticos busca apresentar os pressupostos do Ágil e possibilidades de gestão otimizada no contexto contemporâneo de uso de dados (seja nas pautas ou no conhecimento sobre o público/leitor) e na integração de times com diferentes expertises.

Hipótese

No livro *Pesquisa em Comunicação*, a professora Maria Immacolata Vassalo de Lopes (2010) defende que as hipóteses são um sistema que visa fornecer a conexão necessária entre teoria e investigação, teoria e fato. Se temos a visão macro de uma narrativa como sistema, um processo em fluxo, agora falamos da aproximação do contexto de dados, da visão de projetos, de produtos e da Metodologia Ágil no desenvolvimento de conteúdos jornalísticos. Diante disso, nossa hipótese é que: a visão de produtos e a adoção de metodologias ágeis podem auxiliar equipes no desenvolvimento de conteúdos jornalísticos digitais, mas isso não pode ser generalizado.

Justificativa

Neste estudo, há uma tendência da presente pesquisadora a olhar para o jornalismo de dados²³. Sabemos das dificuldades do produzir conteúdos que envolvem

---

²³ Jornalismo de dados ou *data-driven journalism* “representa uma forma diferenciada de jornalismo, onde o seu objetivo é encontrar as pérolas da notícia (CRUCIANELLI, 2014), contando para isso com ferramentas digitais para manusear os dados. Reúne as técnicas do jornalismo investigativo, de profundidade, de precisão, analítico e da reportagem assistida por computador (...) uma transcodificação do jornalismo em um novo formato, o das bases de dados, com funções de indexar objetos multimídia (sons, imagens, gráficos), armazenar material produzido e de arquivo (memória), agilizar produções,

o manuseio de dados, do justificar financeiramente as iniciativas, do tempo gasto e da necessidade de profissionais com diferentes expertises. A dissertação de mestrado intitulada *Processos no Jornalismo Digital: do Big Data à visualização de dados*, defendida em 2016²⁴, abordou a temática e nos auxiliou nesse caminho de compreensão de como mudou a prática do produzir conteúdo quando se faz perguntas aos dados. Nesta tese, no entanto, optamos por um caminho mais generalista, uma visão macro dos usos das metodologias ágeis no jornalismo digital. Visamos assim uma maior contribuição para a discussão sobre a produção de conteúdos digitais, entre eles o jornalismo de dados. Acreditamos que é uma pesquisa relevante para estudantes, professores e profissionais ligados à área da comunicação envolvidos na produção jornalística num momento de integração de departamentos, de mídias, de alteração em modelos de negócios, de trabalhos remotos e de necessidade de conhecimento sobre os gostos dos consumidores.

Os estudos desta pesquisadora sobre jornalismo e produções digitais foram iniciados na graduação (conclusão 2005), na época, sobre a transposição dos modelos tradicionais de formatos para a web, com as fases do jornalismo online. Paralelamente aos estudos, o envolvimento nos veículos de comunicação ocorreu por meio do audiovisual, trabalhando como produtora em rádios e TV ao longo de 14 anos. O contato especificamente com a visão de projetos de conteúdos surgiu em 2010, no ambiente redacional de uma emissora de rádio, diante de um trabalho que envolvia conexões com os departamentos comercial, de marketing, infraestrutura, tecnologia de informação e diretoria. Foi também o momento de leitura do Guia PMBOK®, de gestão de projetos. Os estudos sobre jornalismo digital foram retomados no mestrado diante de outras perspectivas teóricas. Nossa preocupação foi a compreensão sobre o que era a visualização de dados jornalísticos. E no acompanhamento das produções, observamos que ocorrem diferentes formas de apropriação e gerenciamento dos conteúdos oriundos de dados. Os tempos de execução e publicação são distintos não somente do tradicional fazer jornalístico diário, mas também em relação aos assuntos e formas de abordagens. Não há uma fórmula para a execução dos trabalhos, e, diante disso, alguns incômodos surgiram sobre como acomodar essas mudanças, como justificar, inclusive financeiramente, a execução dessas ações e pautas tão complexas

---

compor conteúdos para a web, recuperar, informações e, principalmente, cruzar dados que gerem uma nova informação visual e dinâmica” (ESTEVANIM, 2016, p. 21).

²⁴ Ver referência bibliográfica.

(que particularmente a presente pesquisadora defende a relevância para o jornalismo enquanto função social), quem seriam os consumidores desses conteúdos e principalmente como ampliar o uso, como ensinar em sala de aula.

O contato com a noção sobre metodologias ágeis e a vontade de conhecer mais sobre elas ocorreu em setembro de 2015, na palestra *A cultura dos desenvolvedores dentro da redação do Globo Esporte*²⁵, quando o líder do time de desenvolvedores, o programador e designer da equipe do Globoesporte.com, Carlos Lemos, abordou o uso de técnicas de planejamento e gestão com a utilização do *Scrum*²⁶, um *framework* que faz parte da Metodologia Ágil, talvez um alicerce do pensamento ágil²⁷, que exploraremos melhor ao longo da pesquisa. Lemos fez parte da primeira equipe do Estadão Dados, tendo participado do projeto Basômetro²⁸, uma ferramenta permanente de visualização de dados, ainda ativa, que permite a observação da taxa de governismo dos políticos e partidos brasileiros. O Estadão Dados foi objeto de estudo na pesquisa de mestrado, e o profissional Carlos Lemos um dos entrevistados deste estudo doutoral. Desse emaranhando de vivências pessoais práticas e inúmeros questionamentos, que saem de zonas de conforto, surge esta tese.

Mapa do Estudo

O desafio das ciências, de acordo com o sociólogo Octavio Ianni (1994), é que os estudos progridam com a mesma velocidade com que o mundo avança, em discutir o presente, a dinâmica social contemporânea com protagonistas vivos, atuantes, com a dificuldade de não se ter parâmetros para essas novas compreensões. Assim acontece

²⁵ O bate-papo com Carlos Lemos aconteceu no dia 24 de setembro de 2015, no Instituto Internacional de Ciências Sociais (IICS), em São Paulo. Disponível em: <http://www.meetup.com/pt-BR/hackshacker-ssp/events/225232624/?eventId=225232624&chapter_analytics_code=UA-30964380-17>.

²⁶ *Scrum* é um método ágil, um *framework* que faz parte da Metodologia Ágil para gestão e planejamento de projetos de *software*. Envolve um processo de desenvolvimento iterativo utilizado para trabalhos complexos nos quais é impossível prever tudo o que irá ocorrer. Disponível em: <<https://www.scrum.org/>>.

²⁷ Não descartando as reflexões que surgirem diante de outras metodologias ágeis, como o Extreme Programming (XP) ou Kanban, como meios de exemplificação. O Extreme Programming, conhecido como XP, é uma metodologia que tem foco em agilidade de equipes e qualidade de projetos, apoiada em valores como simplicidade, comunicação, feedback baseada em comportamentos e atitudes. É muito semelhante ao *Scrum*, no qual também são realizadas reuniões diárias e os encontros de planejamento são chamados de Planning Game. O XP, porém, possui a prática voltada para técnica e programação, ou seja, voltada para o desenvolvimento em si. O Kanban é uma forma de visualização do fluxo de trabalho, um dos métodos mais adaptativos para acompanhar e adaptar as mudanças cotidianas. Falaremos sobre o Kanban no decorrer deste estudo.

²⁸ Ferramenta que permite medir o desempenho dos governos e dos deputados brasileiros. Disponível em: <<http://estadaodados.com/basometro/>>.

nas ciências sociais, o objeto é dinâmico, mutável porque os problemas estudados são fenômenos históricos, instituições, relações de poder. Para acomodar a discussão proposta, este estudo foi dividido em cinco capítulos.

O primeiro capítulo, intitulado “Empresas informativas na era da transformação digital”, traz um panorama sobre o cenário macro de transformação digital e tendências comunicacionais. Consideramos que o contexto vivenciado pela sociedade, diante dos elementos tecnológicos, impacta todas as áreas, nas relações entre as pessoas, na digitalização das mais diferentes ações cotidianas, na interpretação dos dados e consequentemente nas produções e produtos jornalísticos. Abordamos o jornalismo sob a vertente da inovação diante dos estudos do jornalismo digital.

Foram inúmeros os desafios desta pesquisa, não menos complexo o de como trabalhar a metodologia e análise dos dados. Optamos por abordar no segundo capítulo os procedimentos metodológicos da pesquisa diante de um assunto dinâmico, com poucas referências bibliográficas, que exigiu um olhar multidisciplinar, que confrontou teorias e métodos de investigação. Ressaltamos que o tema envolve fortemente termos em inglês que são da *praxe* da prática, por isso também a opção por um glossário e inserção de notas de rodapé para auxiliar a compreensão.

O terceiro capítulo, “Produção jornalística digital” é dividido em duas partes. Na primeira, abordamos, diante da materialidade de qual jornalismo falamos, o sistema narrativo e a escrita digital em equipe. Consideramos que a prática jornalística se dá a partir do agenciamento coletivo de diferentes atores como jornalistas, designers, engenheiros, programadores ou desenvolvedores (nesse estudo não fazemos distinção sobre os termos ou funções), arquitetos de informação, especialistas em negócios, usuários, algoritmos, robôs, *softwares*, entre outros. Na segunda parte, discutimos a visão de produto, na qual as aplicações digitais exigem reinvenção constante e as necessidades do consumidor evoluem rapidamente, em que o conhecimento sobre os usuários, os processos de gestão e o uso de dados (seja na correlação em bases informativas ou em métricas de acompanhamento e medição de sucesso) são elementos presentes.

No quarto capítulo, “Metodologias de desenvolvimento Ágil e suas aplicações em distintas áreas”, apresentamos o Ágil. É o capítulo que adentra na Engenharia de *Software* e, de forma mais aprofundada, é descrito o *Scrum*, um *framework* adotado neste estudo para descrever ferramentas, procedimentos e nomenclaturas, principalmente em inglês, implementados por quem adota algum método Ágil. Esse

capítulo traz embasamentos para a discussão entre as práticas ágeis e a produção de conteúdos jornalísticos digitais, um alinhamento com os primeiros *insights*.

O quinto capítulo, “Experiência em ambientes redacionais: projetos, produtos e gestão otimizada”, foi dividido em duas partes. Na primeira, apresentamos o caso Globoesporte.com, iniciando com as considerações sobre o processo de transformação digital no Grupo Globo. Na segunda parte, apresentamos o caso do Grupo RBS, iniciamos também com o processo macro de transformação digital da empresa e seguimos para a descrição da adoção do Ágil na ambiência redacional. No final desse capítulo, discurremos brevemente sobre os primeiros achados de pesquisa.

Nas considerações, retomamos pontos-chave do estudo que nos auxiliam a responder à pergunta-problema desta tese: como as metodologias ágeis são utilizadas na produção de conteúdos jornalísticos? Tendo como fenômeno a comunicação num contexto de transformação digital, nosso objeto de pesquisa é apresentar as possibilidades de aplicação na produção jornalística e questionar se é um caminho viável para todos os conteúdos. Se não, para quem seria.

CAPÍTULO I – EMPRESAS INFORMATIVAS NA ERA DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

(...) o jornalismo digital molda e é moldado por novas tecnologias e plataformas, e é marcado por uma relação cada vez mais simbiótica com o público (STEENSEN; WESTLUND, 2020, p. 17, tradução nossa)²⁹.

Neste capítulo

Apresentamos o contexto das empresas informativas cujas redações caminham para uma lógica de produtos em estratégias inovadoras que repensam novas formas de se fazer e valorar o jornalismo para torná-lo sustentável e relevante para a audiência. Os processos de mudança são alavancados por questões específicas da área, como alteração no fluxo de receita e distribuição de notícias na *web*, somados ao cenário macro de transformação digital, no qual muitos setores têm se reinventado em processos e modelos.

Palavras-chave: inovação jornalística; transformação digital; produto jornalístico; empresas informativas; estratégia em modelos; automação em processos; tecnologia; audiência; valor; credibilidade.

Estamos em um momento privilegiado de comunicação em rede, de participação, de monitoramento em tempo real. Os feedbacks ganham cada vez mais espaço e dados influenciam os processos de decisão nas empresas informativas. Comentários, compartilhamentos, navegabilidade, são muitas as métricas disponíveis. Por mais que ainda ocorram resistências nas tomadas de decisão baseadas em dados, seu uso é recorrente e crescente. Impactam fortemente na produção de conteúdos e formatos. “As redações caminham cada vez mais para uma lógica de produtos, com prototipação e testes com usuários. Em cenários de crises, tempo dedicado e investimento devem ser bem direcionados”, apontou a jornalista Jennifer Brandel, CEO

---

²⁹ (...) digital journalism both shapes and is shaped by new technologies and platforms, and it is marked by an increasingly symbiotic relationship with the audiences (STEENSEN; WESTLUND, 2020, p. 17).

da empresa de tecnologia Hearken, que trabalha com geração de relatórios para obtenção de feedback pré-publicação.

Trabalhamos em um setor que está cada vez mais em perigo financeiro e que é absolutamente crítico para a democracia. As notícias determinam informações fundamentais e fatos de que as sociedades dependem para avançar. Então desperdiçar dinheiro significa mais do que histórias com baixo desempenho, empregos perdidos e a morte de uma agência de notícias. Ele anuncia um novo tipo de idade das trevas, cujo mantra é "Eu simplesmente não sei em quem ou o que acreditar". Se os fatos estão em debate ou nenhuma fonte confiável os está coletando, então qualquer um pode espalhar desinformação e medo, e fabricar "fatos" para atender às suas necessidades. Como, por exemplo, ganhar uma eleição (BRANDEL, 2016, s/n, tradução nossa)³⁰.

Diante dos estudos do jornalismo digital, quatro premissas estruturais nos auxiliam na compreensão do panorama contemporâneo das empresas e consequentemente dos seus produtos (STEENSEN; WESTLUND, 2020, p. 106):

- a. uma mudança massiva nos fluxos de receita porque os anunciantes migraram amplamente para as empresas de plataforma e os *publishers* desenvolveram receitas com assinaturas;
- b. maior ênfase em métricas e análises de público no setor de jornalismo;
- c. mudança nos padrões de distribuição de notícias, em que aparecem empresas de plataformas como intermediárias das instituições jornalísticas;
- d. o jornalismo se tornou mais vulnerável à manipulação, desinformação e consequente falta de confiança pública³¹.

Para Steen Steensen e Oscar Westlund (2020), essas quatro premissas não teriam se materializado sem uma mudança fundamental no panorama da mídia e nas esferas públicas: as maneiras pelas quais as notícias estão cada vez mais separadas do jornalismo profissional. Essa separação começou com a popularização da World Wide Web durante os anos 1990 e o que Manovich (2018) chama de "a Web como criação de conteúdo e rede de distribuição global" no desenvolvimento das modernas mídias

---

³⁰ We work in an industry that's increasingly financially imperiled, and one that's absolutely critical for democracy. The news determines foundational information and facts that societies depend on to advance. So wasting money means more than under-performing stories, lost jobs and the death of a news outlet. It heralds a new type of dark age whose mantra is "I just don't know who or what to believe." If the facts are up for debate or no trusted source is even collecting them, then anyone can spread misinformation and fear, and manufacture "facts" to suit their needs. Like, for example, to win an election (BRANDEL, 2016).

³¹ A quarta premissa se destaca em situações como a do caso Cambridge Analytic, que domina grande parte dos debates recentes de diversos discursos públicos, da indústria e de acadêmicos sobre jornalismo e notícias que são os problemas relacionados à desinformação, às *fake news* e consequentemente à confiança em relação ao produto jornalístico.

tecnológicas. As notícias costumavam ser fixadas no tempo, espaço, cultura, materialidade e padrões de produção, distribuição e consumo. Hoje, notícia é algo encontrado em múltiplos formatos e plataformas, são notícias de políticos, celebridades, ídolos do esporte, artistas, notícias pessoais, de profissionais, associações, conteúdos de relações públicas, anúncios, notícias falsas com uso de *bots*, conteúdos que chegam por *feeds* de mídias sociais, entre outras, e o jornalismo passou a ser uma dessas.

Os publishers têm visto as plataformas com a ambição de manter uma ampla base de usuários e atrair mais tráfego, o que potencialmente gera receitas de publicidade. Assim, os editores permitiram que terceiros, que possuem e controlam plataformas comerciais não proprietárias, hospedassem seu conteúdo de notícias e facilitassem a participação em torno dele (STEENSEN; WESTLUND, 2020, p. 43)³².

Os pontos de tensão contemporâneos – culturais, econômicos, políticos, sociais – interagem com a digitalização da sociedade, com a comunicação generalizada e com a mobilidade. Neste estudo, concentramo-nos nas empresas informativas e nos processos de transformação digital que impactam a produção de conteúdos. Temos como contraponto a crítica dos estudos do jornalismo digital, que buscam caminhos para evitar deslumbramentos e limitações dos discursos circulantes discursos que generalizam a crise do jornalismo, que veem a inovação como abandono ao passado e a tecnologia como solução para todos os problemas. Fazemos um breve panorama com foco no contexto brasileiro, reconhecendo o desafio diante de novas formas de produção de conteúdos, de consumo, modelos de negócio, relações que se estabelecem entre produtores e usuários em diferentes ambiências dos espaços públicos contemporâneos. Adentramos ainda nos processos de transformação digital que as empresas passam, entre elas, as informativas.

Um panorama jornalístico e os estudos do jornalismo digital

---

³² Publishers have approached platforms with ambitions towards maintaining a broad user base, and attracting more traffic, which potentially generates eyeballs that drive advertising revenues. Publishers have thus allowed third-party actors, who own and control commercial platforms non-proprietary to them, to host their news content and facilitate participation around it (STEENSEN; WESTLUND, 2020, p. 43).

“*Big techs*³³ abusam de poderes e precisam rever práticas, afirma relatório dos EUA – Congresso acusa empresas de tecnologia de competição desleal e sugere que leis antitruste sejam alteradas”³⁴. A notícia do dia 7 de outubro de 2020, publicada pela *Folha de S.Paulo*, dimensiona uma das discussões que são reflexo do momento vivenciado. De acordo com o relatório divulgado pelo subcomitê antitruste do congresso americano, Amazon, Apple, Google e Facebook abusam do seu poder de mercado e recomendam reformulações nos seus negócios. Ao controlar o acesso aos mercados, esses gigantes determinam economias exercendo poder e cobrando taxas abusivas, extraindo dados valiosos dos usuários e das empresas (STACEY et al., 2020, online, s/n)³⁵. Em meio às discussões mundiais sobre privacidade e controle de informações, o Brasil passou a fazer parte dos países que contam com uma legislação específica para proteção de dados dos seus cidadãos³⁶. Empresas de todos os portes, principalmente as que armazenam dados de clientes e funcionários, estão se adaptando à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD³⁷, que começou a vigorar em setembro de 2020. Essa lei cria um conjunto de procedimentos e normas para um maior cuidado com o tratamento de dados pessoais e o compartilhamento com terceiros, nos quais as informações devem ficar guardadas com segurança e usadas somente para finalidades claras ao consumidor.

As verbas publicitárias seguem o fluxo das pessoas. Boa parte da verba destinada aos veículos tradicionais de mídia migrou para plataformas digitais e conglomerados como Facebook e Google. No primeiro trimestre de 2020, o Facebook anunciou a marca até então inédita, alcançou 3 bilhões de usuários ativos em seus *apps* que envolvem os dados da rede social Facebook, do aplicativo Instagram, do

---

³³ “As Big Techs são empresas, muitas vezes originárias do Vale do Silício, que criaram serviços inovadores e disruptivos. Geralmente começam pequenas, mas utilizam modelos de negócios dinâmicos, escaláveis e ágeis. Muitas vezes têm produtos gratuitos ou de baixo custo, mas que são amplamente utilizados de forma cotidiana entre as pessoas”. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/tec/2020/10/big-techs-abusam-de-poderes-e-precisam-rever-praticas-afirma-relatorio-dos-eua.shtml>>. Acesso em: 26 out. 2020.

³⁴ Na União Europeia está em vigor, desde 2018, o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados – GDPR. Nos EUA tem o California Consumer Privacy Act of 2018 – CCPA.

³⁵ (STACEY et al., 2020, online, s/n). Big techs abusam de poderes e precisam rever práticas, afirma relatório dos EUA. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/tec/2020/10/big-techs-abusam-de-poderes-e-precisam-rever-praticas-afirma-relatorio-dos-eua.shtml>>. Acesso em: 26 out. 2020.

³⁶ ALECRIM, EMERSON. Technoblog, ed. «O que você deve saber sobre a lei de proteção de dados pessoais do Brasil». Consultado em: 22 jul. 2018.

³⁷ A LGPD foi sancionada e publicada na sexta-feira, dia 18 de setembro de 2020, no Diário Oficial da União.

Messenger e do WhatsApp³⁸. Financeiramente a empresa sinalizou lucro de US\$ 5 bilhões e uma receita total de US\$ 17,7 bilhões durante os três meses de 2020, marcados pelo isolamento social diante da pandemia da SARS-CoV-2³⁹. No início da quarentena, o Brasil foi o 4º país com mais usuários⁴⁰, chegando, em abril de 2020, a ter 120 milhões de usuários ativos mensais. Esses dados são apenas uma breve amostra de mudanças significativas que tem impactado a sociedade e os mais diferentes setores. Números que indicam, no mínimo, alterações comportamentais e oportunidades de negócios.

De acordo com a pesquisa TIC Domicílios 2019⁴¹ (publicada em 2020), do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC.Br), vinculado às Nações Unidas e ao Comitê Gestor da Internet no Brasil, 134 milhões de pessoas têm acesso à internet no Brasil, o equivalente a mais de 70% da população com idade acima de 10 anos.

Figura 1 – Domicílio com acesso à internet

Fonte: TIC Domicílios 2019, Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC.Br)

³⁸ Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2020/04/30/aplicativos-do-facebook-tem-3-bilhoes-de-usuarios-no-1o-tri-mas-empresa-espera-queda-ao-fim-do-isolamento.ghtml>>. Acesso em: 27 out. 2020.

³⁹ Nesta tese também nos referimos a SARS-CoV-2 como covid-19.

⁴⁰ Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/redes-sociais/153570-brasil-4-pais-usuarios-facebook-quarentena.htm>>. Acesso em: 27 out. 2020.

⁴¹ O Pnad C é divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em: <https://cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2019_coletiva_imprensa.pdf>. Acesso em: 27 out. 2020.

A pesquisa apontou que 56% leram jornais ou consumiram notícias pela internet, sendo o *podcast* uma escolha entre as classes A e com ensino superior.

Figura 2 – Atividades realizadas na internet

Fonte: Fonte: TIC Domicílios 2019, Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC.Br)

Durante grande parte do século XX, os veículos de mídia tradicionais alcançaram audiências de massa por meio de jornais impressos, rádios e televisão. As empresas possuíam e controlavam os meios de distribuição. Com a World Wide Web, os *publishers* ampliaram a distribuição de notícias por meio da criação de sites, voltando-se também para dispositivos como *smartphones* e *tablets*. No entanto, por volta de 2007 e 2008, começaram a perder o controle sobre como as notícias eram distribuídas e tornaram-se cada vez mais dependentes de plataformas sociais. Com o amadurecimento das mídias sociais, foram introduzidos diferentes recursos que permitiram o compartilhamento e comentários. A popularidade das plataformas trouxe novos canais de distribuição de notícias, não controlados pelas organizações de mídia. Na rede, a maior parte do valor está em engajar-se com novidades e a capacidade de compartilhamento de conteúdos. As empresas tradicionais de comunicação entraram em choque com esse cenário, um fenômeno que se acentua com o tempo, mas que não é recente. De um lado, há aqueles que tentam se cercar e normatizar, trazer coerência e estabilidade ao campo, continuando com a indústria, e, por outro lado, há os que assumem o caos e entram de cabeça nas incertezas e processos de mudanças. O último

levantamento da agência Volt Data Lab⁴² aponta que, entre 2012 e 2018, foram 2.327 demissões de jornalistas em redações brasileiras e 7.817 demissões totais em empresas de mídia. Num contexto de precarização do trabalho, o empreendedorismo surgiu como uma espécie de salvação para o jornalismo (GROHMANN; ROXO, 2015, p. 278), aliado a outras práticas em processos inovativos.

As informações agora devem extrapolar a mera divulgação de notícias, são necessários conteúdos especializados, interativos, úteis, relevantes e comprometidos com a sociedade. O jornalismo digital é caracterizado por seu envolvimento com o setor de tecnologia, outras formas de trabalho e cultura de dados. Um surgimento e uma evolução que cruzam com vários desenvolvimentos dentro e fora das redações, entre eles a crescente disponibilidade de dados online, principalmente devido a iniciativas *open-data*, com vazamentos como os do caso *Snowden*⁴³; redações contratando desenvolvedores e integrando-os à equipe editorial para melhor lidar com os dados e fornecer aplicativos interativos. Muitas redações vêm atrelando o jornalismo de dados a novas formas de jornalismo empreendedor, em resposta à luta contínua das organizações de mídia para desenvolver modelos de negócios sustentáveis. Como aponta o pesquisador Stefan Baack, do Centre for Media and Journalism Studies, da Universidade de Groningen, na Holanda, há sinergias que permitem novas formas de colaboração entre setores.

Estes novos tipos de organizações de mídia, por exemplo, redações sem fins lucrativos como a *ProPublica* ou startups de notícias apoiadas por capital de risco como o BuzzFeed, tendem a questionar as fronteiras tradicionais do jornalismo em sua aspiração de "reviver" ou "melhorar" o jornalismo, e a tecnologia e os dados geralmente desempenham um papel fundamental nesses esforços (BAACK, 2018, online, tradução nossa)⁴⁴.

Nesta pesquisa defendemos que os estudos do jornalismo digital vão muito além do que é produzido, distribuído e consumido com o auxílio das tecnologias.

O jornalismo digital é a prática social transformadora de selecionar, interpretar, editar e distribuir informações factuais de interesse público

⁴² Disponível em: <<http://passaralhos.voltdata.info>>. Acesso em: 26 out. 2020.

⁴³ Edward Joseph Snowden é um analista de sistemas que trabalhou na Central Intelligence Agency (CIA) dos Estados Unidos e também na Agência de Segurança Nacional (ANS) Americana, que denunciou o sistema global de vigilância feito pelo governo americano (ESTEVANIM, 2016, p. 81).

⁴⁴ These new types of media organizations, e.g. nonprofit newsrooms like *ProPublica* or venture-backed news startups like BuzzFeed, tend to question traditional boundaries of journalism in their aspiration to 'revive' or 'improve' journalism, and technology and data often play a key role in these efforts.

percebido para vários tipos de público em gêneros e formatos específicos, mas mudando. Como tal, o jornalismo digital molda e é moldado por novas tecnologias e plataformas, e é marcado por uma relação cada vez mais simbiótica com o público. Os atores engajados nesta prática social estão vinculados às estruturas de instituições sociais publicamente reconhecidas como instituições jornalísticas (STEENSEN; WESTLUND, 2020, p. 17, tradução nossa)⁴⁵.

As empresas informativas e os estudos acadêmicos tentam compreender o contexto de mudanças. Os pesquisadores Steen Steensen e Oscar Westlund trazem no livro *What is Digital Journalism Studies?*, de 2020, o resultado de um levantamento sobre os assuntos abordados no periódico Journalism Research News, uma iniciativa finlandesa que monitora e apresenta novas pesquisas sobre jornalismo. No final de 2019, ela monitorou 118 periódicos, além de livros publicados por editores reconhecidos. Os estudos de jornalismo digital têm se preocupado com a crise, o otimismo tecnológico e a inovação em um sentido empírico, o que implica que as perspectivas e formas de ver o mundo embutidas nesses discursos foram adotadas como pressupostos das pesquisas na academia. Para Steen Steensen e Oscar Westlund (2020), entender esse contexto não é um problema. O problema em adotar o viés da crise é enquadrá-lo, de forma irrevogável, com uma urgência disruptiva com o passado, em que o discurso pode acrescentar uma atitude alarmista aos desafios do jornalismo, ao mesmo tempo que os interpreta de forma reducionista e simplista.

Nem todas as sociedades, e nem todos os setores, são marcados por uma sensação de que as coisas estão indo rápido demais e quebrando muitas coisas. Os discursos de desconstrução, ruptura, inovação e crise são predominantemente discursos do setor jornalístico nas democracias ocidentais (STEENSEN; WESTLUND, 2020, p.104, tradução nossa)⁴⁶

O discurso do otimismo tecnológico, por sua vez, costuma estar enraizado em uma relação causal entre tecnologia e jornalismo, vislumbra uma utopia futura em que as tecnologias mudam o jornalismo para melhor. A pesquisa sobre inovação tende a

---

⁴⁵ Digital journalism is the transforming social practice of selecting, interpreting, editing and distributing factual information of perceived public interest to various kinds of audiences in specific, but changing genres and formats. As such, digital journalism both shapes and is shaped by new technologies and platforms, and it is marked by an increasingly symbiotic relationship with the audiences. The actors engaged in this social practice are bound by the structures of social institutions publicly recognized as journalistic Institutions (Steen Steensen, Anna M. Grøndahl Larsen, Ynqve Benestad Hågvær e Birgitte Kjos Fonn, 2019, 338) (STEENSEN; WESTLUND, 2020, p. 17).

⁴⁶ Not all societies, and not all sectors, are marked by a feeling of things moving too fast and breaking too many things. The discourses of deconstruction, disruption, innovation, and crisis are pre- dominantly discourses of the journalism sector in Western democracies (STEENSEN; WESTLUND, 2020, p.104).

ênfatizar novidades e mudanças, quer se trate de uma nova ideia, uma nova tecnologia, uma nova mercadoria ou uma nova combinação de ideias. Posetti (2018 *apud* STEENSEN; WESTLUND, 2020, p. 82) descreve essa ligação entre o discurso da inovação e o otimismo tecnológico como a “Síndrome das Coisas Brilhantes”. Quando os pesquisadores colocam muita ênfase nas coisas que mudam e tratam a mudança e a inovação como constantes, há sempre o risco de que as coisas que não mudam sejam negligenciadas e as descrições da mudança se tornem mais importantes do que, por exemplo, descobrir as relações mais profundas.

A perspectiva da prática pode complementar as perspectivas de transformação e inovação, destacando a importância das relações microsociológicas para os desenvolvimentos do jornalismo digital (...) (STEENSEN; WESTLUND, 2020, p. 85, tradução nossa)⁴⁷.

O levantamento feito no periódico Journalism Research News aponta ainda que, em relação ao *cluster* temático de tecnologia, existem três temas principais de pesquisa: 1) Jornalismo de dados, 2) Análise e métricas e 3) Algoritmos e automação. Esses três temas mostram que a pesquisa em jornalismo digital tem se concentrado principalmente em como o jornalismo muda em relação a dados e algoritmos, com uma quantidade significativa de pesquisas sobre como os dados (análises e métricas) impulsionam a área; como os dados (conjuntos de dados, visualizações etc.) tornam-se parte da prática jornalística e também como os algoritmos são usados para produzir e distribuir notícias.

De forma breve, como pontuado por Steensen e Westlund (2020), o jornalismo de dados trabalha na perspectiva em que os jornalistas recorrem aos dados como uma fonte para reportar sobre certos fenômenos. No entanto, continua a ser um desafio para jornalistas e organizações de notícias que tentam integrar o jornalismo de dados em rotinas diárias de reportagem de notícias, uma vez que requer diferentes tipos de especialização e fluxos de trabalho, além dos entraves do acesso aos dados.

Podemos ver que entre 2013 e 2019 houve uma explosão de interesse acadêmico em diferentes formas de jornalismo de dados. Lá também havia um sentimento de otimismo que visava uma importante apropriação de dados nas redações. Enquanto os estudos em jornalismo de dados evoluem e se expandem em terrenos geográficos, um corpo significativo de trabalho descobriu que, em prática requer experiência substancial, acesso a conjuntos de dados, e muito mais. Embora o jornalismo de dados possa ajudar a

---

⁴⁷ The practice perspective can complement both the transformation and innovation perspectives by stressing the importance of micro-sociological relations to developments in digital journalism, (...). (STEENSEN; WESTLUND, 2020, p. 85).

enriquecer o jornalismo, provavelmente não é um componente importante no noticiário diário (STEENSEN; WESTLUND, 2020, p. 30, tradução nossa)⁴⁸.

As análises e as métricas se referem aos recursos, sistemas e ferramentas, para reunir dados sobre o público e seus comportamentos. Esses dados são obtidos por meio do tempo gasto nas páginas, conclusão de leitura dos textos, percurso que os usuários fazem no site; são informações que passam a orientar os processos editoriais e as decisões sobre o que priorizar nas coberturas jornalísticas, por exemplo, o que deve ir para a *home*, entre inúmeras outras tomadas de decisão. Se, no passado, os repórteres confiavam principalmente em suas intuições sobre quais histórias publicar, na contemporaneidade existe uma grande quantidade de dados que podem ser adotados nas tomadas de decisão, além das já conhecidas entrevistas, grupos focais, pesquisas de opinião, entre outros recursos. Esses estudos se tornaram elementos-chave para as empresas. Análises e métricas ganharam destaque em muitas redações e têm mudado o trabalho jornalístico e as rotinas de diversos profissionais.

Os algoritmos e a automação têm tido crescente destaque como objetos de estudo nos artigos publicados no Digital Journalism. Além da presença e dos papéis dessas tecnologias, as temáticas, a partir da década de 2010, têm apresentado a evolução dos usos com foco na eficácia e na ética abrindo portas para jornalismo ainda não explorados. Da consolidação da vivência digitalizada em âmbitos econômicos, sociais e informativos emerge os questionamentos sobre as práticas da profissão, sua função social e permanência nos espaços públicos. Fator esse que acompanha os processos de ruptura que a sociedade vivencia. A relação jornalismo e inovação na atualidade tem implicações bastante complexas e relevantes para o campo da comunicação (SAAD, 2016). Abala zonas de confortos tanto em nível profissional/pessoal do fazer jornalismo quanto das empresas informativas e possibilidades de consumo.

As diferentes visões que inovação (tecnológica ou estratégica) assume no cenário das indústrias midiáticas, e considerando o jornalismo, em particular, ganha o foco das atenções sempre que a sociedade vivencia algum tipo de ruptura (SAAD, 2016, p. 74).

---

⁴⁸ To sum up briefly, we can see that between 2013 and 2019 there was a burst of scholarly interest in different forms of data journalism. There was also a sense of optimism involved, including in the journalism sector, which envisaged an important appropriation of data journalism in news-rooms. While data journalism scholarship has evolved, and expanded across geographical terrains, a significant body of work has found that, in practice, data journalism requires substantial expertise, access to datasets, and much more. While data journalism can help to enrich journalism, it is likely not a major component in everyday news reporting (STEENSEN; WESTLUND, 2020, p. 30).

Nas últimas décadas, há ciclos mais acelerados de inovação em produtos, na prestação de serviços em diferentes processos. Elementos que mudaram a escala, o escopo, os modelos de negócios, a concorrência e os níveis de participação relacionados às mídias. As empresas, de uma forma geral, estão em um ponto crucial: há um amplo incentivo do setor empresarial em direção a um modelo de serviços ao consumidor mais colaborativo e que fornece valor a clientes cada vez mais exigentes. Com as empresas informativas, essa tendência também é presente. Isso tudo atrelado ao conhecimento sobre o público, uso de tecnologias e processos automatizados.

Mundo VUCA – o que mudou ou está em mudança nas empresas

As aplicações digitais na atualidade exigem reinvenção constante: as necessidades dos consumidores evoluem rapidamente e os produtos, nas suas entregas e funcionalidades, estão atrelados ao contexto competitivo. Se nas operações tradicionais não havia problema em ter equipes independentes de marketing, design, desenvolvimento, entre outras, trabalhando sozinhas hoje essa mentalidade em silos⁴⁹ torna-se um problema para muitas organizações, independentemente do ramo. Diversos cargos surgem para atender a essa visão de produto, também inúmeras metodologias de desenvolvimento, integração de ferramentas e equipes. Tudo num contexto alimentado por dados e novas formas de monitoramento e valoração de serviços.

Algumas áreas têm adotado o termo VUCA, do inglês *Volatile, Uncertain, Complex e Ambiguous*, em português Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo⁵⁰, para descrever as transformações e desafios atuais. De acordo com Rodrigo Bastos (2017), facilitador e designer organizacional, a volatilidade diz respeito às dimensões das transformações: tipo, velocidade, volume e escala. Essa rapidez torna o ambiente volátil e traz à tona questões como propósito compartilhado e

---

⁴⁹ Silo departamental diz respeito às rígidas divisões que acontecem dentro das empresas que, diante da hierarquia e funcionalidades individualizadas, permitem pouco diálogo dentro das empresas. “Um silo é um sistema que separa diferentes tipos de funcionários, geralmente de acordo com o departamento em que trabalham. Isso leva a barreiras que impedem a colaboração e a comunicação da equipe, reduzindo a eficiência e dificultando o fluxo de informações” (DROPBOX, 2019, online). Disponível em: <https://www.dropbox.com/pt_BR/business/resources/breaking-down-silos-between-teams>. Acesso em: 18 dez. 2020.

⁵⁰ Esse conceito foi usado pela primeira vez pelo United States War College no relatório *Training and educating army officers for the 21st Century: Implications for the United States*. Disponível em: <<https://apps.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a345812.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2019.

foco. A incerteza é o resultado da volatilidade na qual é mais difícil prever eventos futuros, demanda o desenvolvimento da compreensão, de estímulos à curiosidade, à empatia e à mente aberta para diferentes perspectivas. Diante da complexidade, buscase a clareza, o simplificar das coisas, a valorização da essência e do pensamento sistêmico. Nesse sentido, um olhar multidisciplinar passa a ser um caminho para lidar com a complexidade. A ambiguidade está no cerne da falta de conexão clara entre causas e efeitos, que nem todas as variáveis são conhecidas, há múltiplos significados e há sempre mais do que uma resposta. A ambiguidade demanda o desenvolvimento da agilidade na tomada de decisões e na inovação.

Para Bastos (2007), nesse mundo VUCA, devemos investir no fortalecimento do que é essencial: ética, integridade, transparência e confiança. “Sem essas características é impossível criar uma cultura de reinvenção e auto-organização permanentes” (BASTOS, 2017, s/n). De acordo com a Red Hat, empresa americana que disponibiliza soluções baseadas no sistema GNU/Linux, além de soluções de *software*, a transformação digital é o que acontece com as organizações quando elas adotam formas inovadoras de fazer negócios com base em avanços tecnológicos:

É o processo de mudar fundamentalmente uma tarefa com a adoção de ferramentas digitais, tecnologias inovadoras e, possivelmente, mudanças culturais para aprimorar ou substituir o que existia anteriormente. A transformação digital não é um produto ou uma solução disponível para compra, mas ela causa efeitos em tudo relacionado à TI em todos os setores (REDHAT, 2019, s/n)⁵¹.

A transformação digital deixou de ser uma possibilidade remota e é uma realidade para as empresas e para diversos setores da sociedade. Além das rotinas pessoais, consumos de produtos, serviços, a tecnologia está presente em praticamente todos os lugares e impacta drasticamente os setores empresariais, educacionais, a vida individual e coletiva. **Para aproveitar melhor as tecnologias emergentes e sua rápida expansão nas atividades humanas, uma empresa, muitas vezes, precisa se reinventar, transformando seus processos e modelos. Por isso, a transformação digital requer uma mudança de foco, muitas vezes ser mais ágil, abandonar tecnologias consolidadas, que geralmente tem alto custo para a empresa manter e**

---

⁵¹ Disponível em: <<https://www.redhat.com/pt-br/topics/digital-transformation/what-is-digital-transformation>>. Acesso em: 20 maio 2020.

alterar a cultura da companhia para apoiar a aceleração que vem com a transformação digital.

Diante dos dados digitalizados, foram e são desenvolvidos inúmeros processos para armazená-los, resgatá-los e utilizá-los⁵². Para muitas empresas, a transformação digital aparece como uma sobrevivência de mercado. Entre os principais recursos possibilitados pelos avanços nesse setor está a automatização de processos mais simples, a eliminação de intermediários em processos mais complexos. Os clientes esperam que as empresas atendam às suas necessidades específicas e essas, por sua vez, adotam cada vez mais tecnologias e metodologias, testes e *feedback* para se adaptarem melhor e se prepararem para essas demandas.

Jornalismo e inovação

No artigo intitulado *Inovação e empresas informativas: aliados, inimigos ou em permanente estado de “discussão da relação”?* (2016), a professora Elizabeth Saad fala sobre o espectro de inovação que permeia o jornalismo e os processos de inovação em empresas informativas que teriam o status de 3.0 (isso levando em conta a não uniformidade das empresas diante de seus contextos cultural, econômico e social para cada ambiência jornalística).

A literatura de diferentes áreas do conhecimento, não importando o período e os contextos, tem considerado inovação como uma atividade inerente à evolução e ao desenvolvimento humanos; a capacidade do homem em transformar-se a si mesmo e ao mundo ao seu redor (SAAD, 2016, p. 74).

O termo tecnologia possui uma relação intrínseca com inovação envolvendo produtos, processos, organizações, indivíduos (SAAD, 2016, p. 74), principalmente com a presença das Tecnologias da Informação e Comunicação, que possuem um ciclo de vida, desde o surgimento, difusão, absorção, muitas vezes obsolescência e

---

⁵² A Transformação Digital de uma empresa começa com o *mindset*, desenvolvimento da cultura e com desenho da estratégia digital. O objetivo é identificar as oportunidades, necessidades de negócio que podem ser transformadas. No entanto, para alcançar esta transformação as equipes precisam estar preparadas, com conhecimento de negócio, cadeia de valor, processos de negócio, experiência do usuário, design de software, tecnologia e conceitos atrelados ao modelo de negócio digital. Se buscarmos como exemplo a grade do curso Análise de Negócio Digital 4.0 - A Jornada da Transformação Digital, oferecido pelo centro de capacitação CITS⁵², um profissional desta área de negócios deveria saber, conceitualmente temas como: 1 - Fundamentos do Negócio Digital; 2 - Agilidade nos Negócios (Business Agility); 3 - Transformação Digital: Elementos Chaves da Transformação Digital; Framework para Transformação Digital; Descoberta de Oportunidades; Experiência Digital dos Clientes; Geração de Valor; Transformação Digital; 4 - Design de Soluções Digitais: Aprenda Fazendo a Transformação Digital. O CITS é uma instituição integradora de ensino, pesquisa, desenvolvimento e negócios na área de Tecnologia da Informação. Disponível em: <https://www.cits.br>. A cesso: 20 mai. 2020.

substituição cada vez mais curtos e que alteram uma evolução mais clássica e consolidada. Historicamente, segundo a pesquisadora Elizabeth Saad (2016), seriam três os momentos de inovação nos meios de comunicação de maior porte. O primeiro referindo-se aos primórdios da inovação tecnológica no jornalismo, com a aquisição de novas tecnologias, busca por modelos de negócios, mas mantendo os pilares consolidados do negócio informativo; o segundo é de uma percepção, por parte dos *publishers*, sobre o objeto central de captação e disseminação de informações por múltiplos dispositivos, busca de formas de relacionamento e interação com a audiência. Nesse período, há a preocupação com o uso de técnicas como *design thinking*, *business design* e parceria para aportes técnicos (SAAD, 2016, p. 76). O terceiro momento de práticas de inovação no jornalismo, ainda não consolidado, é marcado por proposições não convencionais que são capazes de alterar o clássico ambiente informativo com a adoção de uma visão ecossistêmica, focada em inovações que vão além de modelos de negócios e presença de dispositivos. Um momento que deve considerar, entre outros elementos, o contexto econômico, tecnológico e a audiência do campo interconectado (SAAD, 2016, p. 76):

- adoção da visão de que audiência-economia-tecnologia deve ser considerada como um campo interconectado inovador para as empresas jornalísticas;
- uso de narrativas em formato multi e hipermídia baseadas em modelos que envolvem o trinômio dados-metadados-formatos;
- percepção de uma mudança cultural e sistêmica do campo jornalístico: da mídia clássica linear para uma mídia social business focada na tradução ou representação das necessidades e questões do público;
- adoção da visão Teoria Ator-Rede – TAR (Latour, 2005) como base para estratégias focadas em *social business*;
- uso de técnicas de alavancagem do processo de inovação tecnológica tais como: *Open Innovation*, *Design Thinking*, *Canvas* e *Creative Co-collaboration*.

Nesse espectro de possibilidades propostos por Saad (2016), a ação inovadora para as empresas informativas pode ocorrer em qualquer etapa, seja na gestão e estratégia do negócio, na definição de processos e recursos redacionais, nos formatos narrativos, na absorção e aplicação de tecnologias, no relacionamento com a audiência; ou mesmo serem ações combinadas entre essas categorias, tendo na figura a seguir as categorizações (SAAD, 2016, p. 77):

Figura 3 – Empresas de mídia no espectro de inovação, SAAD (2016)

Fonte: SAAD, 2016, p.77

Saad (2016) reforça que as lógicas de produção e formatos industriais partiram de uma narrativa linear e de periodicidade marcada, em que informação é matéria-prima e também recurso-meio para o desenvolvimento das atividades nas ambiências digitais. Entre as iniciativas estão as melhorias e adequações de produtos, de serviços, entre outras “soluções de mobilidade, visando uma melhor interação interface-máquina-redações-audiência” (SAAD, 2016, p. 80). Para os pesquisadores Christensen, Skok e Allworth (2012), autores do dossiê *Seja o disruptor*, publicado no The Nieman Foundation for Journalism at Harvard University, as empresas de notícias precisam ser disruptivas. Uma vez que, num mercado no qual as informações são consumidas de outras formas, é preciso dar importância aos anseios dos consumidores, quais valores são apreciados por determinada audiência, como desenvolver produtos e serviços que satisfaçam. Nesse sentido, de acordo com os autores, são necessários novos processos, produtos, modelos de negócio e estabelecer canais independentes da organização que atendam às exigências das novas tarefas. Uma readaptação de negócios diante de uma cultura organizacional coerente aos valores da sociedade digitalizada.

Nesse processo, é essencial o desenvolvimento de uma cultura organizacional, representada por uma rede de interações sociais espalhadas por todas as camadas de uma empresa (SCHEIN, 2009), que seja propensa ao desenvolvimento e à implementação de inovações em diversos setores internos e externos (SPINELLI; SAAD, 2017, p. 76).

Não existe um único modelo ou soluções únicas para o ecossistema das empresas informativas. O processo de inovação emerge de um conjunto de atitudes, pesquisa, necessidade de atividades sistêmicas, principalmente em ambientes mutáveis, mas como aponta Saad, “é preciso aceitar as impermanências” (SAAD, 2016, p. 81). No quesito impermanência, ela acrescenta que é fundamental que as empresas informativas estendam suas antenas para o que acontece em toda a cadeia de negócios que envolvem as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação.

O pesquisador Robert Picard (2013), da Universidade de Oxford, defende que a sobrevivência das organizações jornalísticas pode estar no valor criado com a audiência, na relação com o conteúdo que produzem, na diversificação dos negócios digitais e em modelos para a cobrança da informação. Isso alinhado com uma reestruturação organizacional em que os envolvidos com a produção de notícias (gestores, executivos, redatores) compartilhem valores na busca de estratégias empresariais e processos inovadores.

Pelo fato dos consumidores serem cada vez mais solicitados para financiar conteúdo e as suas funções sociais através de serviços pagos por cabo, Internet e mobile, é preciso considerar o valor criado para eles de uma forma diferente do que no passado, ao focar a forma como tal atende suas necessidades e desejos por informação e às suas exigências psicológicas e sociais por uma interação com êxito (PICARD, 2013, p. 31).

Como as empresas informativas podem se sustentar financeiramente? Serem relevantes ao público nesse cenário em rápida mudança? Em 2012, Clayton Christensen, da Harvard Business School, já falava sobre processos mais disruptivos, no pensamento das organizações de notícias tradicionais de vender seu conteúdo concentrando-se em prospectos de curto prazo. “Mas o conteúdo digital nunca desaparece. Pode ser reaproveitado, reembalado e revendido em diferentes formatos” (CHRISTENSEN, 2012, p. 16, tradução nossa)⁵³. Criar valor a partir do conteúdo além do ciclo de notícias diário ou semanal era e é o desafio. Para Christensen (2012), existem três fatores que afetam o que uma organização pode e não pode fazer: seus recursos, seus processos e suas prioridades. Quando se pensa em inovação e em como uma redação pode adotá-la, os gestores precisam avaliar como cada um desses fatores pode afetar a capacidade de mudança da organização. O que a organização pode fazer?

---

⁵³ “But digital content never disappears. It can be repurposed, repackaged and re-sold in different formats” (CHRISTENSEN, 2012, p. 16).

A resposta passa pelos recursos tangíveis, como pessoas, equipamentos, tecnologias, orçamento; e pelos menos tangíveis, como relacionamentos com terceiros, por exemplo. O segundo fator são os processos, como os padrões de interação, coordenação, comunicação e tomada de decisão, em que os funcionários usam para transformar recursos em produtos e serviços de maior valor. O terceiro é a priorização, a escolha do que deve ser feito primeiro, que gere mais impacto.

Em muitos casos, as empresas informativas estão imersas em estruturas organizacionais cujos processos e prioridades não foram projetados para a tarefa em questão. Criar um ambiente inovador de redação significa olhar para a rede de valor e ir além dos modelos de negócios para descobrir novas experiências para o público e, em seguida, realinhar seus recursos, processos e prioridades para adotá-las. Para Christensen, **os gestores precisam entender a inovação, o que ela representa e como liderar suas equipes e organizações para criar um crescimento que possa acompanhar as tecnologias, setores e clientes em constante evolução.** Muitas iniciativas, inclusive na mudança de *mindset*, começam dentro de áreas de pesquisa e desenvolvimento, com a presença de desenvolvedores nas redações ou de alguém que trabalhe a visão de produto dentro de um time.

Para os pesquisadores Mark Deuze e Tamara Witschge (2018), para fazer a transição para um tipo de produção mais flexível, as empresas de mídia nos últimos anos tenderam a se reorganizar em múltiplas unidades menores ou mudaram para um estilo gerencial e de trabalho mais descentralizado, baseado em equipes. Diante das metodologias ágeis, Deuze e Witschge apontam que temos pouco conhecimento desse tipo de trabalho ou sua eficácia.

Temos pouco conhecimento empírico desses tipos de trabalho no campo dos estudos em jornalismo, mas os resultados dos estudos organizacionais (em geral, nas indústrias criativas) sugerem que, em muitos desses conglomerados, o compartilhamento de conhecimento ou a fertilização cruzada de ideias e projetos é de fato mínimo e tende não tanto a depender de relações estruturais intra-empresa (no jargão dos negócios, "sinergias"), mas em redes pessoais, informais e afetivas (Grabher e Ibert, 2006) Tais redes estendem-se através e fora dos limites institucionais, consistindo de profissionais em diferentes áreas de trabalho e trabalhando sob diferentes contratos (se contratados de todo) arranjos. (DEUZE; WITSCHGE, 2018, p. 174, tradução nossa)⁵⁴.

---

⁵⁴ Agile refers to a set of management principles commonly used in software development, and in the context of news production stipulates fast-paced projects with short design cycles, working in temporary teams based on the integration of people from different parts of the company – reporters, assignment editors, designers, developers, market research, and management. We have little empirical knowledge of these types of work in the field of journalism studies, but findings from organization studies (within

Em suma, no cenário atual, todos têm a potencialidade de produzir e compartilhar informações, o que impulsiona estratégias inovadoras e modelos de negócio que repensem novas formas de se fazer e valorar o jornalismo para torná-lo sustentável e relevante para a audiência. Por isso é preciso aumentar a percepção de valor para todas as redes de conexão envolvidas na produção informativa – gestores, investidores, anunciantes, jornalistas e audiência – para que exista um aperfeiçoamento constante da sustentabilidade das organizações jornalísticas.

A internet muda a maneira como as empresas entregam valores aos clientes. No jornalismo pós-industrial (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013), as empresas precisam conhecer e saber o que deseja seu público-alvo, pois estes não querem mais pagar por algo que não tenha valor. Por isso, a necessidade de desenvolver estratégias inovadoras que redesenhem modelos de negócio, uma tarefa que deve sempre ser continuada e adaptada ao ambiente competitivo, pois nas indústrias da informação, os modelos de negócios precisam desenvolver e criar produtos e serviços qualificados que sejam primordiais para que os consumidores gerem receitas ou valores. (SPINELLI; SAAD, 2017, p. 79).

Essa percepção de valor passa pelo ecossistema das redes digitais que envolve a credibilidade diante da quantidade de produções e compartilhamentos de informações muitas vezes manipuladas, mentirosas e que abalam a confiança pública. Não são poucos os desafios de combater a desinformação e as vulnerabilidades do mundo digital nem os desafios de produzir conteúdos jornalísticos. Este primeiro capítulo buscou contemplar o momento vivenciado pelo jornalismo e empresas informativas sob o olhar dos estudos do jornalismo digital e as perspectivas de mudanças nos processos inovativos. Buscamos, diante de premissas estruturais propostas por STEENSEN e WESTLUND (2020), mencionadas na introdução, apresentar o panorama contemporâneo que consequentemente impactam nos seus produtos: mudanças no fluxo de receitas e na distribuição de notícias, conhecimento sobre os usuários e a necessidade de pensar no valor, que evolve uma reputação nas ambiências digitais. Elementos que aprofundaremos diante das lógicas de produção de conteúdos digitais.

---

creative industries generally) suggest that within many of these conglomerates, the sharing of knowledge or crossfertilization of ideas and projects is in fact quite minimal and tends not so much to depend on structural intra-firm relationships (in business jargon, ‘synergies’), but rather on personal, informal, and affective personal networks (Grabher and Ibert, 2006). Such networks stretch both across and outside of institutional boundaries, consisting of professionals in different fields of work and working under different contractual (if contracted at all) arrangements (DEUZE; WITSCHGE, 2018, p. 174).

No próximo capítulo, abordaremos os procedimentos metodológicos da pesquisa. Optamos por incluí-lo no início da tese diante da problemática de abordar um assunto dinâmico, com poucas referências bibliográficas, que exigiu um olhar multidisciplinar, que confrontou teorias e métodos de investigação. A escolha também se dá por termos adotado estudo de casos múltiplos, complementados com discursos de gestores, palestras, cursos feitos ao longo da pesquisa de mestrado e doutorado em um somatório de referências e exemplos diversos que aparecem ao longo dos capítulos e auxiliam na compreensão e no dimensionamento do objeto proposto nesta pesquisa.

Figura 4 - Nuvem de palavras capítulo I

Fonte: Autora

II. CONSTRUÇÕES METODOLÓGICAS

Neste capítulo

Destacamos o caminho metodológico para compreender a adoção da Metodologia Ágil nos ambientes redacionais em conteúdos digitais não atrelados ao jornalismo diário. Partimos dos estudos do jornalismo digital, do sistema narrativo e da visão de produto. Recorremos aos estudos de casos múltiplos e incorporados com os casos do Globoesporte.com e do Grupo RBS. No dimensionamento ao contexto, consideramos os exemplos do Universo Online (UOL) e ProPublica, obtidos por fontes secundárias.

Palavras-chave: estudos do jornalismo; estudos do jornalismo digital; estudo de casos múltiplos; estudos de caso incorporados; Metodologia Ágil; entrevista semiestruturada; sistema narrativo; gestão otimizada; escrita digital; visão de produto.

A natureza interdisciplinar dos estudos de jornalismo no digital leva a uma ampla possibilidade de métodos de pesquisa. Isso não significa que tenham novos métodos, muitas vezes há a combinação de diferentes caminhos na compreensão do fenômeno. Propor um modelo metodológico, portanto, é propor um método que visa apreender a construção da estrutura da obra científica. Reflete as escolhas do pesquisador; na percepção de um sujeito que sofre influências dos condicionantes sociais. Tínhamos uma inquietação, originária ainda na pesquisa de campo do mestrado: como produzir conteúdo relevante, aprofundado, contextualizado no jornalismo de dados? Como produzir isso em larga escala diante de distintas lógicas em relação ao tempo de investigação, produção, criação de bases de dados, formas de apresentação dos conteúdos? Como pagar por isso? Quem irá consumir? Diante do conhecimento prévio sobre a adoção do *Scrum* em um ambiente redacional, perguntamo-nos se uma Metodologia Ágil poderia ser um caminho para responder a tantas indagações. Foram muitas idas e vindas numa escrita não linear, numa busca exploratória por referências bibliográficas, disciplinas, cursos, elementos que nos auxiliassem nessa inquietação e em como acomodá-la cientificamente. Primeiramente ampliamos o olhar. Se no início falávamos de jornalismo de dados, no decorrer do da pesquisa optamos por jornalismo, com as referências dos estudos no jornalismo digital.

Se falávamos de Grounded Theory⁵⁵, optamos pelo estudo de casos múltiplos. E, principalmente, ao invés de discutir um problema, optamos por descrever uma situação: a adoção das metodologias ágeis nos ambientes redacionais. O olhar teórico mais amplo nos permite entender a área em transformação e construção.

Num ano de pandemia da covid-19, diante de tantas tensões sobre o período, não acompanhamos presencialmente a adoção do Ágil nas redações. As próprias equipes redacionais foram fortemente impactadas pelo trabalho 100% remoto. Foram muitas as adaptações, mudanças nas agendas de execução de projetos/produtos em decorrências das novas prioridades, entre elas a cobertura da doença no país.

O texto *Centralidade, transversalidade e resiliência: reflexões sobre as três condições da contemporaneidade digital e a epistemologia da Comunicação*, da pesquisadora Elizabeth Saad (2015), veio nos auxiliar e ampliar esses horizontes sobre como posicionar nosso estudo. Ele sintetiza as características e, por consequência, os desafios dos estudos em Ciências da Comunicação envolvendo as temáticas da mídia digital, cibercultura e mídias sociais que exigem diferentes reflexões teórico-metodológicas para entender os fenômenos. Partindo de uma centralidade da comunicação, concordamos com Saad que não podemos mais distinguir um espaço específico para o estudo do digital dentro da Comunicação. As Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação atravessam, transversalmente, todas as atividades comunicativas e informativas, sejam elas analógicas e/ou online, o que requer resiliência em relação à estruturação das abordagens teórico-metodológicas que sustentam as pesquisas e reflexões. As fronteiras do campo de estudos passam por processos de dissolução diante dos diversos “paradigmas-teorias-modelos-metodologias vinculados à delimitação da Comunicação como campo de estudo da transmissão de mensagens por meio de dispositivos de mídia” (SAAD, 2015, p. 3). Há uma maior complexidade dos estudos e a necessidade de convivência com reinterpretações dos fenômenos como interatividade, midiatização, virtualidade.

A diversidade de plataformas midiáticas traz o desafio de conceituações e operacionalizações de múltiplas mídias; com a proposta de uma visão mais ampla,

---

⁵⁵ A Grouded Theory ou Teoria Fundamentada é uma teoria indutiva baseada na análise sistemática dos dados. De forma bastante simplista, tem por objetivo uma aproximação ao assunto a ser observado adotando variados métodos de coletas. Busca-se, a partir do olhar ao campo, encontrar regularidades com a finalidade de uma teoria coerente para o fenômeno. De posse dos dados desta pesquisa, também observamos a não viabilidade de teorizar sobre um assunto ainda pouco aplicado e estudado.

percebemos que a transversalidade, como apontado por Saad, passa a ser uma capilaridade das tecnologias digitais de atuação simultânea:

A transversalidade é capilaridade das tecnologias digitais atuando simultaneamente nos processos que operam as atividades comunicativas, nos sistemas que integram processos anteriormente fragmentados, nos dispositivos cada vez mais convergentes devido às affordances que incorporam funções de mobilidade e geolocalização, interatividade aos suportes comunicativos clássicos, e nos próprios produtos midiáticos (SAAD, 2015, p. 6).

Tendo a centralidade da Comunicação no tecido social e a presença do digital de forma transversal nos processos, produtos e práxis do campo, Saad aponta a resiliência como condição para a estruturação epistemológica. Uma resiliência benéfica na possibilidade de incorporação de teorias/modelos/metodologias de campos correlatos à Comunicação e que, por consequência, facilitam outros saberes.

Entendemos aqui por resiliência a capacidade de um sistema ou uma organização se antecipar e se adaptar a rupturas, eventos, lidar com as mudanças e reconstruir seus valores e estruturas a partir destes movimentos. Numa visada objetiva e sem qualquer caráter de crítica, assistimos hoje a um processo de busca de diferentes vertentes teóricas, multiplicidade de autores e propostas metodológicas para a sustentação epistemológica de estudos e pesquisas que envolvam a questão digital na Comunicação, seja ela vista como um elemento transversal nos processos ou nos produtos, seja como elemento central de discussão (SAAD, 2015, p. 9).

Vemos os fenômenos da comunicação digital como manifestações da comunicação humana, em que os conteúdos, que ocorrem no ambiente tecnológico dos *bits* e que utilizam ferramentas técnicas, possibilitam promover trocas, interações, relações de sociabilidade. Nesta pesquisa doutoral, adotamos os estudos do jornalismo, com o recorte referencial dos estudos do jornalismo digital. Buscamos entender a produção de conteúdos, mais especificamente, como as metodologias ágeis são utilizadas no jornalismo. Questionamos se é um caminho viável para todas as produções. Se não, para quem seria.

Percursos da pesquisa

O percurso da pesquisa envolveu levantamento bibliográfico, o que permitiu compreender melhor os estudos do jornalismo digital, jornalismo pós-industrial, jornalismo de dados, narrativas como sistema. Buscamos entender o “estado de

conhecimento” sobre o objeto. De acordo com a professora Maria Immacolata (LOPES, 2010), além do universo teórico feito a partir do paradigma científico, a pesquisa bibliográfica visa situar o problema em relação às pesquisas existentes, mesmo aquelas de orientações teóricas diferentes. Visa descrever o que já foi estudado sobre o assunto.

Acumula-se uma documentação sobre o objeto que fornece o estado atual do conhecimento sobre o tema de pesquisa, isto é, “o que se diz dele”. Esse levantamento bibliográfico, quando bem realizado, oferece textos de apoio a todas as dimensões da pesquisa, envolvendo questões epistemológicas, teóricas, metodológicas e técnicas” (LOPES, 2010, p. 148).

Para complementar a revisão nos estudos, foram buscadas disciplinas dentro do programa de pós-graduação da Universidade de São Paulo, participação em congressos na área, além de iniciativas online como Massive Open Online Courses (Mooc’s), entre eles o Product Management for Newsroom Leaders, do Knight Center for Journalism in the Americas, oferecido em 2019, que discutiu o produto jornalístico e a presença dos gerentes de produto nas empresas informativas. Foram buscadas referências na Engenharia de *Software* na gestão de projetos, produtos, em metodologias de desenvolvimento de *softwares*. Foram realizados cursos online e presenciais que resultaram, entre eles, na obtenção do certificado de Gerenciamento de Projetos com Scrum⁵⁶ e na certificação Safe Scrum Master 4.6⁵⁷, da Scaled Agile.

Foram levantadas iniciativas brasileiras que adotaram metodologias ágeis de alguma maneira, uma forma de identificar o uso e contextualizar a prática no jornalismo. Foi feita uma observação não participante dessas iniciativas, por meio da qual o trabalho passou a ter caminhos diante dos fenômenos acompanhados. Para Lopes, a observação é o momento da ruptura epistemológica na prática e, como o processo de construção dos dados da pesquisa, abrange duas operações: amostragem e coleta dos dados. Para atender à proposta deste estudo, foi adotada uma combinação de observações diretas e indiretas, a partir de entrevistas, cursos, palestras e grupos de discussão com temáticas correlacionáveis. Tendo em vista que as técnicas de coleta escolhidas dão significado epistemológico ao tratamento do objeto e também teórico

⁵⁶ Concedida pela plataforma Alura, diante do término dos cursos: *Scrum* Parte 2: O Manifesto Ágil, Liderança e Organização em *Scrum*, ministrado pelo professor Frederico Aranha; Curso: Métodos Ágeis: introdução. (Carga horária: 12h), Alura Brasil, entre 29 de janeiro a 8 de março de 2018, ministrado pelo professor André Faria; Curso: *Scrum* parte1: gerencie o seu projeto de forma Ágil. (Carga horária: 5h). Alura, Brasil, entre 8 e 27 de março de 2018, ministrado pelo professor Frederico Aranha. Curso: Certificação PMP e CAPM parte 1: processos de gerenciamento de projetos. (Carga horária: 8h). Alura, Brasil, realizado em abril de 2018, ministrado pelo professor André Faria. A Alura nasceu da Caelun, uma renomada empresa de treinamentos presenciais em tecnologia. Disponível em: <https://www.alura.com.br>

⁵⁷ Obtida pela Scaled Agile. Disponível em: <https://www.scaledagile.com>.

aos problemas que se apresentam a esse objeto, foram adotadas prioritariamente as de amostragem não probabilística, de dados qualitativos, uma vez que

na amostra não probabilística a inferência estatística não pode ser legítima, uma vez que o pesquisador não conhece a probabilidade que cada unidade tem de ser selecionada para fazer parte da amostra. (LOPES, 2010, p. 145).

Figura 5 – Percursos da pesquisa

Fonte: Autora, 2020

Paralelamente a este percurso de pesquisa foi definido também o caminho teórico de como acomodar o objeto de estudo e de como falar sobre o produto digital jornalístico produzido sob o conceito Ágil. De forma visual, como apresentado a seguir, adotamos um olhar que parte dos estudos do jornalismo digital. Que compreende as influências da digitalização e dos processos de inovação. O ambiente digital requer diferentes expertises e lógicas de desenvolvimento de conteúdos jornalísticos, muitas vezes automatizados, com uso de bancos de dados, *softwares* e presença de desenvolvedores na redação. Ao pensar nos consumidores e suas necessidades podemos associar a uma visão de produto na prestação do serviço. Neste estudo propomos o diálogo entre a visão do sistema digital narrativo e de produto jornalístico, com a Engenharia de *Software*, uma área que também passa por processos de mudanças diante das evoluções tecnológicas, na gestão de projetos e produtos que atendam melhor as demandas do cliente, com a adoção de metodologias de desenvolvimento de *software*. Esta área visa a compreensão de métodos e ferramentas para lidar com a arquitetura de computadores, lógica de programação e também a habilidade para se expressar com clientes e usuários. Lida com a solução de problemas (equipes, custos, prazos) atuando com a gestão dos projetos/produtos.

Em síntese, a partir dos estudos do jornalismo digital, consideramos: 1ª) a visão da narrativa como sistema, ou seja, a descrição de uma escrita digital jornalística que envolve um *backend* e um *frontend* do que é publicado, distribuído e acompanhado nas ambiências digitais; 2º) a visão de que esta escrita pode ser compreendida como um produto; 3º) podendo ter uma gestão otimizada diante das metodologias ágeis.

Figura 6 – Caminhos teóricos

Fonte: Autora, 2020

Esse percurso nos auxiliou a discorrer sobre os objetos a serem analisados. Abordamos um fenômeno recente, ainda em construção e desenvolvimento. Por isso optamos por dar procedimento à pesquisa a partir de estudo de caso.

Estudo de casos múltiplos

De acordo com o pesquisador Robert Yin (2011), um estudo de caso é uma investigação empírica que estuda fenômenos contemporâneos em seu contexto real, quando: (i) não estão claramente definidos os limites entre o fenômeno e o contexto; (ii) existem mais variáveis de interesse do que pontos de dados; (iii) baseia-se em várias fontes de evidências; e (iv) há proposições teóricas para realização da coleta e análise

dos dados. Essa metodologia é caracterizada pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos que permite um conhecimento mais amplo e detalhado do objeto (GIL, 2002). O que buscamos com o estudo de caso é o conhecimento de uma realidade não conseguida plenamente por uma coleta amostral e avaliações quantitativas.

Yin (2011) define que existem quatro tipos de projetos na estratégia de um estudo de caso: projetos de caso único e projetos de caso múltiplos, ambos podem ser holísticos ou incorporados. Em um estudo de caso único pode se dar atenção a uma unidade de análise ou a várias unidades incorporadas. Essa distinção na quantidade de unidades é que define se um estudo de caso é holístico ou incorporado. É holístico quando se tem apenas uma unidade de análise e incorporado quando se tem mais de uma. Outro ponto a ser considerado, que distingue os dois casos, é a presença de dados quantitativos nos casos incorporados, a exemplo dos levantamentos. Dentro do método científico, pode-se optar por abordagens quantitativas ou qualitativas. A pesquisa quantitativa traduz em números as opiniões e informações a serem classificadas e analisadas, utiliza-se de técnicas estatísticas. Já a pesquisa qualitativa é descritiva, as informações não podem ser quantificáveis, os dados obtidos são analisados indutivamente e a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são parte do processo de pesquisa (RODRIGUES, 2007).

Nesta tese optamos por estudos de casos múltiplos e incorporados, na busca por compreender a dinâmica apresentada dentro de contextos específicos (EISENDHARDT, 1989). A escolha se deu pelo contato prévio, em palestras, com os casos. Optamos **pelo Globoesporte.com e pelo Grupo RBS com a adoção de entrevistas em profundidade**. A realização de entrevistas em profundidade ocorreu pela necessidade de conversar com as pessoas envolvidas no cotidiano das redações e empresas informativas permitindo uma relação de confiança entre pesquisador-pesquisado, o que foi viável em um ano de trabalhos e estudos remotos diante da pandemia da covid-19⁵⁸.

O Globo Esporte foi o *start* deste estudo, por isso conversamos com o líder dos desenvolvedores do Globoesporte.com, o programador e designer Carlos Lemos, que trabalhou no Estadão Dados e que foi a pessoa que ministrou a palestra, em 2015, *A cultura dos desenvolvedores dentro da redação do Globo Esporte*⁵⁹, citada na

⁵⁸ Referimo-nos aqui ao ano de 2020.

⁵⁹ A palestra com Carlos Lemos aconteceu no dia 24 de setembro de 2015, no Instituto Internacional de Ciências Sociais (IICS), em São Paulo. Ver referências.

introdução. Sabíamos que ele havia adotado técnicas de planejamento e gestão com a utilização do *framework Scrum*. Mesmo diante do processo de transformação digital de grandes empresas, como das Organizações Globo, vemos a iniciativa no Globo Esporte como algo que se materializou com a presença e lógica dos desenvolvedores no ambiente redacional.

O outro caso que aprofundamos é o do Grupo RBS. Tivemos contato com ele no 14º Congresso Internacional de Jornalismo Investigativo, organizado pela Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo (Abraji). A palestra intitulada *A medida de todas as coisas: o impacto das métricas no jornalismo* contou com a participação da diretora de jornalismo do Grupo RBS, Marta Gleich, na qual ela falou sobre a redação integrada e adoção das metodologias ágeis. Para aprofundar a discussão, foram feitas entrevistas com duas profissionais que trabalham no RBS: com a gerente de produto digital Gaúcha Zero Hora, Débora Pradella, e com a *product owner* do Grupo RBS, Thais Rucker. Vemos essa iniciativa como algo que se desenvolveu pela gestão em uma visão que abarcou os processos de produção como um todo, que inclusive foi criada uma equipe de produtos alocada dentro do ambiente da redação.

Os entrevistados mencionaram produtos construídos após a adoção dos métodos ágeis. Para aprofundar esses exemplos, que não foram selecionados de forma aleatória, mas sim expostos pelos entrevistados, destacamos três do Globoesporte.com e três do Grupo RBS, que serão descritos ao longo do quinto capítulo. Os exemplos foram complementados com observação não participante. São eles:

- Globoesporte.com: Chuta aí⁶⁰; Rotatividade dos técnicos⁶¹; Estatísticas do brasileiro⁶².
- Grupo RBS: Box Transparência + Credibilidade; Bullets; *Newsletter*⁶³.

Três instrumentos foram, portanto, importantes para o desenvolvimento da etapa de pesquisa de campo:

- Documentos e análises de texto – foram feitos fichamentos de livros e iniciativas relatadas em congressos e premiações jornalísticas da área em que casos similares foram citados;
- Entrevistas semiestruturadas;

⁶⁰ <https://globoesporte.globo.com/chuta-ai/>

⁶¹ <https://interativos.globoesporte.globo.com/futebol/rotatividade-dos-tecnicos>

⁶² <https://interativos.globoesporte.globo.com/estatisticas/>

⁶³ Newsletter é um modelo de comunicação bastante eficaz e de baixo custo, com maiores taxas de retorno, ideal para ajudar na fidelização de clientes e converter *leads*.

- Observação não participante dos exemplos citados nas entrevistas.

Na descrição dos estudos de caso foram incluídas outras fontes, como palestras e reportagens de profissionais dos veículos na tentativa de uma percepção macro dos processos de mudanças e transformação digital que passam. Bruno Martins, diretor de tecnologia digital do Grupo Globo, apresentou a jornada ágil que tem levado a corporação a sair de um modelo de projetos para linhas de produtos associadas à geração de valor. Ele participou do Agile Trends 2019⁶⁴. Do Grupo RBS, recorremos à reportagem publicada da Agência Reuters, por Chaymae Samir (2019), com a vice-presidente sênior de produto e operações da RBS, Andiara Petterle, que falou sobre o processo de mudanças no modelo de negócios e na redação num caminho para se tornar uma *digital-first organization*⁶⁵.

O capítulo 5, “Experiência em ambientes redacionais: projetos, produtos e gestão otimizada” foi dividido em duas partes para contemplar os casos Globoesporte.com e Grupo RBS. Em ambas as partes trazemos a visão macro da empresa a qual tivemos contato em fontes secundárias e seguimos pelo olhar da implementação do Ágil na redação diante das entrevistas.

Entrevistas semiestruturadas e descrição dos estudos de caso

Para a melhor compreensão do cenário da prática da adoção de metodologias ágeis, foram feitas entrevistas em profundidade, semiestruturadas. O objetivo foi captar qualitativamente as vozes dos envolvidos no cotidiano dessa prática. Para Jensen e Jankowski, “os enfoques qualitativos examinam a produção de significado como um processo, que se contextualiza e se integra com as mais amplas práticas sociais e

⁶⁴ A edição do evento nacional Agile Trends realizada em abril de 2019 durou seis dias e reuniu mais de 1.800 pessoas de diversas áreas, entre elas algumas das grandes empresas informativas brasileiras como UOL e Globo, citados nesta tese.

⁶⁵ *Digital First* é um modo de pensar e agir. Trata-se de uma cultura que vem ganhando cada vez mais espaço em empresas inseridas no contexto digital. “Justamente por estarem inseridas em um mundo totalmente digital, já pensam em produtos, serviços, processos, estratégias e soluções exclusivamente com uma característica essencial: o ‘Digital First’. A empresa que adota esse mindset enxerga o digital de modo diferenciado e passa a repensar sua proposta de valor aos clientes, além de remodelar seus processos internos e estratégias de marketing”, apontou Heraldo Fantinatti (2020, online) do Propmark, veículo especializado que cobre a indústria da comunicação, marketing e mídia no Brasil. Disponível em: <<https://propmark.com.br/opiniao/digital-first-e-as-novas-tendencias-de-consumo/>>. Acesso em: 23 nov. 2020.

culturais” (JENSEN; JANKOWSKI, 1993, p. 13). É tanto uma ferramenta quanto um objeto de análise.

Ao comunicar-se por meio da linguagem, o entrevistador e o entrevistado negociam um certo conhecimento da matéria em questão que, mais tarde, em forma de transcrições, se converte em objeto de análise lingüística e de interpretação textual (JENSEN & JANKOWSKI, 1993, p. 44).

De acordo com o pesquisador Michel Thiollent (1980), uma estratégia metodológica não nos possibilita abarcar toda a realidade. As verdades são construídas e parciais e estão relacionadas aos aspectos teórico-metodológicos de uma pesquisa, ou seja, é falsa a neutralidade das enquetes sociológicas. A utilização de uma técnica de pesquisa envolve limitações – aspectos favoráveis e desfavoráveis. A opção de realizar a entrevista em profundidade se deu pela facilidade de entrar em contato e entrevistar as pessoas envolvidas no cotidiano da redação e por permitir uma relação de confiança entre pesquisador-pesquisado. As entrevistas foram realizadas entre os meses de fevereiro e março de 2020, a partir de questões semiestruturadas, que tiveram por objetivo saber:

- 1) Adoção da Metodologia Ágil: como surgiu a ideia; como se deu a implementação na redação; há como fazer um balanço: quais os resultados;
- 2) Formação profissional: qual a formação dos envolvidos nos times; a equipe é sempre a mesma;
- 3) Construção noticiosa: como são definidas as pautas;
- 4) Desafios: quais os desafios presentes no início da implementação Ágil e agora.

Nós discorreremos sobre as respostas dos entrevistados por meio de tópicos cujos títulos surgem a partir das falas, não sendo os mesmos adotados na descrição do Globoesporte.com e no Grupo RBS, mas compreendendo as respostas das perguntas apresentadas acima. Em dezembro de 2020, foi retomado o contato com os entrevistados para que as dúvidas sobre a adoção do Ágil fossem respondidas, assim como a pergunta comum aos dois veículos que visou à atualização da pesquisa diante do contexto da pandemia da covid-19:

- 5) Como foram os trabalhos ao longo de 2020, nos períodos 100% remotos e híbridos? Adotar ou ter conhecimento prévio sobre o Ágil foi um ponto positivo?

Do Globoesporte.com, Carlos Lemos nos concedeu nova entrevista, por Skype, dia 29 de dezembro de 2020. Do Grupo RBS, Débora Pradella respondeu aos questionamentos via e-mail, dia 30 de dezembro de 2020. Thais Rucker em janeiro de 2021.

Interpretação dos dados

Entrevistamos profissionais de conglomerados tradicionais de mídias que fazem parte de times de produtos digitais, com características multidisciplinares, com um viés inovador diante de experimentações e adoção de práticas ágeis. **Não temos por proposta fazer comparações diretas entre os veículos, cada um possui sua trajetória de transformação digital e distintos objetivos com a adoção do Ágil. Nosso olhar se volta às empresas informativas em similaridades no modo de ver e produzir conteúdos digitais não atrelados ao jornalismo diário.**

Para a interpretação e análise dos dados consideramos a tese desenvolvida associando duas vertentes: a análise aprofundada, diante de estudo de casos múltiplos com o Globoesporte.com e com o Grupo RBS, e uma análise, por meio de informações secundárias, para os casos do Universo Online (UOL) e da ProPublica. Não houve entrevistas com representantes do UOL e da ProPublica, mas os exemplos de adoção do Ágil nesses dois casos nos auxiliam em um olhar macro dos distintos usos da metodologia, seja associado ao modelo de negócio e transformação digital do UOL ou da gestão otimizada dentro da redação na ProPublica. A proposta é de uma familiarização com a temática no decorrer dos capítulos que culmina com o olhar aprofundado do estudo de casos múltiplos.

Outra fonte que auxilia na interpretação desse estudo é a dissertação de mestrado apresentada em 2016. Recorremos a ela diante do acompanhamento de um ambiente redacional, o blog Estadão Dados, do jornal O Estado de São Paulo, que envolve outras lógicas de produção diante do jornalismo de dados. Nesse ambiente não é adotada a Metodologia Ágil, o recorte do olhar acadêmico compreende a presença dos desenvolvedores na redação; as equipes multidisciplinares; o autodidatismo dos

envolvidos; as temporalidades de produção diferentes do jornalismo diário e da cultura redacional em tensão com as novas funcionalidades do exercício jornalístico.

Familiarização com a temática a partir dos exemplos

No capítulo 3, iniciamos a discussão sobre o sistema narrativo com um caso que não adota o Ágil, mas demonstra o envolvimento de outras práticas e a presença de distintos profissionais no desenvolvimento de um produto jornalístico. O Radmesser foi produzido pelo jornal alemão Der Tagesspiegel, mais precisamente pelo Tagesspiegel Innovation Lab. A iniciativa que aborda o uso de bicicletas na Alemanha recebeu o prêmio JSK Fellowships por inovação em jornalismo de dados, no Data Journalism Awards 2019. Uma produção que envolveu muito mais do que publicar uma matéria em uma página *web*. Tivemos contato com ele durante a Conferência de Jornalismo de Dados e Métodos Digitais – Coda.Br 2019, evento realizado em São Paulo, que contou com a presença da jornalista e editora do jornal Helena Wittlich. Na segunda parte deste capítulo, é descrito o caso Dollars for Docs, um aplicativo jornalístico da ProPublica. Uma ferramenta que teve por finalidade rastrear o dinheiro que empresas farmacêuticas pagavam a médicos por consultorias e palestras. Nessa iniciativa foi adotada a Metodologia Ágil, assunto mencionado no livro *The Data Journalism Handbook* (BOUNEGRU et al., 2012), por Scott Klein, que dirigia uma equipe de jornalistas/programadores nessa empresa informativa. Esse mesmo exemplo também fez parte das falas de Sisi Wey, *assistant managing editor* na ProPublica, entrevistada por Cindy Royal no curso Product Management for Newsroom Leaders. Os casos Redmesser e Dollars for Docs envolvem citações e descrições que serão aprofundadas ao longo do terceiro capítulo, mas que indicam distintas lógicas de produção jornalística na contemporaneidade que impactam diretamente a forma de fazer jornalismo, que pode ou não ter a adoção de metodologias ou *frameworks* no seu desenvolvimento.

O quarto capítulo é o mais distante do jornalismo por trazer descrições e aprofundar o olhar sobre a Metodologia Ágil, apresenta os pressupostos seguidos por quem implementa, um caminho que pode ser adotado por qualquer área, inclusive pelo jornalismo. Trazemos o exemplo do Universo Online (UOL), que adota o Ágil desde 2008 diante do processo de transformação digital do grupo, seja na integração dos silos ou no relacionamento com departamentos, como é o caso do jornalismo. Tivemos

contato com esse caso durante o Agile Trends 2019, evento na área de agilidade que contou com a palestra do gerente-geral de pesquisa e desenvolvimento do UOL, Marcos Broinizi. A presença do UOL nesse capítulo é uma forma de exemplificação do Ágil nas empresas informativas, um dimensionamento sobre a adoção da metodologia num contexto maior, de gestão da empresa e uma forma de entrar na discussão sobre o que é o Ágil e o *framework Scrum*.

Diante de nomenclaturas da Engenharia de *Software* e de diversas siglas que não fazem parte do universo originário dos estudos do jornalismo, optamos pela presença de um glossário no início da tese. No entanto, permanecem as descrições, principalmente em notas de rodapé do capítulo 4, como forma de facilitar a leitura. Atentamos para a questão de inúmeros termos em inglês que não são traduzidos porque são de uso disseminado por quem adota a Metodologia Ágil, seja uma empresa voltada ao jornalismo ou não. Eles fazem parte do Ágil e dos *frameworks*.

Seguimos agora para a continuidade desta tese, com o início do percurso dos alicerces jornalísticos e adoção do Ágil para a compreensão do fenômeno.

Figura 7 - Nuvem de palavras capítulo II

Fonte: Autora

CAPÍTULO III – PRODUÇÃO JORNALÍSTICA DIGITAL

Meus colegas tiveram essa ideia maluca de usar novas tecnologias para fazer jornalismo (Helena Wittlich, 2019, informação verbal, editora do jornal alemão Der Tagesspiegel).

Neste capítulo

Destacamos que o alcance e a complexidade das narrativas digitais requerem novas abordagens para gerenciar seu desenvolvimento diante dos novos recursos, formatos e dispositivos no jornalismo digital. Nesse sentido, o conhecimento sobre os usuários, os processos de gestão e o uso de dados, seja na correlação em bases informativas ou em métricas de acompanhamento e medição de sucesso, são elementos relevantes na produção dos conteúdos no sistema narrativo.

Palavras-chave: produto digital jornalístico, sistema narrativo, visão de produto; dados; métricas; formato; medição de sucesso; prototipação; *roadmap*.

Por que não cresce a adesão das pessoas ao uso da bicicleta como meio de transporte cotidiano em Berlim, na Alemanha? Entre as respostas, o medo por conta da proximidade dos carros. Embora existissem regulamentos sobre a distância em ultrapassagens, não havia aplicação da lei nem muitos dados sobre o assunto. “Não há uma regra sobre isso, sobre a distância de um ciclista quando você está em um carro, mas também ninguém nunca mediu ou controlou essa distância. Não há dados sobre isso” (WITTLICH, 2019, informação verbal)⁶⁶.

Com o objetivo de compreender melhor essa situação, um grupo de profissionais, coordenados pela editora do jornal alemão Der Tagesspiegel, do Tagesspiegel Innovation Lab, Helena Wittlich buscou financiamento do

---

⁶⁶ Esse exemplo do Radmesser foi utilizado pela presente autora no capítulo *A visão de produto no jornalismo: prototipação, medições e impactos*, do livro *Jornalismo, Cultura e Sociedade: dilemas sobre o ensino, a profissão e as questões da web na contemporaneidade* (2020), organizado por Jean Carlos da Silva Monteiro, Juliana Campos Lobo e Marina Magalhães de Moraes, no qual falamos especificamente sobre o jornalismo de dados e a visão de produto.

Medieninnovationszentrum Babelsberg (que apoia ideias novas e inovadoras no jornalismo)⁶⁷ para o desenvolvimento de um aplicativo e um sensor que permitisse medir a distância nas ultrapassagens das bicicletas. O relato da iniciativa Radmesser⁶⁸, sobre o ciclismo em Berlim, apresenta um conjunto de elementos que integra os desafios e as oportunidades do jornalismo contemporâneo. Primeiramente a equipe se voltou à prototipação para posteriormente construir 100 sensores que deveriam ser acoplados em bicicletas distribuídas entre leitores voluntários.

O quão perto os carros estão passando pelas bicicletas nas ruas de Berlim. Nós meio que trabalhamos no protótipo por muito tempo e tentamos muitas coisas, e finalmente, tivemos a grande ideia de que precisávamos de três sensores de ultrassom, um módulo bluetooth, um mini-computador arduino e de um smartphone para conectar tudo isso a um aplicativo. Com todo esse plano, fomos a uma instituição chamada, Medieninnovationszentrum Babelsberg. Uma instituição em Berlim que é financiada publicamente e apoia projetos jornalísticos inovadores, startups jornalísticas inovadoras, todo o tipo de coisa (WITTLICH, 2019, informação verbal).

Com o financiamento, foi possível a contratação de dois profissionais, dois físicos, que ajudaram a idealizar o projeto, mas que não faziam parte do veículo Tagesspiegel. A chamada no jornal para a participação colaborativa da audiência na iniciativa foi em 20 de agosto de 2018. A história se tornou viral e 2.500 leitores se ofereceram como voluntários para andar pelas ruas da cidade com o sensor acoplado na bicicleta. A partir de um algoritmo, foram selecionados os participantes de diferentes regiões, com faixas etárias e perfis distintos. Foram dois meses de coleta, três meses de análise e visualização dos dados. Os resultados foram feitos a partir do registo de 13.000 km de distância, 16.700 ultrapassagens, e foram observadas que 56% eram ilegalmente próximas. Foram investigadas ainda várias correlações como o uso de capacete e infraestrutura. No total, Radmesser consistiu em oito matérias no site e vários artigos adicionais no jornal.

No Facebook, todos os capítulos podiam ser compartilhados individualmente, dos quais apenas o capítulo 7, da história do furto de uma bicicleta, obteve quase 2.000 curtidas e compartilhamentos. Como desdobramentos, políticos locais exigiram

⁶⁷ Disponível em: <<https://www.miz-babelsberg.de/foerderung/foerderprojekte-alumni/details/foerderung-radmesser.html>>. Acesso em: 7 nov. 2020.

⁶⁸ “Radmesser”, de Michael Gegg e Fabian Altenried, Martin Baaske, Andreas Baum, Hans Hack, Jakob Kluge, Hendrik Lehmann, David Meidinger, Hannes Soltau e Helena Wittlich (publicado por Der Tagesspiegel, Alemanha). Disponível em: <<https://interaktiv.tagesspiegel.de/radmesser/>>. Acesso em: 28 fev. 2020.

mudanças na infraestrutura e na lei alemã; membros do parlamento exigiram respostas ao problema do Governo Federal; meios de comunicação nacionais e internacionais demonstraram interesse no projeto e a equipe recebeu pedidos para repetir a ação em outras cidades.

Fomos realmente os primeiros a ter esse tipo de dado na Alemanha. Então, o Partido Verde propôs colocar os 1,5m na nossa lei de trânsito. Essa não era a questão antes. Nós fizemos o projeto na Noruega e na Suíça. É interessante que na Suíça, em Zurique, foi ainda pior do que em Berlim, medimos que 80% das manobras de ultrapassagens foram muito perto. E sim, temos muitos pedidos de outras universidades, outras cidades em todo o mundo que estavam interessadas nesse projeto (WITTLICH, 2019, informação verbal)⁶⁹.

A iniciativa Radmesser foi uma das premiadas no Data Journalism Awards, organizado pela Global Editors Network⁷⁰, em 2019. A combinação entre reportagem clássica com jornalismo de dados, ciência do cidadão, pesquisas e tecnologias inovadoras, como aprendizado de máquina e desenvolvimento de *hardware* de sensores próprios, presentes no projeto/produto, envolve produções que não fazem parte das pautas diárias das redações. Fazem parte de um contexto no qual o alcance e a complexidade dos produtos digitais requerem novas abordagens para gerenciar seu desenvolvimento.

Este terceiro capítulo foi dividido em duas partes. Na primeira, intitulada *Sistema narrativo e escrita digital jornalística*, aborda, diante da materialidade de qual jornalismo falamos, o sistema narrativo e a escrita digital em equipe. Consideramos que a prática jornalística se dá a partir do agenciamento coletivo de diferentes atores como jornalistas, designers, engenheiros, programadores, arquitetos de informação, especialistas em negócios, usuários, algoritmos, robôs, *softwares*, entre outros. Como apresentado no exemplo Radmesser.

Na segunda parte, *Quando o conteúdo é o produto*, trazemos a discussão sobre um pensamento de produto. Diante de tantas terminologias em inglês, que inclusive usamos nesta pesquisa, optamos por adotar o termo “pensamento de produto”. O

⁶⁹ Fala da editora do Tagesspiegel Innovation Lab, Helena Wittlich, na palestra *Como inovar no jornalismo de dados?*. IV Conferência de Jornalismo de Dados e Métodos Digitais, Coda.Br, Escola de Dados, em 23 nov. 2019. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=5NPHRFuTI-I>>. Acesso em: 5 jun. 2020.

⁷⁰ Foi vencedor do Prêmio JSK Fellowships por inovação em jornalismo de dados, no Data Journalism Awards 2019. Disponível em: <<https://datajournalismawards.org/projects/radmesser/>>. Acesso em: 5 jun. 2020.

objetivo é de tornar o conceito e a visão como algo ainda mais próximo, cotidiano, de simplificar. Falaremos sobre os produtos que acompanham um ritmo mais acelerado, em que as aplicações digitais exigem reinvenção constante e as necessidades do consumidor evoluem rapidamente, quando o conhecimento sobre os usuários, os processos de gestão e o uso de dados (seja na correlação em bases informativas ou em métricas de acompanhamento e medição de sucesso) são elementos presentes.

Parte I – Sistema narrativo e escrita digital jornalística

Entendendo um pouco mais

Os dados registrados no projeto Radmesser foram a base das análises que utilizaram ainda informações geográficas de Berlim e dados abertos fornecidos pela administração da cidade nas estradas e na infraestrutura para as bicicletas⁷¹. O resultado foi um conjunto de dados abertos que pode ser utilizado por outras pessoas⁷². O princípio de funcionamento do kit de sensores é duplo: dois sensores de distância ultrassônicos medem as distâncias à esquerda do ciclista. Dependendo de qual sensor registra um objeto próximo pode-se distinguir quem estava passando por quem.

Figura 8 – Projeto Radmesser de ciclismo em Berlim

Fonte: BASKEE, Martin, 2020, online, s/n⁷³

Não queríamos gravar carros esperando em frente a um semáforo vermelho enquanto o ciclista os passava pelo lado direito. Se o sensor registrar um objeto ultrapassando no lado esquerdo, o aplicativo dispara uma foto no

⁷¹ Disponível em: <<https://www.stadtentwicklung.berlin.de/geoinformation/fis-broker/>>. Acesso em: 3 jan. 2020.

⁷² Disponível em: <<https://www.tagesspiegel.de/gesellschaft/medien/radmesser-die-genaue-methode-wie-wurden-die-ueberholabstaende-gemessen/23710682.html>>. Acesso em: 3 jan. 2020.

⁷³ Disponível em: <<https://www.behance.net/gallery/96976197/Radmesser-Tagesspiegelde>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

smartphone. Essa imagem é importante para verificar se o objeto era de fato um carro e não por exemplo uma pomba, uma pessoa correndo ou algo parecido (WITTLICH, 2019, informação verbal).

Usando bibliotecas de reconhecimento de imagens, foi possível identificar o tipo de objeto que estava passando. Para que essa configuração funcionasse, o sensor precisava ser conectado à bicicleta e o *smartphone* montado no guidão. O aplicativo foi desenvolvido usando a estrutura React-Native⁷⁴ (uma biblioteca criada pelo Facebook) e usa uma Application Programming Interface (API)⁷⁵ do tempo para corrigir os sensores ultrassônicos, a câmera do *smartphone* e o rastreamento por Global Positioning System (GPS). O módulo do sensor foi construído usando microcontroladores Arduino, sensores de distância ultrassônica, módulos de baixa energia *bluetooth*⁷⁶ e várias peças eletrônicas. Procedimentos que estão disponíveis na web, via Github⁷⁷.

Figura 9 – Protótipo de sensores acoplados em bicicletas

Fonte: LEHMANN, Hendrik, 2018, online, s/n⁷⁸

⁷⁴ O React-Native é uma biblioteca Javascript criada pelo Facebook. É usada para desenvolver aplicativos para os sistemas Android e IOS de forma nativa. Disponível em: <<https://reactnative.dev>>. Acesso em: 5 nov. 2020.

⁷⁵ Uma API é uma interface que abstrai a complexidade. É como se fosse um “gatilho”, um start que dispara um serviço programado no *software*, sem que o usuário precise saber o que envolve a construção do mesmo.

⁷⁶ Tecnologia de comunicação sem fio.

⁷⁷ Disponível em: <<https://github.com/tagesspiegel/radmesser/tree/master/opensensor>>. Acesso em: 5 nov. 2020.

⁷⁸ Disponível em: <<https://radzeit.de/platz-da-die-radmesser-erfinder-im-interview/>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

O exemplo Radmessenger nos dá uma visão macro do que o jornalismo digital tem lidado diante da produção dos conteúdos inovadores. Um dos apontamentos que surgem da iniciativa é que os papéis nas organizações jornalísticas continuam a evoluir incluindo habilidades de programação, não apenas para administrar os negócios de notícias mas também para contar as histórias na prática do ofício do jornalismo. Uma combinação de várias formas de mídia: texto, áudio, vídeo e gráficos que passa para a criação de histórias usando técnicas de coleta e manuseio de dados. À medida que esses recursos se tornam mais centrais na narrativa, aqueles com formação em programação, estatísticos, cientistas de dados, designers, foram recrutados para desempenhar diferentes funções no ambiente redacional. Os títulos profissionais não definem apenas as funções tecnológicas, mas as responsabilidades amplas que abrangem questões editoriais e éticas do jornalismo, com a presença de inúmeros profissionais autodidatas com diversos conhecimentos em computação. Temos, portanto, uma escrita digital jornalística, que requer diferentes demandas em diferentes etapas. Geralmente são mais colaborativas, disponibilizam um passo a passo e recorrem a iniciativas *open-source* (*software* de código aberto) no seu desenvolvimento.

O sistema narrativo

No ecossistema comunicacional, o jornalista assume o processo de humanização dos dados servindo como um investigador, alguém que traduz e conta fatos. Precisa pensar sobre o tipo de experiência narrativa que os usuários poderão atingir ao entrar em contato com as histórias no mundo digital, por diferentes dispositivos, e que tipo de reação o sistema narrativo tende a provocar seja em qual tela estiver. “Os formatos mais ricos são aqueles que compreendem de antemão a narrativa como um processo constante de dados, metadados e formatos múltiplos” (BERTOCCHI, 2013, p. 215). E como aponta a pesquisadora Daniela Bertocchi, é exatamente no *backend* jornalístico que ocorrem os agenciamentos das camadas do sistema narrativo. Momento esse que possivelmente os usuários finais do produto não terão acesso.

No ambiente digital, a narrativa começa a ser construída em cima da codificação maquínica e, conforme as camadas de bases de dados vão dialogando com outras camadas, forma-se um tecido narrativo. Quando a narrativa chega a uma interface para o usuário, ela já foi formatada, renderizada e o seu fluxo continua, uma vez que os

usuários acrescentam comentários, compartilham o texto, links. “A narrativa assim manifesta-se a partir da interação entre camadas computacionais, – a strata – e revela-se, portanto, um processo artificial de design informático” (BERTOCCHI, 2013, p. 55). A camada mais próxima da superfície é o formato. “Os formatos modelizam as linguagens digitais. Formatos são interfaces para as bases de dados disponíveis no ciberespaço” (RAMOS, 2011, p. 55). A pesquisadora Daniela Bertocchi propôs em sua tese doutoral um modelo de sistema narrativo, explicando em atos o que cada fase representa (BERTOCCHI, 2013, p. 70):

Figura 10 – O Sistema Narrativo no Jornalismo Digital (BERTOCCHI, 2013)

Fonte: BERTOCCHI, 2013, p. 70.

- Ato I – Antenarração dos dados – o levantamento e a seleção das informações de interesse público guardadas nas bases de dados;
- Ato II – Antenarração dos metadados – a semantificação desses dados para compreensão de *softwares* e algoritmos, para a apresentação de narrativas nas interfaces digitais e também para a organização interna de dados em sistemas

publicadores;

- Ato III – Narração ou formatação narrativa – a organização corporificada da narrativa na interface digital para acesso dos usuários finais.

Fazer com que dados de fontes distintas e diferentes extensões dialoguem é um desafio no qual a aproximação da programação com o jornalismo, principalmente na fase de antenarração dos dados, é determinante para o desenvolvimento de todo o sistema narrativo. Para o avanço nesse setor são necessários investimentos em tecnologia, em *softwares* e em treinamento para que os jornalistas aprendam a lidar com os dados. Quanto mais complexos os projetos, maior a combinação de diferentes conhecimentos e habilidades, além de um sistema de produção planejado e hierarquizado em funções de trabalho, “o que dificilmente poderia ser realizado por apenas um profissional utilizando uma ferramenta” (CAIRO, 2008, p. 84).

Pensar no formato narrativo digital significa pensar em como os usuários se apropriam de serviços, tecnologias e dispositivos num contexto digital compreendendo as camadas narrativas. A partir delas é possível identificar o que foi considerado importante para o sistema e o que se revelou irrelevante em seu desenho.

(...) a consequência mais evidente da transposição das rotinas e da prática jornalística no momento do desenho do sistema narrativo é que a atuação do jornalista, uma vez realizada à moda tradicional, revela-se insuficiente e limitada — porque incide apenas em uma parte da modelagem narrativa, e não no sistema como um todo. Diríamos que incide muito mais no *frontend* (interface final) que no *backend* (bastidores). (BERTOCCHI, 2013, p. 59)

Na produção jornalística no ambiente digital os profissionais escolhem toda a estrutura da formatação narrativa (BERTOCCHI, 2013), o *template*, o design de informação, os fluxos de navegação, os metadados. A ideia de múltiplos formatos, distribuídos em diferentes canais de comunicação e dispositivos, configura-se na atualidade como uma mentalidade para as empresas jornalísticas, pois apresenta para elas desafios nada simples de serem resolvidos, como a formação do jornalista, integração de redações e nova organização do fluxo de trabalho. Reforça que o sucesso do modelo de negócio das empresas jornalísticas passa por essa nova conceituação dos formatos narrativos: uma produção de informações da marca jornalística num fluxo contínuo independentemente do dispositivo (papel, digital, computação vestível ou qualquer outro), com inovação, sinergia, integração e muitas possibilidades em

aplicativos para dispositivos móveis; ações que poderiam compensar as perdas de receita as quais vêm sofrendo nas últimas décadas.

Podemos dizer, portanto, que a experiência narrativa contemporânea sobre a qual procuramos aqui refletir é, em boa medida, costurada a partir de variadas interfaces gráficas acessíveis via diversos dispositivos que, juntas ou isoladamente, dão ao usuário o contato com as histórias do cotidiano escritas por jornalistas. Isso ocorre porque, no momento histórico em que vivemos, os computadores estão engatados no meio ambiente de forma visível ou invisível – o que tem sido denominado por computação ubíqua, internet das coisas, ambient intelligence, smart things, computação física, entre outros termos que dialogam entre si e tratam de um mesmo fenômeno visto de perspectivas computacionais, culturais ou sociais (RESMINI & ROSATI, 2011; GABRIEL; 2012 *apud* BERTOCCHI, 2013, p. 172).

Para Bertocchi (2013), é preciso pensar o formato como processo, fluxo, resultado do sistema aberto e em constante adaptação. Assim, são identificados dois típicos formatos: aquele que se renderiza como uma visualização de dados (ou formato guiado por dados e metadados, o resultado do jornalismo de dados, o comportamento do sistema) e o formato a partir de algoritmo (criado por diversos atores humanos e não humanos). Portanto, a observação do desenho do sistema narrativo revela três pontos importantes (BERTOCCHI, 2013, p. 208):

- 1) Dados, metadados e formatos têm a mesma importância no processo de composição da narrativa no jornalismo digital, e ignorar uma dessas camadas pode representar uma perda comunicativa. Isso significa afirmar que o modelo assume que a equipe jornalística desenvolva competências e habilidades para selecionar, confeccionar, modelar, manipular e articular dados, metadados e formatos dentro de uma visão sistêmica do que seja narrar em meio digital;
- 2) Uma forma narrativa digital eficiente — do ponto de vista informacional, comunicacional, social, cultural e mesmo de modelo de negócio — tende a se concretizar mais naturalmente se o sistema narrativo tiver sido desenhado de antemão para suportar e fomentar tal eficiência;
- 3) Inexistem valores-notícia que estimulem o jornalista a trabalhar em camadas mais profundas da modelagem narrativa. Os conhecidos critérios de noticiabilidade não dão conta de estimular o jornalismo de dados ou a visualização de dados.

Analisamos que é nas camadas mais profundas e subterrâneas do contexto digital que são levadas a cabo decisões e aplicadas estratégias pouco

familiares aos jornalistas. Já nas camadas mais superficiais encontram-se as decisões mais próximas à cultura jornalística tradicional: o desenho da interface do usuário (a vitrine), a escolha de títulos, a disposição de imagens, as possibilidades de hiperligações de aprofundamento. (BERTOCCHI, 2013, p. 210).

No curso sobre Visualização de Dados e Infografia, ministrado pelo jornalista e infografista Alberto Cairo (2014), após a apuração dos dados, é preciso fazer o esquema de como apresentar os dados. Esse esboço, geralmente, é feito à mão, uma vez que o que precisamos entender são os processos. Não são só produtos, são fluxos, em que o jornalismo deve ser o centro da execução. Não é só a visualização, é o conceito envolvido que nos leva a entender o papel do design no ciberespaço. Há caminhos técnicos já traçados que auxiliam a entender melhor esse universo; há técnicas sim, mas é preciso muito mais, é preciso também trazer humanidade aos dados. De acordo com Cairo (2014), fazer as perguntas certas e apresentá-las da melhor forma possível.

É possível decidir objetivamente sobre quais formas e gráficos são mais adequados? 1. Pense sobre a audiência e sobre a publicação; 2. Pense nas perguntas que seu gráfico deve ajudar os leitores a responder; 3. Você pode entendê-lo sem ter que ler cada figura? (CAIRO, 2014, tradução nossa)⁷⁹.

Um protótipo mesmo pode ser de baixa, média ou alta fidelidade ao formato final desejado, mas mesmo um esboço pode trazer significativas mudanças no desenvolvimento de alguma narrativa jornalística. Fato é que práticas distintas do fazer analógico passam a compor a redação digital: design, fontes informativas, formatos, *templates*, fluxos de navegação, metadados presentes no jornalismo digital.

Diferentes expertises e autodidatismo

No capítulo *Criação de uma equipe de jornalismo de dados*, do livro *Jornalismo Inovador na América Latina*, Fabiola López (2017)⁸⁰, fundadora e editora do Ojo Público⁸¹, site peruano de jornalismo investigativo, relatou um fenômeno que trouxe

⁷⁹ “Is it possible to objectively decide which graphic forms are more appropriate? 1. Think about the audience and the publication; 2. Think of the questions your graphic should help readers answer; 3. Can you understand it without reading every single figure?” (CAIRO, 2014). Referente aos slides a segunda semana de aula do curso de Visualização de Dados e Infografia, ministrado pelo prof. Alberto Cairo em abril de 2014.

⁸⁰ O livro *Jornalismo Inovador na América Latina* foi organizado por Teresa Mioli e Ismael Nafria.

⁸¹ Ojo Público é um espaço digital de jornalismo investigativo e novas narrativas peruanas, fundado em 2014 pelos jornalistas Oscar Castilla Contreras, Nelly Luna Amancio, David Hidalgo e Fabiola Torres,

muitos avanços: a migração de profissionais de distintas áreas para as redações jornalísticas.

(...) os desafios de uma equipe de jornalismo não estão somente em aprender a usar ferramentas digitais sofisticadas, mas sim em pensar diferentemente sobre os problemas que devem ser investigados para construir novas maneiras de perguntar, buscar informação, formular hipóteses e métodos de trabalho (LOPEZ, 2017, p. 75).

“O engenheiro eletrônico Ricardo Brom, por exemplo, saiu da gerência de serviços tecnológicos do jornal *La Nación* para a gerência de dados auxiliando no trabalho hoje referência na América Latina” (LÓPEZ, 2017, p. 74). A equipe contava ainda com uma jornalista coordenadora, com conhecimentos em gestão de bases de dados; uma repórter especialista na lei de acesso à informação; dois programadores; um analista de dados e um designer responsável pela visualização. “Eles se dedicam a projetos especiais de médio e longo prazo mas também colaboram de forma paralela com vários repórteres de diferentes editorias da redação” (ibidem, p.74).

Se, há alguns anos, os repórteres que rastreavam pautas em bases de dados, ajudados por *hackers* ou desenvolvedores, eram “os ‘nerds’ das redações, atualmente fazem parte de um nicho de matérias investigativas, muitas vezes globais, como é o caso do *Panamá Papers*”, (LÓPEZ, 2017, p. 74). O *Panamá Papers*⁸² foi resultado da colaboração de mais de 300 repórteres em seis continentes para expor a infraestrutura e a escala global dos paraísos fiscais, recebeu o Pulitzer Prize for Explanatory Reporting⁸³, uma premiação de melhor relato explicativo em 2017⁸⁴. Um reconhecimento ao trabalho e ao impacto dessas novas formas de trabalho que cada vez mais unem pessoas de diferentes expertises para lidar com os dados e contar suas histórias.

Na América Latina e Central, a lacuna tecnológica no jornalismo é grande, mas é animador ter oito jornais e seis sites digitais nativos que formaram equipes de jornalismo de dados inspiradas nas experiências do *The New York Times*, *The Guardian*, *ProPublica* e *Los Angeles Times* (LÓPEZ, 2017, p.74).

além do programador Antonio Cucho. Investiga questões relativas a direitos humanos, corrupção, tráfico de drogas, meio ambiente, saúde, transparência, entre outros.

⁸² <https://www.icij.org/investigations/panama-papers/>

⁸³ O Prêmio Pulitzer é administrado pela Universidade de Columbia, em Nova York, e concede premiações anuais em 21 categorias para pessoas que realizam trabalhos de excelência na área do jornalismo, literatura e composição musical. Entre as premiações jornalística estão as de furo de reportagem, reportagem investigativa, reportagem explicativa, reportagem local, entre outras.

⁸⁴ <https://www.icij.org/blog/2017/04/panama-papers-wins-pulitzer-prize/>

De uma forma geral, uma equipe jornalística precisa de desenvolvedores que trabalhem no *backend*, atuando no servidor e na gestão de bases de dados, e também no *frontend* das notícias, sendo responsável pela parte visível de uma plataforma. “Se só existe a possibilidade de contar com um deles, deve-se começar por localizar e integrar o *backend*” (LOPEZ, 2017, p. 75):

O desenvolvedor *backend* fica encarregado da programação dos diferentes componentes do site web e da gestão das bases de dados. Trabalha linguagens de programação Java, PHP, Ruby e Python, assim como MySQL, Postgres, SQL Server e MongoDB. Também deve entender sobre segurança digital para evitar ataques ao servidor. O desenvolvedor *frontend* constrói o código dos componentes visuais de um site. Deve dominar linguagens de programação como HTML (HiperText Markup Language), que permite a estruturação de plataformas web; CSS (Cascading Style Sheets), que organiza a apresentação e o aspecto (cores, fontes, tamanhos de letra), e JavaScript, que oferece a interatividade (animações, botões, janelas na página).

A formação das equipes, o tempo de produção dos conteúdos e as fontes dos dados são distintos no ambiente digital, frutos de um sistema narrativo que na contemporaneidade adquire novas rotinas produtivas. O jornalismo contemporâneo e as visualizações de dados estão inseridos em sistemas narrativos condizentes com processos inovadores no jornalismo, nos quais o jornalista não é somente um narrador de fatos, ele é o responsável por coletar, apurar, interpretar e contextualizar as informações. Recorre a gráficos interativos, solicita imagens e informação ao público/leitor, disponibiliza acesso direto a bancos de dados e distribui matérias por redes sociais.

Uma realidade brasileira da produção jornalística contemporânea

Trazendo para uma discussão mais próxima da nossa realidade brasileira, em 2016 foi defendida, pela presente pesquisadora, a dissertação intitulada *Processos no jornalismo digital: do Big Data à visualização de dados*, que teve como intuito problematizar a visualização de dados⁸⁵ no jornalismo brasileiro partindo exatamente

---

⁸⁵ Para nós, a visualização de dados se confirmou como um processo não-linear, trabalhado no jornalismo de dados que se encontra em área fronteiriça de estudo, possuindo características próprias que o distingue de outras práticas. Consideramos a visualização de dados como um formato que recorre à utilização de *softwares* de processamento de dados que estão envolvidos nas camadas de dados e metadados do sistema

do que é a visualização de dados, mais especificamente no jornalismo de dados. E, diante dos apontamentos sobre seu conceito e prática, questionamos como essa visualização se insere na narrativa jornalística proporcionando diferenciais relevantes⁸⁶. Por relevantes, partimos da premissa de pautas de interesse público que envolvem maior criticidade, maior aprofundamento e contextualização dos conteúdos no *Big Data*. Nosso desafio no mestrado não foi o resultado final, mas a compreensão sobre como os processos se estabelecem no âmbito do manuseio de dados e metadados; de tornar visível o invisível no diálogo entre os dados estruturados e não estruturados. O objeto foi o jornalismo de dados no Brasil, com estudo de caso do blog Estadão Dados, do jornal O Estado de S. Paulo⁸⁷. Observamos como os conteúdos jornalísticos foram desenvolvidos a partir de fontes, uso de *softwares* e metodologias de análise de dados. E, a partir dessa fase, indagamos sobre o papel do jornalista nesse cenário no qual dados podem ser somados, comparados e integrados entre si, complementando os grandes blocos de texto que o computador só consegue mostrar, mas não correlacionar, sem ser programado para isso.

A criação de programas e algoritmos que substituem o trabalho humano de reportagem envolve uma série de decisões que devem ser passíveis de explicação e responsabilização para todos os afetados. Aplicativos de *softwares* baseados na *web* precisam da mediação humana, profissional, para emergir e interpretar as informações. Não basta torná-las acessíveis ou legíveis; é preciso torná-las compreensíveis e relevantes, ter valor jornalístico. Na pesquisa apontamos que as construções e as apropriações dos conteúdos oriundos de bases de dados ocorreram de maneira diversa, não havendo regras nem caminhos para as produções (que podem ter, entre outros

---

narrativo, traduzindo a complexidade dos dados e suas correlações através de modelos visuais. Um jornalismo que faz parte do jornalismo visual, científico, investigativo, que envolve técnicas do RAC e que emerge a partir de congruências e manuseio de grandes volumes de dados. Podemos dizer que neste ecossistema comunicacional o jornalista passa a assumir um papel de humanização dos dados servindo como um investigador, alguém que traduz e conta fatos. É também um curador de notícias diante da variedade, velocidade e quantidade de informações disponíveis (ESTEVANIM, 2016).

⁸⁶ Por ser um tema complexo da contemporaneidade, foram muitas idas e vindas para cercar o objeto conceitualmente e necessários diferentes olhares e reflexões teórico-metodológicas para entender a atualidade.

⁸⁷ A escolha se deu por ter no blog tanto conteúdos gráficos, quanto projetos em visualização, pelas atualizações mais constantes e por estar em um cenário brasileiro de investimentos nessa área, o que nos possibilitou um estudo com maior embasamento de campo diante dos números de experiências em práticas. Buscamos com o estudo de caso, um método de coletar dados do *corpus*, a possibilidade de aprofundar a pesquisa, de avaliar quantitativamente e qualitativamente os processos envolvidos na produção de conteúdos que envolvam o manuseio de grande volume de dados. O estudo de caso permitiu a profundidade necessária para obter parte da compreensão desejada. A pesquisa foi prosseguida pela Grounded Theory, que fez emergir processos subjacentes às afirmações dos participantes e ao fenômeno observado.

desafios, a produção em escala). Nesse ecossistema jornalístico é preciso entender de métricas e atravessar a barreira da alfabetização em estatística e linguagens de programação. Por isso, consideramos que os jornalistas não devam se tornar matemáticos ou programadores, mas que compreendam alguns sistemas e atentem para a necessidade dos gerenciamentos de projetos e produtos.

No estudo do mestrado, partimos de uma visão macro do blog Estadão Dados, pelo qual buscamos compreender as dinâmicas do trabalho dentro da redação com um olhar para a formação dos profissionais envolvidos, para as generalizações sobre construções noticiosas, estrutura de trabalho e investimentos; assim como as principais dificuldades em lidar com dados. Em um segundo momento optamos por nos aprofundar em exemplos de peças jornalísticas desenvolvidas pela equipe, com foco na ferramenta em visualização de dados Basômetro⁸⁸ e na série de reportagens *Farra do Fies*⁸⁹. As reflexões foram desencadeadas sob dois aspectos: os pontos jornalísticos que se destacavam no ambiente redacional e os desafios de se trabalhar com a visualização de dados no jornalismo. Os pontos jornalísticos destacados foram:

- finalidade do conteúdo – que define o design que chegará ao leitor e o desenrolar da construção narrativa;
- os testes, adaptações e autodidatismo – as experimentações feitas por parte da equipe para que a mensagem seja passada e as possíveis indagações dos leitores sejam esclarecidas;
- o faro jornalístico e a formação da equipe – características básicas que devem nortear todos os envolvidos na produção jornalística para que as perguntas certas sejam feitas aos dados.

Entre os desafios para se trabalhar com o jornalismo de dados, que impactam diretamente nas tendências e continuidade da prática, destacamos a tríade tempo, dinheiro e pessoas, em que a falta de mão de obra qualificada não apareceu como o maior empecilho, mas sim a falta de recursos para manter apurações e produções. A partir do acompanhamento da redação, as reflexões desencadeadas levaram a situações, tendências e possíveis desdobramentos do fazer jornalístico contemporâneo:

- os conteúdos jornalísticos de previsão – que utilizam métodos para abordar situações

---

⁸⁸ Ferramenta que permite medir o desempenho dos governos e dos deputados brasileiros. Disponível em: <<http://estadaodados.com/basometro/>>. Acesso: 21 jun. 2016.

⁸⁹ Série de reportagens, apresentada em infográficos, que investigou os gastos do Governo Federal com o Financiamento Estudantil (Fies). Disponível em: <<http://blog.estadaodados.com/?s=fies>>. Acesso: 21 jun. 2016.

futuras não de forma especulativa, mas baseadas em dados;

- a repercussão das peças – sua imprevisibilidade e muitas vezes necessidades de ajustes na busca por melhorias na apresentação ou entrega dos dados;
- o armazenamento e recuperação de dados – em que o termo datalização⁹⁰ surge como síntese do desafio dos profissionais e instituições que trabalham com a memória no digital;
- a solução e validação das peças – usos de algoritmos e robôs em tecnologias facilitadoras de análises de grandes conjuntos de dados. A aprendizagem de máquina que auxilia a encontrar variáveis nos dados e nas construções das bases de dados;
- a lógica da produção dos conteúdos – que estão presentes diferentes maneiras de se trabalhar no ambiente redacional voltado para a prática do jornalismo de dados, com o gerenciamento que envolve o desenvolvimento de peças simultaneamente.

As bases de dados não necessariamente aparecem ao usuário/leitor, uma vez que serviram apenas como fonte para a produção de conteúdos jornalísticos, além de apresentações infográficas, mapas, entre outros recursos visuais. Confirmando que a visualização é um meio de transformar dados em informação semântica, criando ou não ferramentas para que qualquer pessoa faça a leitura e interpretação de um processo informativo. Os jornalistas envolvidos foram modeladores da narrativa em camadas, tendo o auxílio de equipes humanas e não humanas resultando em uma experiência narrativa centrada nos usuários. Quanto maior a familiaridade com as camadas subterrâneas do sistema narrativo, melhores foram as formas de atuação, intervenção e de contar histórias no ciberespaço.

O que ficou claro na pesquisa de mestrado é que as novas possibilidades para o jornalismo exigem diferentes formas de organização e somente a incorporação de técnicas não são suficientes para a adaptação a esse novo ecossistema. Há um caráter técnico de escolhas de apresentação das peças, telas, bandas largas, políticas de uso de dados mas também há questões que envolvem a essência jornalística na contemporaneidade. É preciso dar valor e funcionalidade ao jornalismo inclusive diante

---

⁹⁰ O termo datalização foi utilizado por Edmundo Leite, coordenador do Acervo, do jornal Folha de S.Paulo. O termo tem sido recorrente na área Biblioteconomia por ser uma chave para que a enorme massa de conteúdos digitais possa ser organizada de modo a ser encontrada, compartilhada e integrada com outras bases de dados, assim como foi mencionado pela professora Maria Lei Zeng, professora da School of Library and Information Science Kent State University – Kent/Estados Unidos, ainda em 2013. Ela esteve no Brasil e participou do III Seminário Internacional Arquivos e Museus de Pesquisa, realizado São Paulo.

de outras lógicas, de sustentação financeira e de permanência relevante para o público nesse cenário em rápida mudança.

Para o jornalista Aron Pilhofer, responsável pela cadeira James B. Steele em Inovação em Jornalismo na Temple University⁹¹, mudanças de mentalidade e hábitos de trabalho, prototipação, medições e impactos passam a fazer parte das produções e tomadas de decisão nessa era participativa, de abundância de informações, conectividade, na qual os indivíduos adquiriram controle sobre o consumo de notícias. O que exige dos *publishers* que os novos produtos sejam bons, assertivos e jornalisticamente relevantes. Ainda de acordo com Pilhofer (2019), nós temos a imagem mental do que é o jornalismo, uma ideia romantizada. Precisamos parar de pensar de uma maneira antiga: o que nós deveríamos fazer para criar valor para que alguém pague por isso?

Pilhofer participou da IV Conferência de Jornalismo de Dados e Métodos Digitais (Coda.Br), realizada em 2019, em São Paulo, com a palestra *Transformando jornalistas de dados em gerentes de produtos*. Para ele, durante muitos anos, o jornalismo se preocupou em produzir um único produto. Na atualidade isso não funciona. O jornalista deve aprender a fazer, a trabalhar com dados e com a visão de produtos. É preciso ensinar e treinar as pessoas, colocar as estratégias em conjunto. “Levamos alguns anos para entender essa ideia de produto, tenho bastante respeito hoje pelo processo, pela orientação ao processo. Temos que sair de algumas visões. Superar visões de diferentes áreas fazendo jornalismo”, destacou Pilhofer (2019, anotações). “A forma mais equivocada que existente hoje é não pensar no usuário”, complementou Meghan Hoyer (2020, anotações), editora de dados da Associated Press que também participou da palestra. Pensar no usuário é um caminho que naturalmente já leva a uma lógica de produto. A maioria das organizações de mídia tende a pensar em notícias como reportagens ou matérias produzidas diariamente. Os gerentes de produto precisam pensar em toda a experiência do usuário – o que eles devem obter com essa notícia e como querem consumi-la.

A economia digital e seus produtos de *software* aceleraram grandemente os ciclos de vida dos produtos/serviços, o que leva, além da presença de um

---

⁹¹ Foi editor executivo, digital e diretor interino de digital do Guardian em Londres, responsável pelo jornalismo visual do jornal – incluindo fotos, gráficos, jornalismo interativo e dados. Também foi editor associado de estratégia digital e editor de notícias interativas do The New York Times. Cofundou duas startups relacionadas a notícias: DocumentCloud.org e Hacks & Hackers.

pensamento de produto ou de um gerente de produto, a adoção de diferentes habilidades para desenvolver, lançar, monitorar e gerenciar a gama de recursos disponíveis na construção de novas narrativas jornalísticas. O desafio é encontrar o ajuste certo para o gerenciamento de produtos. Em ambientes onde já há equipes multifuncionais, essa mudança cultural tende a ser mais fácil. Muitas das pessoas que desempenham funções de gerenciamento de produtos em organizações de notícias vieram das funções editoriais tradicionais. Mesmo assim, são necessárias mudanças de mentalidade e hábitos de trabalho, pois produzir conteúdo de notícias diárias é uma responsabilidade bem diferente de gerenciar o crescimento de longo prazo e a usabilidade do produto, assuntos que aprofundaremos nesta segunda parte do capítulo que engloba a produção jornalística digital.

Parte II – Quando o conteúdo é o produto

Em 2012 foi lançado o primeiro volume do livro *The Data Journalism Handbook* (BOUNEGRU et al., 2012), que nasceu de um workshop colaborativo em Londres após a reunião de dezenas de profissionais do jornalismo de dados⁹². No capítulo Comunicando os Dados⁹³, Scott Klein, que dirigia uma equipe de jornalistas/programadores na ProPublica, falou sobre os aplicativos jornalísticos envolvendo dados desenvolvidos na agência: “encare o aplicativo como qualquer outra peça jornalística. A diferença é que ele usa código de programação em vez de palavras e fotos”, disse. Um aplicativo deve contar uma história de forma interativa, mas contendo os elementos como manchete, subtítulo e demais informações a serem apresentadas.

Tendemos a construir um aplicativo jornalístico quando temos um conjunto de dados (ou acreditamos que possamos adquirir um conjunto de dados) de abrangência nacional, mas com granularidade suficiente para revelar detalhes importantes. (...) Ao mesmo tempo, um aplicativo noticioso deve ser um dinamo, precisa gerar mais pautas, mais investigação, mais reportagem. Os melhores aplicativos do *ProPublica* foram usados como base para séries de reportagens em jornais locais (KLEIN, 2012, s/n, online).

⁹² A versão em português pode ser obtida em: <<http://datajournalismhandbook.org/pt/index.html>>. Acesso: 14 maio 2017.

⁹³ Disponível em: <http://datajournalismhandbook.org/pt/comunicando_os_dados_2.html>. Acesso em: 14 maio 2017.

Entre os exemplos citados por Scott Klein está o aplicativo jornalístico Dollars for Docs⁹⁴, uma ferramenta que rastreou o dinheiro que empresas farmacêuticas pagavam a médicos por consultorias e palestras. Mais de 125 redações, incluindo o The Boston Globe, o Chicago Tribune e o The St. Louis Post-Dispatch, publicaram reportagens investigativas a partir dos dados coletados nessa ferramenta.

Figura 11 – Dollars for Docs, ProPublica

Fonte: ProPublica (<https://projects.propublica.org/docdollars/>)

O projeto não incluiu apenas dezenas de reportagens investigativas dos repórteres da ProPublica, mas um banco de dados de transações financeiras pesquisável publicamente que atraiu milhões de usuários interessados em obter informações sobre os seus próprios médicos. Os dados também foram compartilhados livremente com outras organizações de notícias, levando a centenas de histórias relatadas independentemente. Após a reportagem, o governo criou seu próprio site de busca denominado Open Payments Data⁹⁵, como um meio de transparência diante dos dados.

⁹⁴ Disponível em: <<https://projects.propublica.org/docdollars/>>. Acesso em: 30 set. 2018.

⁹⁵ Disponível em: <<https://openpaymentsdata.cms.gov/>>. Acesso em: 30 set. 2019.

Figura 12 – Open Payments Data

Fonte: <https://openpaymentsdata.cms.gov/>

Um dos caminhos encontrados pelo jornalismo para a produção de conteúdos como o Dollars for Docs tem sido a visão de produto. Nessa era participativa, de abundância de informações, conectividade, os indivíduos adquiriram controle sobre o consumo de notícias. O que requer das empresas informativas, como já mencionado, é que os novos produtos sejam bons e assertivos. O contexto da digitalização permite saber quem são usuários, o que precisam, como precisam e oferecer uma experiência satisfatória. Em 2016, um relatório do Nieman Lab reforçava a importância das equipes de produtos e as melhores práticas no seu gerenciamento.

As previsões tornaram-se realidade...É evidente, pela proliferação de produtos tecnológicos apresentados pelas organizações de notícias, que o papel da gestão de produtos está sendo cumprido. Mas os elementos específicos desses papéis não são claramente definidos (ROYAL, 2017, p.21, tradução nossa)⁹⁶.

Cada vez mais é possível compreender quem é o público, suas preferências, escolhas de navegação no site. Há uma competitividade por atenção nas ambiências

⁹⁶ It is evident, by the proliferation of technology products presented by news organizations, that the role of digital product management is being fulfilled, at least in some of the most innovative news organizations as represented in this study. But the specific elements of these roles are evolving and not very well defined (ROYAL, 2017, p. 21).

digitais. Nesse contexto, como pensar o jornalismo como um produto? O que seriam os produtos jornalísticos?

O produto jornalístico

De acordo com o *Practical Guide to Product Management in Digital Media*⁹⁷, produzido pelo Media Development Investment Fund⁹⁸, um produto é uma coleção de recursos e funções que entregam uma solução para um problema. Por exemplo, um site para uma organização de mídia pode ser gerenciado como um produto. Um produto digital pode conter vários recursos como comentários, *login*, *media players*, diferentes formatos de histórias interativas, de forma que seu gerenciamento alcance os objetivos de negócios, que podem ser ou não comerciais. Em algumas organizações, as métricas de receita são prioridades, em outras pode ser a entrega de uma funcionalidade, podem ser outros valores de caráter social e de formação de opinião. Em uma organização de mídia, pode haver três amplas áreas que tratam dos produtos: conteúdo, comercial e tecnologia. De uma perspectiva de conteúdo, um produto pode ser uma notícia, contada por meio de uma variedade de formatos como vídeo, texto e áudio. De uma perspectiva comercial, um produto pode ser um bloco de anúncios ou pacote de assinatura, também feito disponível em uma variedade de formatos. De uma perspectiva tecnológica, o produto pode ser a plataforma ou o meio ofertado de usabilidade. Atentando para a questão de que essas três perspectivas funcionam em conjunto, mas não de maneira equilibrada. Podendo umas se sobressaírem, serem priorizadas, em relação a outras.

O desenvolvimento de produtos, num contexto digital, pode ser trabalhado do ponto de vista do projeto ou do ponto de vista do produto. Durante o Scrum Gathering Rio 2018⁹⁹, a *product coach* da Contas Azul, Eluza Pinheiro, apresentou uma síntese da diferença entre uma visão de projeto tradicional e uma visão de produto, que passa a envolver metodologias e outras ciências para tentar abarcar a produção no digital.

---

⁹⁷ Disponível em: <https://www.kbridge.org/wp-content/uploads/2017/12/Guide_Product_Management.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2020.

⁹⁸ O Media Development Investment Fund é organização sem fins lucrativos registrada em Nova York, que funciona como um fundo de investimento e que fornece financiamento de baixo custo para empresas independentes de notícias e informações em ambientes desafiadores, principalmente em países com história da opressão da mídia. Disponível em: <<https://www.mdif.org>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

⁹⁹ O Scrum Gathering Rio é um evento oficial da Scrum Alliance, um dos principais eventos de Agilidade da América Latina, que visa discutir, compartilhar e aprender sobre as principais tendências do mundo da agilidade.

Tabela 1 – Projeto x Produto

	Projeto	Produto
O que é financiado?	Uma solução pré-determinada e/ou o delineamento de um escopo.	Um time, com revisões periódicas, trabalhando com problemas do mesmo espaço, com um <i>roadmap</i> alinhado à estratégia do produto e do negócio.
Qual parte do processo é financiada?	Desenvolvimento (construção) da solução.	Construção, acompanhamento, sustentação, iteração, a mudança (<i>pivoting</i>), o que for necessário para garantir de modo verificado que o problema foi resolvido.
Qual a duração do time?	Até a entrega ou fim do financiamento do projeto.	Podem ser anos. Enquanto o <i>roadmap</i> tiver relevância de negócio.
Quanto tempo as pessoas ficam dedicadas?	Até o final do projeto, podendo receber nova atribuição ao seu final.	Enquanto quiser/fizer sentido para si e para o negócio. Trocas entre equipes podem ser feitas para a distribuição de conhecimentos.
Restrições sobre a organização do time.	Não há restrições no delineamento dos times. O controle passa todo pelo Gerente de Projetos.	Os times são organizados alinhados a capacidades relevantes do negócio e uma arquitetura empresarial bem delimitada. O time tem autonomia e foco no negócio.
Qual a distribuição do fluxo?	Em departamentos separados	Em uma única estrutura, com hierarquia unificada.
Como o trabalho é priorizado?	Dentro de uma visão de portfólio de projetos, com decisões já tomadas.	Pelo dono/gerente do produto e suas referências das áreas de negócio. Iniciativas inovadoras são priorizadas pelo Product Manager (PM)/Product Owner (PO) e liderança técnica. Iniciativas não recebem seu time, mas integram um time no qual ela faça sentido. O time deve gerar ideias de como melhorar e atingir as metas de negócio.
Qual o processo de validação?	Acompanhamento do projeto, com objetivo de obter aprovação; Só há validação do benefício após a entrega de tudo.	O gerente de produto valida por meio de métricas de negócio, experimentos, pesquisa e feedback do negócio. A tecnologia deve ser capaz de entregar pequenas melhorias rapidamente, com visão analítica, de modo iterativo.
Como o sucesso é definido?	Entrega no prazo e com o escopo definido.	A melhoria de uma métrica ligada aos objetivos de negócio, ao resultado definido.

Fonte: Autora, baseado na palestra de Eluza Pinheiro, durante o Scrum Gathering Rio 2018

Na introdução desta tese, abordamos o que são projetos e seu gerenciamento. De forma resumida, nos modelos tradicionais de projetos, há o desenvolvimento de produtos, geralmente não digitais, com documentação mais detalhada, esboço fixo, em que tempo gasto e custos são variáveis numa operacionalização na qual uma nova etapa é iniciada somente quando a anterior for finalizada. Nos modelos voltados aos produtos, com o olhar e definições da Engenharia de *Software*, as documentações são mínimas, há a presença de novos papéis, adaptações para atender a cada caso, o escopo é variável, o tempo gasto e os custos são fixos. São pensamentos que agregaram novas ciências para entender os processos digitais, suas evoluções e tecnologias embutidas. Entre as soluções surgem as metodologias ágeis, como explicaremos no próximo capítulo. O time com a visão de produto está alinhado ao negócio, é multifuncional, capaz de idealizar, de construir, de manter soluções. Tem foco no *feedback* contínuo, com capacidade de se reorientar e de agir as mudanças.

A visão de produto mensura o tempo de desenvolvimento, quando o time tem controle e gerencia a produção, tem autonomia técnica, podendo usar automação de forma que faça entregas continuamente e, diante dos erros, faça as correções. O foco está no monitoramento dos benefícios e não no escopo. Times com foco na entrega tendem a abandonar ou negligenciar a arquitetura da solução, **os times de produto sabem que terão que sustentar a solução por um prazo indeterminado, portanto focam em modos que diminuam sua carga de trabalho e manutenção futura.** Nesse sentido, os times são responsáveis, a longo prazo, pelo o que eles constroem, uma autonomia com responsabilidade.

Pensar histórias como produto

Sisi Wei é *assistant managing editor* na ProPublica, o que significa que ela gerencia a equipe de aplicativos de notícia e também executa vários projetos colaborativos na redação. Como se envolve em trabalhos de diversas equipes, participa da edição de conteúdos. Em entrevista a Cindy Royal (2019, anotações), ela falou sobre o primeiro aplicativo de notícias no qual trabalhou quando entrou na agência: o Dollars for Docs (citado no início deste capítulo). “Eu acho que é um exemplo realmente incrível de uma maneira de você pensar em histórias como produtos” (WEI, 2019, informação verbal). No entanto, o termo “produto” não é utilizado pela equipe, mas sim “projeto”:

Nós não falamos sobre isso aqui internamente, nós falamos sobre eles como projetos, como histórias, mas essencialmente quando você descreve o *Dollars for Docs* é um produto. Então, essencialmente, a *ProPublica* fez basicamente uma investigação sobre todos os médicos nos Estados Unidos que recebem seguro médico do *Medicare* (WEI, 2019, informação verbal).

Sisi Wey ressaltou que, mesmo não se definindo desta forma, eles seriam uma típica equipe de produtos. Pensam em coisas como a estrutura do site, análises internas, construção de ferramentas úteis para os repórteres, mas a equipe que ela gerencia, a equipe de aplicativos de notícias, não pensaria em si mesma como uma equipe de produto.

E eu acho que uma grande diferença para nós também é que enquanto estamos fazendo o que também é um serviço para o público em geral, também somos considerados completamente responsáveis pelas informações que lhes damos, e acho que isso nos força a adotar uma série de procedimentos éticos em torno dessa prática, mas também como jornalistas, em relação a reputação profissional. Descobrimos e reportando os fatos (WEI, 2019, informação verbal).

O jornalismo digital oferece uma nova área de estudo para entender processos, rotinas e cultura relacionados à mudança. Os produtos de notícias, alimentados pela tecnologia da internet, têm um grande potencial de mudar em relação à interatividade e multimidialidade e, como tal, os atores, a organização e os aspectos culturais do ambiente também passam por mudanças. Isso envolve a criação de conjuntos de notícias online que acessam bancos de dados, documentos de arquivo, fotos, áudios, vídeos. São oferecidas cada vez mais oportunidades para as pessoas interagirem e contribuírem. O momento é desafiador para inúmeras organizações de notícias, principalmente as que vivenciam o processo de mudanças tecnológicas, comportamentais. De acordo com Jeff Soderman (2016), no trabalho intitulado *Best practices for product management in news organizations*,

Particularmente para as organizações de notícias tradicionais, como os jornais, que evoluíram e calcificaram uma estrutura organizacional de uma era anterior, pode ser desafiador encontrar o ajuste certo para o gerenciamento de produtos (SODERMAN, 2016, s/n, tradução nossa).

Na tecnologia é comum a descrição de aplicativos ou serviços como produto. No jornalismo já não é algo costumeiramente utilizado. “E tudo isso faz sentido. Mas nós tradicionalmente não pensamos em notícias assim” (ibidem, 2016, s/n, tradução nossa).

A notícia é um produto, publicada, agregada e ao longo do tempo, também é um produto - em suas várias formas como algo físico (um jornal) ou um serviço digital (um site ou aplicativo) que você vende ou distribui para um mercado-alvo de consumidores (SODERMAN, 2016, online, tradução nossa)¹⁰⁰.

Para a jornalista Becca Aaronson, diretora de produtos da Chalkbeat¹⁰¹ e que trabalhou na equipe de dados no Texas Tribune, **notícias, boletins, podcasts, qualquer conteúdo redacional que seja produzido, que pense na audiência, que use tecnologia, que atente para as visões e valores da organização que o desenvolve pode ser considerado um produto**. A integração de um produto que compartilha características editoriais e comerciais é uma história de anos em muitas organizações de notícias nacionais e internacionais, como o The New York Times, o Washington Post, The Guardian, Vox Media, Uol, Globo, que possuem equipes de pensadores de produtos que mexem nos sites, metas e estratégias. Em 2017, por exemplo, o Knight Center for Journalism in the Americas, plataforma de treinamento online da Universidade do Texas, em Austin, ofereceu o curso *Product Management for Journalists*. O objetivo era abordar o gerenciamento de produtos digitais em organizações de notícias interessadas em criar uma cultura de inovação na redação incluindo, por exemplo, o uso de métodos de projeto centrados no ser humano, no usuário. A problemática girava em torno de como unir com sucesso as três principais áreas de preocupação para produtos digitais: usuários, tecnologia e comercial. Em maio de 2019, a mesma plataforma ofereceu o curso *Product Management for Newsroom Leaders* com o intuito de discutir o produto jornalístico e a presença dos gerentes de produto nas empresas informativas. O desafio era o pensar de forma holística sobre o público, negócios, tecnologia e necessidades editoriais.

Cindy Royal foi uma das instrutoras nesses dois cursos do Knight Center for Journalism in the Americas, ela trabalha com o conceito de produto jornalístico e o preparo dos alunos para carreiras de mídia digital. Em 2015 já defendia que as empresas informativas e os cursos de jornalismo deveriam compreender e definir o gerenciamento de produtos e abraçá-lo como um caminho de carreira relevante e

¹⁰⁰ “The news you publish, in aggregate and over time, is also a product — in its various forms as a physical thing (a newspaper) or a digital service (a website or app) that you sell or distribute to a target market of consumers” (SODERMAN, 2016, online).

¹⁰¹ Chalkbeat é uma organização de notícias sem fins lucrativos comprometida em relatar questões educacionais enraizadas nas comunidades locais americanas. Disponível em: <<https://www.chalkbeat.org>>. Acesso em: 30 dez. 2019.

crítico. Para ela, as pessoas nesses papéis deveriam ser treinadas para ter a mentalidade narrativa, ética e jurídica de um profissional de mídia (ROYAL, 2015). A natureza centrada na audiência desses produtos de tecnologia torna-os jornalísticos, e aqueles que trabalham em equipes que desenvolvem produtos geralmente atuam nas decisões editoriais.

Nos últimos anos, diversas redações criaram novos cargos, como gerente de produto, diretor de produto, editor de distribuição. Em abril de 2017, no Simpósio Internacional de Jornalismo Online (ISOJ) do Knight Center¹⁰², Andrew Phelps, diretor de produtos do The New York Times¹⁰³ e Joey Marburger, diretor de produtos do Washington Post¹⁰⁴, participaram do painel *Conversational journalism: how bots and artificial intelligence can get us there*, no qual abordaram a presença dos papéis gerenciais dedicados a produtos específicos (e não a projetos). As organizações de notícias têm ainda uma variedade de novos produtos digitais, entre os externos estão os *bots*, aplicativos, boletins, notificações, apresentações de vídeo, de dados. Entre os produtos internos há sistemas de gerenciamento de conteúdo, serviços de assinatura, entre outros. Em todos os casos, esses produtos exigem um certo conjunto de habilidades para poder gerenciá-los e desenvolvê-los.

Em 2018, o repórter da plataforma DigDay, Max Willens, publicou o artigo *“There’s a huge demand”: why product manager is the new pivotal role at publishers*¹⁰⁵, no qual falou sobre a demanda dos gerentes de produtos nas empresas informativas. À medida que a mídia digital se torna mais rápida e complexa, os editores são obrigados a adicionar pessoas que podem avaliar novas oportunidades, equilibrar vendas e prioridades concorrentes do editorial, ajudando a desenvolver novas linhas desconhecidas de receita. Sobre a demanda no setor, Willens apontou que o Washington Post (em 2018) triplicou, em dois anos, o número de gerentes de produto, vinculando um a cada projeto interno e externo no qual a empresa opera. Já o The New York Times, em 2018, contava com até 40 vagas abertas nessa área. A empresa americana de mídia

¹⁰² Disponível em: <<https://isoj.org/symposia/2017/>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

¹⁰³ Palestra Conversational journalism – Bots and AI – Andrew Phelps. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=SjzoQojFr6g>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

¹⁰⁴ Palestra Conversational journalism – Bots and AI – Joey Marburger. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=jzLG02drO-4&t=1s>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

¹⁰⁵ Em tradução nossa, o título seria “Existe uma grande demanda”: por que o gerente de produtos é a nova função principal dos editores”. Disponível em: <<https://digiday.com/media/product-manager-pivotal-role-publishers/>>. Acesso em: 1º out. 2019.

Vox Media costumava ter uma ou duas vagas de gerente de produto, em 2019 subiu para 12 a oferta de vagas. Em algum nível, os editores precisam de gerentes de produto.

Um editor digital altamente desenvolvido pode operar vários sites para dispositivos móveis e computadores; vários aplicativos móveis e OTT (Over The Top); pode ter mais de uma operação de vídeo digital; pode ter mais de um produto de publicidade que precisa de atualização regular; pode ter uma operação de assinatura (WILLENS, 2018 p. 01, tradução nossa)¹⁰⁶.

Grosso modo, cada vez mais, qualquer pessoa que assume ampla responsabilidade pela execução de uma plataforma digital está assumindo uma função de gerenciamento de produtos. Essa é uma das funções ou expertises que aparecem cada vez com mais frequência nas empresas informativas contemporâneas. Para Aaronson, não é preciso ser um gerente de produto para ser um pensador de produto. Muitas redações menores, locais, acham que ter um gerente ou uma equipe de produtos está além da capacidade e recursos. Becca Aaronson defende que, mesmo diante do desafio, há inúmeros caminhos: “o pensamento de produto precisa ter muitas formas e formatos nas redações, seja um editor ou repórter que aborda seu trabalho de uma maneira que agregue valor” (AARONSON, 2019, anotações). É preciso pensar de forma holística sobre o público, negócios, tecnologia e necessidades editoriais. E há familiaridades entre o jornalismo e o gerenciamento de produtos, em que o pensamento do produto não é tudo que existe no gerenciamento de produtos, mas pode ser um trampolim para muitas ações coordenadas. E é isso o que temos em mente para aprofundar as discussões nesta pesquisa doutoral.

Roteiros, análises e medições

O que o Dollars for Docs nos mostra é que, embora tenhamos a capacidade de pesquisar mais facilmente milhões de registros, principalmente diante de iniciativas governamentais *open data*, isso nem sempre é tão acessível. Os dados dessa reportagem poderiam ser legalmente acessados por qualquer pessoa, há alguns anos, mas não o

---

¹⁰⁶ A highly developed digital publisher might operate multiple mobile and desktop websites; multiple mobile and OTT apps; it might have more than one digital video operation; it might have more than one advertising product that needs regular updating; it might have a subscription operation. WILLENS, Max (2018). ‘There’s a huge demand’: Why product manager is the new pivotal role at publishers. Disponível em: <<https://digiday.com/media/product-manager-pivotal-role-publishers/>>. Acesso em: 1º out. 2019.

foram, como apontado no estudo desenvolvido no Stanford Computational Journalism Lab, da Universidade de Stanford¹⁰⁷: “há uma grande diferença entre poder ver dados e poder usar dados” (2016, tradução nossa)¹⁰⁸. O laboratório apoia a evolução das abordagens computacionais para o jornalismo por meio de pesquisa, ensino e produção de relatórios. Na página do grupo, na sessão Computational Journalism, foram apresentados detalhes dos bastidores da reportagem *Dollars for Docs*¹⁰⁹. Para Scott Klein, os recursos necessários para construir um aplicativo jornalístico variam bastante, mas, como a maior parte dos desenvolvedores que atua em redações, foi usada a Metodologia Ágil.

Esboçamos rapidamente diferentes versões e mostramos o material para o pessoal da redação. O mais importante é que trabalhamos muito próximos aos repórteres e também acompanhamos os rascunhos de seus textos — mesmo os mais crus. Trabalhamos muito mais como repórteres do que como desenvolvedores tradicionais. Além de escrever código, conversamos com fontes, levantamos informações, nos tornamos especialistas no tema. Seria bem difícil criar um bom aplicativo jornalístico a partir de material que não compreendemos (KLEIN, 2012, s/n, online).

Scott Klein finaliza dizendo que as redações devem se interessar por desenvolver aplicativos jornalísticos baseados em dados por três razões: “é jornalismo de qualidade, é muito popular — os produtos do *ProPublica* que fizeram mais sucesso são aplicativos — e, se não fizermos, o concorrente fará” (KLEIN, 2012, online). O trabalho de pensar em produtos (internos ou externos) leva a uma combinação de estratégia, liderança, comunicação e tecnologia como um conjunto de habilidades e ações para desenvolver conteúdos jornalísticos. Nesta segunda parte do capítulo abordamos, de uma forma geral, elementos que integram o fazer na visão de produto. Partindo para elementos mais operacionais, os líderes de produto não são responsáveis pelas pessoas que constroem os produtos, mas pelo envolvimento com autonomia por parte da equipe. Nesse sentido conta com uma série de caminhos, como a criação de roteiros, informações sobre a audiência, métricas analíticas, uso de ferramentas, integração de departamentos e a difícil tarefa das mudanças culturais.

---

¹⁰⁷ Disponível em: <<http://cjlaboratory.stanford.edu/about/>>. Acesso em: 12 out. 2020.

¹⁰⁸ There's a big difference between being able to see data and being able to use data, 2016. Disponível em: <<http://www.compjour.org/lessons/lectures/dollars-for-docs-prehistory/>>. Acesso em: 4 nov. 2018.

¹⁰⁹ Disponível em: <<http://www.compjour.org/lessons/lectures/dollars-for-docs-prehistory/>>. Acesso em: 1º out. 2019.

No vídeo *Roadmaps in a Newsroom*, no curso Product Management for Newsroom Leaders, oferecido pelo Knight Center for Journalism in the Americas, a jornalista Becca Aaronson levantou o questionamento sobre a presença do roteiro no ambiente redacional. Para ela, toda história que escrevemos, *podcast*, boletim, todo o conteúdo jornalístico é um produto, tem uma audiência, são usadas tecnologias para desenvolvê-lo e representa o negócio ou a missão da organização. “Então você pode querer começar a pensar em como você pode organizar melhor o seu trabalho para que ele esteja conectado para os objetivos e a estratégia maior que você deseja alcançar” (AARONSON, 2019, anotações).

Um roteiro, um planejamento integrado de ações, permite clareza sobre o que cada um deve e está fazendo. Funciona como uma ferramenta que mostra o trabalho a ser feito e o trabalho em andamento. É um documento vivo que precisa se encaixar tanto nas necessidades da organização quanto da equipe.

Os roteiros também são uma ferramenta para conversas difíceis. Por exemplo, você pode ter que ter uma conversa sobre bem, eu sei que você realmente quer fazer isso como criar um novo produto de *newsletter*, mas já estamos trabalhando em um novo *podcast* e nós realmente não temos o recursos para fazer as duas coisas. Qual deles é mais importante? Qual deles está mais alinhado com nossos objetivos agora. Ou você pode ter que ter uma conversa que diz, eu sei fulano realmente queria trabalhar nesse projeto, mas agora eles estão trabalhando em X, Y e Z e a pessoa aqui está livre (AARONSON, 2019, anotações)¹¹⁰.

No vídeo *Building a Roadmap* (2019), Becca Aaronson falou sobre ferramentas para construir um roteiro, o que precisa incluir e como integrar aos processos dentro da redação, uma visão ampla do que deve ser feito, para quem e com qual finalidade. O início é pensar no calendário editorial, seja para um único produto como um site, ou uma *newsletter*, ou para coordenar vários produtos e vários projetos, com uma ordem de priorização.

Não importa qual ferramenta você usa, você pode usar o *Basecamp* *JIRA*, *Asana* ou *Google Docs* seja qual for o software de gerenciamento de projetos que sua empresa está usando você pode usar para construir um roteiro (AARONSON, 2019, anotações).

---

¹¹⁰ Roadmaps are also a tool for difficult conversations. For example, you might have to have a conversation about well I know you really want to do this, like create a new newsletter product, but we're already working on a new podcast and we don't really have the resources to do both. Which one is more important? Which one is more aligned with our goals right now. Or you might have to have a conversation that says, I know so-and-so really really wanted to work on that project, but right now they're working on X, Y and Z and person over here is free (AARONSON, 2019, anotações).

Becca Aaronson e Cindy Royal (2018) desenvolveram uma planilha, intitulada *A Journalist's Guide to Building News Products*¹¹¹, um guia para a criação de produtos de notícias que leva em consideração as necessidades do público, os objetivos de negócios e os recursos de tecnologia. Ele possui quatro etapas de perguntas que envolvem: desafio, público, negócio e tecnologia (ver anexo I).

O desafio está em criar um roteiro que as pessoas queiram seguir. Um dos pontos ressaltados por Aaronson (2019) é que é necessária uma relação de confiança, uma vez que não é do dia para a noite que uma mudança de práticas é estabelecida.

Você não pode confiar apenas no seu roteiro para garantir que as pessoas vão fazer as coisas que você quer que eles façam. E você também não pode simplesmente dizer a eles o que devem fazer. Você tem que estabelecer confiança e você tem que colaborar e descobrir o que vai motivar as pessoas a fazer o trabalho (AARONSON, 2019, anotações).

Outras expertises, formas de produção, levam ao desafio de mudanças na cultura e prática nos ambientes redacionais. Emma Carew Grovum é gerente de produtos com mais de uma década de experiência em redações. Começou a carreira como repórter local e hoje supervisiona a estratégia digital em redações de pequeno e grande porte. Para ela, a maioria dos jornalistas tem uma opinião de como os produtos de notícias poderiam ser melhor construídos, eles só precisam de ajuda para desenvolver essas opiniões em ideias inteligentes e acionáveis que trabalhem em direção aos objetivos da organização.

Jornalistas são maravilhosamente qualificados em identificar problemas. Como líderes de produtos, como podemos transformar opiniões ou críticas fortes em ideias sobre as quais podemos agir?" (GROVUM, 2019, anotações, tradução nossa).

Como entender as necessidades do público quando se trata de jornalismo? De acordo com Sisi Wei (2019), boa parte do conteúdo “vem de uma espécie de curiosidade que os jornalistas têm quando saem no mundo e tentam descobrir o que deveria escrever”. Na ProPublica, eles adotam um pensamento diante de três tipos de esfera: o primeiro é o público em geral. “Se eu sou apenas uma pessoa normal, não

¹¹¹ Disponível em: <<https://docs.google.com/document/d/1u-yYWjgjBz2BIbLxGOIIN2ghadfRRqXEm6OBDK4aQhY/edit#>>. Acesso em: 17 nov. 2020.

estou particularmente interessado neste tópico, o que seria interessante para mim e o que eu gostaria de saber” (WEI, 2019, informação verbal). Outra esfera é de uma espécie de agente de mudança, como jornalistas investigativos, um dos objetivos é ter impacto, e isso está escrito na missão da empresa como organização. Para ter impacto é preciso descobrir quem pode mudar, quem tem poder para mudar uma determinada situação.

Às vezes é o mesmo que o público em geral, mas às vezes não é, e assim, por exemplo, fizemos outros projetos nos quais identificamos que as pessoas que podem mudar o status quo são administradores/ gestores (...) (WEI, 2019, informação verbal).

A terceira esfera é a do próprio público jornalístico que potencialmente pode republicar o conteúdo ou adotá-lo como fonte.

(...) nós somos um tipo de lugar comum e criativo, e assim qualquer um pode reimprimir a maioria dos nossos artigos gratuitamente, você só precisa nos dar crédito. Quando se trata de aplicativos, ele não funciona da mesma maneira, porque é difícil republicar um aplicativo gratuitamente em termos de como a Internet funciona, mas o que amamos é estimular os jornalistas locais a escrever histórias por conta própria. Porque simplesmente não podemos escrever todas as histórias, e também queremos construir o aplicativo de uma forma que seja fácil para os jornalistas poderem escrever suas próprias histórias (WEI, 2019, informação verbal).

Na segunda parte da entrevista concedida a Cindy Royal, Sisi Wei aborda que os profissionais envolvidos com produtos jornalísticos devem ter habilidades técnicas e também um olhar crítico sobre os fatos. São necessários profissionais que entendam a complexidade do fazer jornalismo, da apuração, do olhar e da ética do profissional da comunicação.

(...) as pessoas que trabalham nos projetos da minha equipe têm habilidades técnicas óbvias, certo? Como eles são capazes de projetar e codificar, mas em última análise (e eu acho que já disse isso há muitos anos em todos os aspectos do que fazemos) que muitas vezes o que mais procuramos é uma espécie de habilidades de pensamento crítico...E nós precisamos que as pessoas possam realmente analisar e sintetizar essas informações para que possamos avançar, e é como se todos os envolvidos no processo precisassem ser capazes de fazer isso (...) (WEI, 2019, informação verbal).

O conhecimento sobre o público envolve também medições e análises sobre como tem se estabelecido o contato do público, dos usuários com os conteúdos. Diante disso, abre-se um leque de ferramentas e conceitos, dos quais não iremos nos

aprofundar nesta pesquisa, mas que passam a compor também muitos processos de decisão diante da produção das matérias, escolhas de formas de apresentação. Construir bons produtos advém também de um entendimento das necessidades dos clientes, de um *analytics*, de dados sobre o que o público está lendo ou assistindo e como eles interagem com os produtos. Os dados orientam a tomada de decisões, possibilitam medir resultados, conhecer o público, suas necessidades. Permite testar e medir a interação. As análises são importantes porque possibilitam uma visão do que está acontecendo, são críticas e facilitam melhorias diante dos dados conhecidos. Simplificado o conceito de *analytics* proposto por Simon Cast (2013), cofundador da ProdPad¹¹² e Mind the Product¹¹³:

(...) a análise mede o estado do produto, o que os usuários estão fazendo, o que estão clicando, etc. Essas medições nos dizem o que está acontecendo com o produto, embora não necessariamente por que isso está acontecendo. Uma medição por si só diz muito pouco e não é análise. Somente quando uma série de medidas são coletadas juntas, elas se tornam analíticas (CAST, 2013, n/p, tradução nossa)¹¹⁴.

Dentro da análise há um conjunto de conceitos-chave focados na interpretação dos dados para a obtenção de insight e tomadas de decisão. Os quatro conceitos são: os pontos de dados, a segmentação, os funis e os *coortes* (compreensão de comportamentos dos consumidores). Resumidamente, os pontos de dados são os conhecimentos sobre a navegação e perfis dos usuários, eles permitem traçar tendências e separar as medições. Por exemplo, do público em geral, quantos vieram para a página por redes sociais? Destes, quantos continuam no site? São diversas as interpretações para conhecer os usuários. A segmentação consiste em agrupar pessoas por uma característica comum e ver quais são os padrões de uso do produto. As semelhanças podem ser de ordem técnica (*browser* usado, por exemplo); comportamental (fidelização); e informações demográficas (como idioma, país de origem). A

¹¹² A ProPad é um *software* de gerenciamento de produto. Disponível em: <<https://www.prodpad.com>>. Acesso em: 5 jun. 2020.

¹¹³ Mind the Product oferece treinamento e conteúdo para a comunidade mundial de gerentes de produto, designers e desenvolvedores. Disponível em: <<https://www.mindtheproduct.com>>. Acesso em: 5 jun. 2020.

¹¹⁴ Simplificando, a análise mede o estado do produto, o que os usuários estão fazendo, o que estão clicando etc. Essas medições nos dizem o que está acontecendo com o produto, embora não necessariamente por que isso está acontecendo. Uma medição por si só diz muito pouco e não é análise. Somente quando uma série de medidas são coletadas juntas, elas se tornam analíticas.

segmentação permite concentrar a análise nos acessos que são mais importantes para o sistema.

Por exemplo, se os usuários mais importantes para o seu produto estiverem nos EUA e no Reino Unido, um segmento permitirá que você veja o que está fazendo e otimize o produto de acordo com suas necessidades, em vez da população global (CAST, 2013, online)¹¹⁵.

Os usuários fazem uma série de ações para realizar uma tarefa ou meta dentro de um site, por exemplo, e ele deixa rastros. Esses fluxos ou jornadas do usuário podem ser medidos. Simon Cast destaca o uso de funis, uma forma de entender, entre outros fenômenos, a jornada do usuário e identificar o momento em que ele abandona a página em que estava, quando acontece o vazamento, momento “onde as pessoas param de completar a tarefa que se propõem a fazer” (CAST, 2013, online)¹¹⁶. O exemplo mostrado por Simon Cast é o do cadastro do usuário em uma página.

Figura 13 – Exemplo de funil com a jornada do usuário

Fonte: Simon Cast (2013, online).

O exemplo acima mostra o momento em que as pessoas abandonam a página que, nesse caso específico, ocorre em sua maioria no processo de cadastro. Com essa representação visual é possível investigar o que ocorre nas etapas 1 e 4, que faz com que as pessoas não concluam o cadastro e saiam da página, um olhar interpretativo que pode ser utilizado na compreensão de outros percursos do usuário, como, por exemplo,

¹¹⁵ Segmentation allows for focusing your analysis on the groups of users that are of most importance to the system. For example, if the users most important to your product are in the US and UK, a segment allows you to see what they are doing and optimise the product to suit their needs, rather than the global population. When doing experiments with segmentation on conversion rate, I found that the conversion rate for the US and UK was lower than the average. As the initial experiments were global the lower target market conversion rate was hidden by the average (CAST, 2013, online).

¹¹⁶ By putting these measurements together you can see where the leakage is in the funnel. The leakage is where people stop completing the task they set out to do (CAST, 2013, online).

na leitura de matérias. A visualização desses “vazamentos” traz informações que podem ser relevantes para melhorar a jornada do usuário.

Por fim, Cast aborda a análise dos *coortes*, que é feita usando um ponto no tempo e uma característica dos usuários, como, por exemplo, a origem do tráfego. O objetivo principal é comparar para responder à questão de como o comportamento dos usuários muda com o tempo. “Por exemplo: como o comportamento dos usuários que se cadastraram há uma semana difere daquele dos usuários que se cadastraram há um mês?” (CAST, 2013, online, tradução nossa)¹¹⁷. A análise de *coorte* é importante para medir o valor a longo prazo.

O processo de planejamento e implementação de um *analytics* consiste em etapas (CAST, 2013, online) como: definir a visão do produto; definir os Key Performance Indicators (KPIs) que atendem à visão do produto; definir as métricas que permitem atingir os KPIs; definir os funis (via jornadas do usuário) que afetam métricas e, com isso, descobrir quais dados são precisos coletar para calcular as métricas e produzir os funis. A visão: qual é o problema que o produto está resolvendo para o usuário? Se não há uma visão de produto, não é possível saber quem são os usuários e qual valor eles podem obter com o produto. Os principais indicadores de desempenho são derivados da visão do produto e informam o quanto o produto está atingindo a visão, qual o estágio atual. São caminhos mais sistematizados de conhecimento sobre o usuário que auxiliam a tomada de decisão.

O que buscamos apresentar ao longo deste capítulo são as lógicas de produções de conteúdos digitais, incluindo uma responsabilidade partilhada sobre os produtos jornalísticos. Estamos em processos de mudança, adaptação, inovações constantes. Há características peculiares do momento que possuem o uso intensivo de base de dados, seja no desenvolvimento das pautas ou no conhecimento do usuário. Há a interação com múltiplas fontes e com o público/leitor/usuário. Transformar dados em informação e a informação em conhecimento depende de expertises, de análises, interpretações. Novas possibilidades para o jornalismo exigem diferentes formas de organização e visão. Além da escrita digital jornalística em equipe (que envolve busca por padrões, tendências, fenômenos identificáveis diante da correlação de bases de dados), o trabalho passa a ser coletivo, apoiado nas tecnologias que fazem emergir uma nova

---

¹¹⁷ Por exemplo: como o comportamento dos usuários que se cadastraram há uma semana difere daquele dos usuários que se cadastraram há um mês?

mentalidade nas redações. De forma mais colaborativa, em um espaço integrador das diferentes expertises.

No artigo *The Journalist as Programmer: a Case Study of The New York Times Interactive News Technology Department*¹¹⁸, de 2012, a professora Cindy Royal já sinalizava o visível caminho de transformação digital. Ao relatar a trajetória do The New York Times, iniciada em 2007, Royal abordou a criação do departamento Interactive News Technologies (INT), cujo diretor era Aron Pilhofer. Ele e o vice-diretor gráfico do jornal, Matt Ericson, fizeram a proposta para criar esse departamento com o intuito de reunir um grupo de desenvolvedores/jornalistas realizando projetos em distintas editorias e em uma variedade de temáticas. A proposta era partir da reportagem assistida por computador (RAC)¹¹⁹, mas com uma visão de reduzir a burocracia associada à criação de cada projeto e elevar o *status* dos programadores ao mesmo patamar dos repórteres e editores. O departamento buscou um grupo de pessoas fluentes em jornalismo e em codificação que pudessem entender as necessidades editoriais e desenvolver as funcionalidades que envolveriam os usuários. O departamento começou com dois funcionários, Pilhofer e um desenvolvedor de *software*, mas cresceu para 11 em três anos.

Enquanto buscava forte conhecimento técnico, o departamento procurou e contratou pessoas apaixonadas pelo jornalismo, com interesse em contar uma história importante e capacidade de trabalhar em todos os departamentos” (ROYAL, 2012, p. 12, tradução nossa)¹²⁰.

Os profissionais que gerenciam ou lidam com produtos jornalísticos cruzam silos tradicionais, suas responsabilidades envolvem estratégia editorial, sucesso de negócios e receita, marketing, assinaturas e tecnologia. Organizações com operações tradicionais, equipes independentes de marketing, de design, de desenvolvimento, de jornalismo têm buscado soluções, construção de pontes para dar andamento aos projetos/produtos, entre eles com a adoção das metodologias ágeis, incluindo o uso no

¹¹⁸ *O jornalista como programador: um estudo de caso de Notícias interativas do New York Times Departamento de Tecnologia* (tradução nossa). Disponível em: <https://www.iso-j.org/wp-content/uploads/2016/10/ISOJ_Journal_V2_N1_2012_Spring.pdf>. Acesso em: 3 out. 2019.

¹¹⁹ “O jornalismo assistido por computador é o processo que utiliza a assistência de computadores durante a relação e processamento de dados” (ESTEVANIM, 2016, p. 20).

¹²⁰ While seeking strong technical expertise, the department sought and hired people with a passion for journalism, an interest in telling an important story and the ability to work across departments (ROYAL, 2012, p. 12).

desenvolvimento dos conteúdos ou na gestão da empresa com a integração dos departamentos.

A Metodologia Ágil é projetada para permitir que os produtos respondam rapidamente às necessidades e mudanças do mercado. Em vez de um ciclo de desenvolvimento longo e abrangente, os produtos são divididos em peças ou *sprints* menores, cada uma fazendo uma entrega. O que delineamos neste estudo é a visão de produto jornalístico associada à visão da narrativa como sistema. De posse desse conhecimento, iniciamos, no próximo capítulo, a compreensão sobre o que é exatamente o Ágil e no que consiste um *framework* como o *Scrum*.

Figura 14 - Nuvem de palavras capítulo III

Fonte: Autora

CAPÍTULO IV – METODOLOGIAS DE DESENVOLVIMENTO ÁGIL E SUAS APLICAÇÕES EM DISTINTAS ÁREAS

Por não participar do processo desde o início, nem sempre o que TI desenvolve é o que o cliente precisa (Marcos Broinizi, 2019, informação verbal, gerente geral P&D do UOL)

Neste capítulo

Abordamos a adoção das metodologias ágeis na integração de equipes multidisciplinares e no desenvolvimento de produtos que tem ocorrido em diversas empresas, incluindo as informativas. Descrevemos de forma mais aprofundada o *framework Scrum* que envolve um conjunto de práticas para na entrega do produto que alinha os objetivos da empresa com as necessidades do cliente (interno ou externo). Caminhos que tem em seu cerne a comunicação, a adaptabilidade e auto-organização.

Palavras-chave: desenvolvimento de produto; Metodologia Ágil; *Scrum*; empresas informativas; jornalismo; frameworks; integração de times; ciclo da *sprint*.

Em abril de 2019, durante o evento Agile Trends, realizado em São Paulo, o gerente-geral de pesquisa e desenvolvimento do Universo Online (UOL), Marcos Broinizi, apresentou a palestra *De cultura ágil e Lean à uma cultura analítica: decisões orientadas à dados na redação UOL*. Essa empresa brasileira de conteúdo, produtos e serviços de internet do Grupo Folha possui mais de 1.000 diferentes canais de jornalismo. Em 2019, foram 7,4 bilhões de páginas vistas por mês, sendo 50 milhões de visitantes únicos por mês somente na home do uol.com.br (informações disponibilizadas durante a palestra, anotações). Os principais negócios dessa empresa informativa são: conteúdo e publicidade, assinaturas, UOL edTech, PagSeguro e UOL Diveo (de hospedagem de sites). Em abril de 2020, lançou a plataforma digital UOL Play, que disponibiliza *streaming* de vídeos sob demanda e também canais de TV por assinatura¹²¹. Em 2019 eram seis times multifuncionais, com um total superior a 50

¹²¹ Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Universo_Online>. Acesso em: 5 jan. 2021.

peçoas, entre engenheiros de *software*, designers, UX, cientistas de dados e engenheiros de dados¹²².

Figura 15 – Build-Measure-Learn loop no UOL – níveis de maturidade

Fonte: Marcos Broinizi, *Agile Trends 2019*, anotações

Em 2008, o UOL adotou uma cultura ágil, primeiramente nas equipes de engenharia, o que evoluiu para uma cultura *Lean*¹²³ no desenvolvimento de produtos. O início se deu com a adoção do *Scrum* (framework que explicaremos melhor ao longo deste capítulo) em busca de uma eficiência diante do trabalho dos times multifuncionais. Com o decorrer das atividades, foram percebidos desperdícios no tempo e de baixo valor de retorno e produtividade, o que levou, em 2012, a adoção do *Lean* em busca de mais eficácia com o mapeamento do fluxo de valor¹²⁴, melhor

¹²² De acordo com a Data Science Academy, a função do engenheiro de dados ou engenheiro de *machine learning* vem crescendo à medida que as empresas consolidam as aplicações de Ciência de Dados no dia a dia. O que tem se apresentando nas “rotinas” é que o cientista de dados se tornou um trabalho mais abrangente e o aprendizado de máquina parte mais específica do trabalho. Disponível em: <<http://datascienceacademy.com.br/blog/qual-a-diferenca-entre-cientista-de-dados-e-engenheiro-de-machinelearning/>>. Acesso em: 12 de nov. 2020.

¹²³ *Lean* é uma filosofia de gestão focada na redução dos sete tipos de desperdícios. “Toda iniciativa lean precisa estar embasada em propósitos claramente definidos e orientados à criação de valor para o cliente. A partir dessa necessidade, estabelece-se uma relação com as mudanças requeridas nos processos e na maneira como o trabalho está organizado” (LEAN INSTITUTE BRASIL, 2020, online). Disponível em: <<https://www.lean.org.br/o-que-e-lean.aspx>>. Acesso em: 5 nov. 2020.

¹²⁴ “O significado de valor pode variar para cada cliente, baseado na sua percepção em relação a aquisição, retorno financeiro, aderência *compliance*, posicionamento de mercado, entre outros” (MATSUMOTA, 2020, n/p). Disponível em: <<https://leonardo-matsumota.com/2020/03/26/entrega-con-tinua-de-valor-mas-o-que-e-valor/>>. Acesso em: 17 nov. 2020).

identificação dos gargalos operacionais, novas automações e testes A/B¹²⁵. Em 2013, aconteceu o início da transição da visão de projeto para uma visão de produto. Em 2018, com o objetivo de acelerar o uso de ciência de dados na tomada de decisão do seu mais tradicional produto, o conteúdo jornalístico, o UOL abraçou uma jornada para criar uma nova cultura na produção de conteúdo, que exige muito mais do que o domínio de *Big Data*, *Data Science* e *Lean Analytics* (BROINIZI, 2019, informação verbal).

Sabemos que as empresas precisam promover movimentos de mudança. O dilema é que muitas estão acostumadas a criar e desenvolver soluções digitais de um jeito e o mercado necessita que façam de outro. Por não participar do processo desde o início, nem sempre o que TI desenvolve é o que o cliente precisa (BROINIZI, 2019, anotações).

Assim como UOL, **grandes empresas informativas brasileiras e internacionais estão adotando ou já adotaram métodos ágeis para desenvolver produtos em ciclos; empresas que têm produtos cujos requisitos não são estáticos, que estão inseridas em um mercado mutável. Elas lidam com tecnologia, inovação e criação de produtos para as mídias digitais cada vez mais alinhados aos desejos e necessidades dos consumidores. Assim, é essencial criar estratégias para lidar com um alto nível de incertezas, propondo inovações.** Em teoria, as *startups* e outras empresas contemporâneas acabam se beneficiando desse novo modelo por estarem mais abertas a processos de mudança. “O mundo é digital! A tecnologia evolui cada vez mais rápido e modifica a forma como realizamos as atividades mais inerentes ao nosso dia a dia”, citação do e-book *Design Thinking e Ágil*, da empresa de consultoria e inovação MJV Technology & Innovation (2019, p. 10)¹²⁶.

Este é o capítulo mais distante dos conhecimentos recorrentes do jornalismo, o diálogo é estabelecido com a Engenharia de *Software*, uma área multidisciplinar, mas, como apontou Satya Nadella, diretor executivo da Microsoft¹²⁷ no Convergence 2015 US conference, quando são construídos sistemas de inteligência, quando se transformam processos de negócios porque estão digitalizando informações que não foram digitalizadas anteriormente; quando são agregados valor e análises avançadas,

¹²⁵ “Testes A/B são experimentos realizados com o objetivo de comparar variáveis em estratégias de Marketing. Por meio deles é possível definir qual variável gera os melhores resultados, otimizando ainda mais a conversão das páginas, assim como outros métricas de sucesso” (BORGES, 2018, n/p). Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/testes-ab/>>. Acesso em: 18 nov. 2020).

¹²⁶ Disponível em: <<https://conteudo.mjv.com.br/hubfs/dt-agil-digital.pdf?hsCtaTracking=4c0fdabc-ffb-d-4821-8c77-488f1e905093%7C0de436d4-a7be-430b-b6eb-27d03ef1a3d8>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

¹²⁷ Disponível em: <https://news.microsoft.com/speeches/satya-nadella-convergence-2015/>. Acesso em: 10 de jan. 2021.

quando se digitaliza, todos viram empresa de *software*¹²⁸. Nesse sentido, à medida que empresas dependem do *software* para produzir, viram uma empresa aos moldes das empresas desse segmento. Nessa mesma lógica, se um jornal depende de um *software*, isso passa a fazer parte do negócio jornalístico. Ainda mais quando há a necessidade de criar bancos de dados, de prototipar algo, de entregar um produto ou uma ferramenta como as de visualização de dados.

A Engenharia de *Software* compreende um conjunto de métodos, ferramentas e procedimentos para a criação e suporte lógico dos computadores, envolvendo Ciências da Computação, administração, comunicação e técnicas de solução de problemas¹²⁹. Uma área que, diante da digitalização da sociedade, perpassa diversos segmentos. De acordo com o estudo *Mercado Brasileiro de Software – Panorama e Tendências 2020*¹³⁰, publicado pela Associação Brasileira das Empresas de *Software* (ABES), o setor de TI cresceu 5% no mundo em 2019, o mercado no Brasil aumentou 10,5% no mesmo período e atingiu R\$ 161,7 bilhões; isso considerando os mercados de *software*, serviços, *hardware*¹³¹ e também as exportações do segmento. Os investimentos nesse segmento foram na ordem de 2,3% do PIB. Neste capítulo abordamos os princípios das metodologias ágeis fazendo uma breve revisão sobre os modelos de gerenciamento tradicionais. O objetivo é apresentar diferenças, principalmente em relação ao modelo tradicional Waterfall, também conhecido como Cascata. Ele tem como característica a sequência de etapas encadeadas, na qual é preciso terminar uma etapa para começar a próxima. Possui uma visão fluida e contínua sobre o andamento do projeto. Apresenta vantagens quando o escopo do trabalho é claramente definido (licitações, serviços específicos etc.), mas apresenta limitações diante da pouca flexibilidade.

---

¹²⁸ Nadella aborda com frequência a presença do Software as a Service (Saas). Dropbox, Google Drive, Netflix são exemplos desse serviço, no qual as empresas/usuários não precisam mais comprar, pagar a licença e manter atualizado o software. Os programas ficam na internet disponíveis para uso mediante acesso. Outras informações sobre o software como serviço estão disponíveis em: <https://rockcontent.com/br/blog/saas/>. Acesso em: 15 jan. 2021.

¹²⁹ A Engenharia de *Software* envolve (SOUZA (b), 2018, p. 6): Ciências da Computação: abrange arquitetura de computadores, lógica de programação, estrutura de dados algoritmos etc.; Administração: o engenheiro de *software* atua como gestor de um projeto, administrando prazos, equipe, custos, resultados etc.; Comunicação: habilidade para saber se expressar com clientes ou usuários; Técnicas de solução de problemas: o engenheiro de *software* deve ser um solucionador de problemas, um gerador de soluções integradas e inteligentes.

¹³⁰ Disponível em: <<https://abesssoftware.com.br/mercado-brasileiro-de-software-cresce-mas-perde-duas-posicoes-no-contexto-mundial/>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

¹³¹ “*Hardware* é todo componente físico, interno ou externo do computador ou celular, que determina do que um dispositivo é capaz e como você pode usá-lo. Embora dependa de um software para funcionar (e vice-versa), o hardware é um elemento a parte e igualmente importante” (GOGONI, Ronaldo. O que é hardware?). Disponível em: <<https://tecnoblog.net/311761/o-que-e-hardware/>>. Acesso em: 5 nov. 2020).

A metodologia *Waterfall* provou ser adequada para projetos onde a solução objetivo não está sujeita a incertezas, afetada por mudanças de mercado ou volatilidade nos requisitos ou, de forma mais ampla, há baixo risco de “obsolescência”. No entanto, equipes tradicionais de “change delivery” na maioria das corporações globais reconheceram as limitações desta metodologia (perda de informação em cada passagem de tarefa, rigidez do processo ou burocracia associada ao processo de ponta a ponta, etc.). Essas fraquezas são limitações em ambientes em mudança ou com requisitos não especificados. Nesses casos, quando o tempo ou a flexibilidade representam uma vantagem competitiva, as corporações demandam uma nova forma de trabalhar (MANAGEMENT SOLUTIONS, 2019, p. 9).

De forma mais aprofundada, discorreremos sobre o *framework Scrum*, uma vez que o entendemos como base em relação aos diversos caminhos que o Ágil pode ter. Abordá-lo nesta tese é um ponto de partida, uma escolha. **Esse percurso nos auxilia na compreensão de elementos que compõem o desenvolvimento de produtos que, entre eles, podem ser os conteúdos jornalísticos.** Recorremos a termos, funções e a nomenclaturas em inglês¹³² que são utilizadas em maior ou menor escala em redações; caminho relevante no entendimento das dinâmicas em curso em algumas ambiências e das alterações na prática do trabalho.

Desenvolvimento Ágil

Diversas áreas têm adotado conceitos, metodologias e métodos que advêm dos estudos relacionados ao desenvolvimento de *software*, integração de times com diferentes *skills* e necessidades de melhorias diante de um contexto dinâmico de produção, desenvolvimento de tecnologias e necessidade dos consumidores. Os sistemas computacionais e, posteriormente, a internet tornaram-se fundamentais para a execução de diversas tarefas. Com o crescente uso, aumentaram também as críticas, a necessidade de aperfeiçoamento e de melhoria de qualidade do *software*. Quando passou a ser produzido em larga escala, apareceram problemas com o desenvolvimento, em cumprir prazos e custos, entregar produtos com a qualidade desejada pelo cliente. Houve dificuldades de manutenção, entre outras problemáticas. A Engenharia de *Software* surgiu como um meio de organização. À medida que as características dos *softwares*, dos desenvolvedores e dos clientes mudam, a engenharia procura adaptar

---

¹³² Os termos relacionados principalmente às metodologias ágeis e ao *Scrum* não foram traduzidos ao Português porque fazem parte do uso coloquial de quem trabalha com a agilidade e sua implementação.

seus modelos a novas realidades, e é nesse contexto que aparecem as metodologias ágeis e seus desdobramentos.

Na década de 1940, teve início a evolução dos sistemas computadorizados, prioritariamente com esforços concentrados no desenvolvimento do *hardware*. Conforme essa tecnologia foi sendo dominada e seus custos baixando, as preocupações voltaram-se para o *software*, que ganhou cada vez mais protagonismo. Se no início os sistemas computacionais eram simples e desenvolvidos sem uma metodologia, hoje há inúmeros caminhos. Existem ferramentas, técnicas, métodos para gerenciar e planejar *software*. Antes, como não havia padronização ou documentação, o trabalho de modificá-los era bem difícil, especialmente se quem desenvolveu não era a mesma pessoa que iria modificá-lo. Com o intuito de minimizar os problemas, foram propostos caminhos para aumentar a produtividade, ou seja: diminuir o custo de produção, o prazo de entrega e aumentar a qualidade do produto. O ambiente que envolve o desenvolvimento de *software* diz respeito a inúmeras variáveis como: diversidade de aplicações, diferenças nas necessidades dos clientes, características da equipe de desenvolvedores, entre outros. À medida que os sistemas baseados em computador ficaram mais complexos, outras atividades foram inseridas ao processo de desenvolvimento, antes e depois da codificação.

Segundo Pressman (2006 *apud* FERRAZ, 2013, p. 45), a Engenharia de *Software* possui três elementos fundamentais: 1. métodos de como fazer, 2. ferramentas que proporcionam apoio automatizado e 3. procedimentos, com ligações entre os métodos e as ferramentas. Devido às inúmeras variáveis que envolvem o desenvolvimento de *software*, não há um método em particular que seja o melhor para a solução dos problemas de construção. Para Sommerville (2005 *apud* FERRAZ; CAROSIA, 2013, p. 57), não há um processo ideal, há muitas oportunidades de trabalho no ordenamento de atividades de forma que o produto desejado seja obtido. Se o processo for ruim, certamente o produto sofrerá as consequências. Há hoje vários modelos também chamados de Paradigmas da Engenharia de *Software* (modelo de desenvolvimento, modelo de processo ou ciclo de vida), e cada um representa uma tentativa de colocar ordem em uma atividade.

O modelo de desenvolvimento de *software* mais utilizado, durante muitos anos, foi o Waterfall, que tem como característica a sequência de etapas encadeadas, na qual é preciso terminar uma etapa para começar a próxima. Sommerville (2007) aponta cinco fases nesse modelo: 1) Análise e definição de requisitos, 2) Projeto de sistema e

software, 3) Implementação e teste de unidade, 4) Integração e teste de sistema e 5) Operação e Manutenção. Diante de contextos mutáveis, de necessidade de respostas rápidas ao mercado, de menos documentações, o Waterfall tornou-se rígido demais para processos que precisam de maior cadência e adaptabilidade¹³³.

Figura 16 – Diferença no desenvolvimento em modelos tradicionais e ágeis

Fonte: RODRIGUES, 2020, online, s/n¹³⁴

As metodologias ágeis de gerenciamento se diferem das abordagens tradicionais, como as expostas no Guia PMBOK®, do Project Management Institute, tanto quantitativa quanto qualitativamente. Quantitativamente, as abordagens ágeis utilizam somente a quantidade de processos, planos e controle necessários à realização do projeto “passando o enfoque para a execução do projeto e entrega de valor para o cliente, isto é, planejando o necessário para uma execução muito alinhada com o interesse dos envolvidos no projeto” (ALBINO et al., 2013, p. 18). Qualitativamente, as abordagens ágeis se baseiam em métodos complexos, mas adaptativos, encarando o projeto como uma entrega não linear e as mudanças como um processo natural. O Ágil tem como objetivo otimizar o desenvolvimento visando a uma melhoria contínua, comunicação entre os envolvidos, com uma organização diária para o alcance das metas

¹³³ Há outros modelos, como o de prototipação e o incremental, que também foram concebidos baseados nas limitações do Cascata. O modelo espiral, que é dividido em uma série de atividades de trabalho ou regiões de tarefa. Não iremos aprofundar a discussão sobre eles, para não fugir da proposta deste estudo. São diversos os caminhos, entre eles, os das metodologias ágeis, que são os discutidos nesta pesquisa.

¹³⁴ Os créditos foram dados a Rodrigues 2019 pela imagem não estar mais disponível no repositório/fonte. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/blog/metodologia-agil/>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

definidas, evitando falhas na elaboração, obtendo respostas rápidas às mudanças e aumento da produtividade. De acordo com o professor do curso de *Carreira de gerenciamento de projetos com Scrum*, da plataforma Alura, Frederico Abranches (2018)¹³⁵, uma dessas vantagens dos métodos ágeis é a maior adaptabilidade pela necessidade de acomodar as mudanças do projeto, promovendo fluxos de trabalho construídos em torno de equipes autônomas, porém alinhadas com planejamento flexível e experimentação. Outro benefício para a adoção do Ágil é a comunicação mais transparente com o cliente. Em vez de simplesmente delegar projetos a empresas e aguardar a conclusão, os clientes têm um lugar em todas as fases do desenvolvimento do projeto.

Figura 17 – Frameworks do Desenvolvimento Ágil

Fonte: Autora, com base no SAFe® Scrum Master Applying the *Scrum* Master role within a SAFe enterprise 4.6.1, (SCALE AGILE, 2019, p. 7) e UMSL Spring Course Information System Analysis (SAUTER, V. [2018], online)¹³⁶

O guarda-chuva ágil abrange uma série de ferramentas e práticas a serem escolhidos, entre eles os *frameworks*: SAFe, Crystal, Kanban, Extreme Programming (XP), Feature-Driven Development, *Scrum*, entre outros. Entre as práticas e eventos

¹³⁵ O professor Frederico Abranches ministrou o curso *Carreira de gerenciamento de projetos com Scrum* pela plataforma paga Alura, que compreende sete módulos e um total de 40 horas/aula. Disponível em: <<https://cursos.alura.com.br/loginForm>>.

¹³⁶ Disponível em: <<http://www.umsil.edu/~sauterv/analysis/Agile%20Methodology%20and%20System%20Analysis.htm>>. Acesso em: 22 jan. 2021.

que podem ser adotados estão: *timeboxing*; *user stories* (histórias de usuários), *dailys stand-ups* (ou somente *dailys*); *frequente demo*; *test-driven development*, *retrospectives* (retrospectivas), entre outros.

Para que a adoção do Ágil seja efetivada em uma organização pode ocorrer uma série de ações que envolvem o planejamento, análise, design, construção, implementação, testes e revisões. Há o uso de ferramentas, que inclui as de comunicação num desenvolvimento diante do conceito Ágil. Sejam quais forem as escolhas, são seguidos os 12 princípios do Manifesto do Desenvolvimento Ágil de *Software*¹³⁷ (ver anexo II). Eles foram elaborados, em fevereiro de 2001, por um grupo de pessoas da área da computação que se uniu para debater sobre gerenciamento de projetos e o dia a dia do profissional. Para Highsmith (2004), o termo agilidade se refere à habilidade de criar e responder às mudanças. Para começar um projeto ágil é preciso reunir o time e encontrar as pessoas que farão parte da equipe. Posteriormente, definir os papéis de cada membro e a visão do produto que será construída. Com o projeto já em andamento, são mais fáceis tomar decisões acertadas. A justificativa de negócio, a possibilidade de mudanças ao longo do projeto, a possibilidade de melhoria contínua, que resulta na qualidade, e a mitigação dos riscos são elementos fundamentais para se trabalhar a complexidade presente em alguns projetos (ABRANCHES, 2018, anotações¹³⁸):

- Justificativa de negócio: é o que determina se o projeto vai adiante ou não. Antes de o projeto ser iniciado, ele deve passar por uma espécie de "peneira", que nesse caso é a justificativa de negócio. Ela deve estar baseada na entrega dirigida ao valor.
- Mudança: devido à grande dificuldade de definir todos os requisitos durante o início do projeto, o aspecto da mudança é uma constante durante a revisão que ocorre após o término de um *sprint* (ciclos de trabalho, que serão melhor apresentando ao longo deste capítulo). Os pedidos de mudança acontecem por parte do cliente que solicita alguma alteração ou por parte da equipe que procura uma forma mais eficiente de trabalhar a próxima entrega.
- Qualidade: com foco na melhoria contínua, o time aprende com as experiências e os *feedbacks* das entregas que, por serem periódicas e com curto intervalo de

---

¹³⁷ Disponível em: <<http://www.manifestoagil.com.br>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

¹³⁸ Disponível no curso *Scrum* parte 1, ministrado pelo professor Frederico Abranches na plataforma paga Alura. Disponível em: <<https://cursos.alura.com.br/loginForm>>.

tempo, permitem mudanças visando manter e melhorar a qualidade do produto, sendo adotados os ajustes ao longo do desenvolvimento.

- Risco: os riscos são, no geral, incertezas que podem ser mitigadas ou aproveitadas, dependendo de sua natureza. Essas incertezas quantificadas são responsáveis por criar oportunidades para o projeto ou ameaçá-lo, tudo depende de uma análise de risco – se é positivo ou negativo – e da resposta que será dada ao risco (ABRANCHES, 2018, anotações).

A iteração é um conceito que faz parte da maioria dos métodos ágeis. No *Scrum*, ela recebe o nome de *sprint*, é caracterizada por ciclos dos projetos, que geralmente têm duração semanal, quinzenal e mensal – algumas empresas trabalham com ciclos um pouco maiores, “mas quanto menor, melhor”, garante Aranha (2018, anotações). Uma das vantagens das metodologias ágeis são as entregas frequentes de valor para o cliente, o que é difícil quando são trabalhados ciclos de longa duração.

Uma equipe ágil que trabalha, por exemplo, com iterações e releases semanais, possivelmente agregará mais valor para o seu cliente todas as semanas. Já uma equipe que trabalha com iterações maiores, demorará mais para incrementar o produto com novas funcionalidades e para agregar valor para o cliente (ARANHA, 2018, anotações).

No desenvolvimento Ágil, sempre que acaba uma iteração, automaticamente outra é iniciada. Dessa forma, o ciclo vai acontecendo até que o projeto seja finalizado. Em cada ciclo, o cliente recebe um produto e já pode ver funcionando, assim, pode dar um *feedback* que oriente a equipe sobre o que está sendo feito.

O uso de metodologias ágeis, dentro de empresas brasileiras voltadas para a Comunicação, mais especificamente para a publicidade, foi tema da pesquisa *Mapeamento dos modelos de gestão de projetos digitais em agências de publicidade*, do estudante Rafael da Costa e Silva Jardim, em 2015. No estudo, ele apontou que cerca de 50% das empresas analisadas trabalhavam com escopo fechado ou técnicas mais tradicionais de desenvolvimento de projetos enquanto que cerca de 40% trabalhavam com escopo aberto, dando margem à aplicabilidade de metodologias como *Scrum* ou Kanban¹³⁹. Entre as principais razões pelas quais as agências dos entrevistados utilizam algum tipo de modelo, metodologia ou boa prática relacionados à gestão de projetos está a

---

¹³⁹ O Kanban é uma forma de visualização do fluxo de trabalho, um dos métodos mais adaptativos. Empresas que o utilizam provavelmente precisam adaptar constantemente o seu cotidiano.

busca por acelerar entregas, ou seja, fazer mais em menos tempo e também melhorar o gerenciamento de prioridades dentro da agência, fato que auxilia numa organização muito maior a nível de estrutura como empresa (JARDIM, 2015, p. 55).

Estando a par, brevemente, dessas definições, aprofundaremos agora o *Scrum*, por entendê-lo como um caminho-base na discussão da agilidade. Atentando para a questão de que o *Scrum* não é o único caminho e uma empresa que deseja implementar o Ágil não precisa necessariamente adotá-lo. Pode já iniciar com outros *frameworks*.

O Scrum

Inicialmente o *Scrum* foi concebido como um estilo de gerenciamento de projetos em empresas de fabricação de automóveis e produtos de consumo, por Takeuchi e Nonaka. O relato foi feito no artigo *The New Product Development Game*, de 1986¹⁴⁰. Eles notaram que projetos usando equipes pequenas e multifuncionais (*cross-functional*) produziram melhores resultados e associaram essas equipes altamente eficazes à formação *Scrum*, no jogo *Rugby*. Jeff Sutherland, John Scumniotales e Jeff McKenna documentaram e implementaram o *Scrum* na empresa Easel Corporation, em 1993, incorporando os estilos de gerenciamento observados por Takeuchi e Nonaka. Em 1995, Ken Schwaber formalizou a definição de *Scrum* e ajudou a disseminá-lo¹⁴¹.

O *Scrum* é recomendado para situações em que há uma complexidade e é preciso uma forma mais flexível de trabalho. De acordo com Abranches (2018, anotações), em sua definição mais ampla, **o *Scrum* é: "um *framework* dentro do qual pessoas podem tratar e resolver problemas complexos e adaptativos, enquanto produtiva e criativamente entregam produtos com o mais alto valor possível"**. Abranches acrescenta ainda que o *framework Scrum* é aplicável a¹⁴²:

- Portfólio: que é a união dos diversos programas e projetos de uma empresa.

¹⁴⁰ Disponível em: <<http://www.agilepractice.eu/wp-content/uploads/2016/09/Product-Development-Scrum-1986.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2019.

¹⁴¹ Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Scrum_\(desenvolvimento_de_software\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Scrum_(desenvolvimento_de_software))>. Acesso em: 19 set. 2019

¹⁴² Anotações feitas durante o curso *Scrum* – parte 1, aula 3, da plataforma paga Alura. Disponível em: <<https://cursos.alura.com.br/loginForm>>. Acesso em: 19 set. 2018.

- Programas: que é o conjunto de projetos que compartilham da mesma fonte de recursos ou projetos objetivos e entregas únicas, geralmente em menor escala, único item contemplado levando em consideração apenas o *Scrum* puro (sem adoção de outras práticas ágeis).
- **Produtos, serviços ou resultados: pode ser aplicado ao desenvolver coisas novas ou para melhorar a produção de itens já existentes.**
- Projetos de qualquer complexidade.

As principais vantagens do *Scrum* inter cruzam os pressupostos das metodologias ágeis. São elas (ABRANCHES, 2018, anotações):

- Adaptabilidade: o *Scrum* permite enfrentar um problema de forma objetiva, ágil, podendo ser modificado conforme as mudanças nos objetivos. Isso se dá pelo fato de um projeto, dentro do modelo *Scrum*, ser entregue por partes. Assim, conforme acontecem as entregas, o cliente pode solicitar mudanças no projeto.
- Transparência: está relacionada aos intervalos curtos de trabalho e aos princípios trazidos pelo *Scrum*, o cliente faz parte da construção do produto devido às entregas periódicas, dessa forma é possível oferecer ao cliente e à equipe transparência durante o projeto.
- *Feedback* contínuo: devido ao prazo de entrega das partes do projeto serem de no máximo 30 dias, é possível um *feedback* contínuo do cliente, tendo alterações que não acarretam grandes prejuízos.
- Melhoria contínua: como consequência do *feedback* contínuo, é possível alcançar uma melhoria contínua, que significa colocar em prática os resultados do *feedback* para avanços que não são só no produto final mas também na forma de fazer.
- Entrega contínua de valor: significa a apresentação do projeto, preferencialmente, a cada 30 dias e, com isso, continuar entregando ao cliente parte do projeto.
- Ritmo sustentável: são os intervalos de tempo pré-determinados, conhecidos também como *time boards*. A partir da data de entrega estipulada, a equipe de trabalho se reúne e discute o quanto pode produzir de forma saudável dentro do prazo estipulado.

- Entrega antecipada de valor: diferentemente de outros modelos, no *Scrum* a entrega de valor funcional do projeto para o cliente se faz em pouco tempo, por exemplo: em vez de entregar o projeto pronto em um ano, o *Scrum* entende que é mais efetivo entregar parte do projeto em um mês.
- Motivação: significa dar às pessoas envolvidas a condição de determinarem o que elas podem ou devem fazer dentro do projeto, como prazos e definição de objetivos. Essa autonomia causa impacto positivo nos projetos.
- Soluções rápidas: o *Scrum* permite, pela sua forma de operação e organização, uma entrega ágil de soluções, principalmente diante de problemas complexos e com a necessidade de obter resultados.

No *Scrum* há o Dono do Produto, em inglês, *Product Owner* (PO) que é quem define os objetivos estratégicos. Ele aceita ou rejeita as entregas; fornece *feedback* e atualiza o *Backlog* Priorizado. O *Backlog* vai conter todos os requisitos do cliente em relação ao produto, e isso determinará a forma como ocorrerá o desenvolvimento desse produto. Por exemplo, no jornalismo pode ser a criação de uma página para uma nova matéria, melhorias na *newsletter*, uma funcionalidade do produto. O PO é a voz do cliente responsável por revisar as entregas do time de desenvolvimento, buscando a harmonia entre interesses da equipe e do cliente, que pode ser interno ou externo. Há o *Scrum Master* (SM), responsável por resolver os problemas e remover impedimentos. Entre os papéis agregados, assumidos pelas equipes a partir da adoção do *Scrum*, mas pertencentes ao modelo Ágil, estão os *Stakeholders*¹⁴³, que são as partes interessadas nos projetos, portfólios e programas. Podem ser representantes do cliente ou da própria empresa. São os formadores de opinião que possuem interesse no desenvolvimento do projeto e que podem impactar nos resultados dele. As responsabilidades dos *Stakeholders* são:

- Envolver e manter colaborando com a construção do produto, principalmente os clientes.
- Avaliar o impacto nos negócios e passar essas informações de forma clara.

---

¹⁴³ Algumas gestões optam também pela adoção do *Scrum Guidance Body*. É um grupo de profissionais seniores que ajuda a estabelecer as diretrizes dentro da organização, atua como consultor de projetos e define os níveis adequados de agrupamento. É como se fosse um grupo de *Agile Coach* dentro da organização que possui o papel principal de facilitar a atuação dos outros profissionais. Há também os Fornecedores, que são provedores de conteúdo, informação e serviços que podem auxiliar a construir os resultados buscados. O *Agile Coach* é o profissional que tem muito conhecimento sobre a metodologia Ágil e sobre *coaching*, que, de forma resumida, são os processos que atuam no desenvolvimento de habilidades humanas por meio de ferramentas e técnicas de autoconhecimento.

- Gerenciar as expectativas sobre as entregas e sobre o produto final.

O quadro a seguir apresenta, de forma resumida, os papéis e as responsabilidades do PO, do *Scrum Master*, do time de desenvolvimento e do *Stakeholder*:

Figura 18 – Papéis e Responsabilidades no Ágil

Fonte: Autora

Cada organização vai adotar e adaptar o Ágil de acordo com a sua necessidade, do número de pessoas envolvidas e dos benefícios e custos que serão investidos nos processos de mudança e transformação digital.

Um passo a passo do Ágil (em qualquer área)

As metodologias ágeis são caminhos de desenvolvimento, são adaptáveis, mas possuem uma condução, possuem *frameworks* que são utilizados independentemente de qual empresa o está adotando. De forma macro, generalizando um passo a passo das iniciativas, poderíamos dizer que tudo começa com a visão de um produto novo ou de evoluir/modificar um existente. A partir daí, um time é formado. Após a definição do

produto, o *Product Owner* escreve as histórias do usuário¹⁴⁴, que são os requisitos e as funcionalidades que o produto deve ter. Essas histórias têm o objetivo de colocar o olhar do cliente final, do usuário em primeiro lugar. É uma explicação informal concisa sobre uma necessidade do usuário, sobre um requisito importante para o cliente. Uma história de usuário é a menor unidade de trabalho em uma estrutura ágil. Por exemplo: criação de uma página *web* para a cobertura das eleições 2020 que mostre um ranking dos candidatos, do mais votado para o menos votado.

As histórias do usuário são agrupadas no *Sprint Backlog*, que é a lista de atividades que precisam ser feitas durante a *sprint*. O *Product Owner* deve priorizar, atribuir peso de negócio ou outro valor para cada uma dessas histórias, com o objetivo de ajudar o time a diferenciar o que é mais importante. Com o *Backlog* definido, começa o planejamento da primeira *sprint*, que é uma reunião (de no máximo dois dias) com todos da equipe. Nesse planejamento são adotadas dinâmicas de interação¹⁴⁵ entre os envolvidos, de forma que todos participem, opinem. Uma vez que os pontos de complexidade técnica para o desenvolvimento de cada história estejam acordados entre todos do time, o *Product Owner* determina uma ordem para o desenvolvimento dessas histórias, ele prioriza o que deve ser feito. O time passa, então, a detalhar como será a execução dessa história. São utilizados *sketches*¹⁴⁶ (esboços) ou outros recursos nessa dinâmica pela qual também são detalhadas as soluções e implementação para o projeto, regras de negócio; em resumo: viabilização técnica, de tempo e de recursos financeiros.

No *Scrum*, o conceito de “concluído”, normalmente, aplica-se a um *software* executável e pronto para lançamento. Mas o *Product Owner* também pode utilizar alguns *sprints* para desenvolver um conjunto de funcionalidades para, somente depois, lançar uma primeira versão do produto; essa primeira versão é resultado da reunião do conjunto de funcionalidades que foram desenvolvidas ao longo de alguns *sprints*. Por exemplo, a atualização de um pacote Windows, da Microsoft, que envolve várias

---

¹⁴⁴ Outras informações sobre a história de usuários estão disponíveis no *Manual rápido da Atlassian para desenvolvimento com agilidade*, da empresa australiana Atlassian, que desenvolve produtos para desenvolvedores de software e gerentes de projeto. Disponível em: <<https://www.atlassian.com/br/agile/project-management/user-stories>>. Acesso em: 15 nov. 2020.

¹⁴⁵ Há inúmeros recursos e até dinâmicas com cartas, como uma rodada de *Planning Poker*, uma espécie de baralho com números, no qual cada integrante (com exceção do *Product Owner* e do *Scrum Master*) recebe uma carta para “votar” na complexidade técnica de uma história. O *Planning Poker* serve para que todos tenham em mente o caminho e as dificuldades que podem enfrentar, além de alinhar as expectativas de cada integrante. O time joga cartas por três vezes, até chegar a uma pontuação de complexidade técnica em comum. Outras informações em MELCHER, 2012, p. 53.

¹⁴⁶ *Sketches* são rascunhos de tela desenhados no papel, permitindo que todos tenham o mesmo entendimento das soluções de projeto e propostas.

entregas. O *Product Owner* é quem decide quando o produto será lançado e o que será lançado. Após descrever todas as tarefas que precisa executar em cada história, o time monta um quadro de acompanhamento ou utiliza alguma ferramenta como o Trello para que todos acompanhem o andamento dos projetos: o que será feito, quando, por quem e em qual etapa de produção se encontra. Um contexto informativo importante para quem tem vários times trabalhando ao mesmo tempo. Algumas empresas recorrem ao Kanban, um sistema de controle e gestão do fluxo de produção em empresas e projetos que prioriza a visualização do fluxo de trabalho diante das adaptações que ocorrem com certa frequência.

Figura 19 – Quadro de Acompanhamento *Scrum*

Fonte: BRP Consulting¹⁴⁷, 2018

No quadro de acompanhamento, os *post-its* de cada tarefa são agrupados em uma primeira coluna e as histórias classificadas no *Sprint Backlog*. Há a ordem de priorização dessas histórias e movimentações dos *post-its* de acordo com o desenvolvimento de cada uma. Além dos *post-its*, muitas vezes são utilizados gráficos Burndown, um gráfico simples, com dois eixos X e Y, baseado nas atividades que não ultrapassam um dia de trabalho¹⁴⁸.

¹⁴⁷ Disponível em: <<https://brpconsulting.com/surviving-the-retail-apocalypse-with-an-agile-approach-part-2-of-agile-blog-series/kanban-desk-or-kanban-board-to-do-doing-done-kanban-concept-scrum-kanban-sign/>>. Acesso em: 19 fev. 2019.

¹⁴⁸ O eixo X indica o número de tarefas existentes no *Sprint*; e o eixo Y, os dias que representam o tamanho do *sprint* no quadro de acompanhamento. Esse gráfico é utilizado para mostrar a entrega das tarefas no *sprint* e uma lista de impedimentos do time ou da organização. Impedimentos são acontecimentos que prejudicam ou impedem o desenvolvimento de alguma tarefa ou história. Se o impedimento for relacionado ao time, a equipe deve se empenhar, junto com o *Scrum Master*, para resolvê-lo. Se o impedimento for da organização, o mesmo pode ser resolvido pelo *Scrum Master* ou pelo *Product Owner*. Caso esse impedimento não seja resolvido, o *sprint* atual deve ser cancelado e o

Ao longo de todos os dias do *sprint*, o time se reúne em frente ao quadro de acompanhamento para realizar o *Daily Meeting*, ou *Daily Scrum*, que é um encontro de curta duração, sem ultrapassar mais do que quinze minutos. Durante a *daily*, cada pessoa do time escolhe uma tarefa e, no dia a dia, vai detalhando como está a execução e relatando problemas. Caso a tarefa escolhida esteja concluída, o integrante da equipe escolhe uma nova tarefa e move o *post-it* correspondente a essa nova tarefa para a coluna *In Progress*. Esse procedimento se repete, diariamente, até o final da *sprint*. O *framework Scrum* determina que a equipe sempre entregue um *software* de qualidade, ou parte de um *software*, ou um produto no final de cada ciclo de desenvolvimento¹⁴⁹. Após o encerramento do *sprint*, o próximo passo é a retrospectiva, uma reunião com o intuito de refletir sobre o que foi positivo e o que pode melhorar no processo de trabalho. Dessa forma, todos os integrantes da equipe apresentam suas opiniões e criam uma lista, indicando o que deve continuar a ser feito e o que deve ser modificado. A figura a seguir apresenta o ciclo da *sprint*:

Figura 20 – Ciclo da *sprint*

Fonte: Autora

No próximo capítulo, descreveremos a adoção das metodologias ágeis no Globoesporte.com e no Grupo RBS. Num primeiro momento, de forma macro, diante

time deve iniciar o planejamento de um novo, uma vez que não se aproveita o tempo de um *sprint* em outro.

¹⁴⁹ Caso essa situação não aconteça, deve ser tratada como exceção, fazendo o time refletir sobre os problemas ocorridos.

da contextualização das empresas. Posteriormente discorreremos sobre os exemplos de desenvolvimento de conteúdos citados nas entrevistas e a relação com os ambientes redacionais, que são o foco deste estudo. Faz-se necessária breves atenções interpretativas aos dois casos diante da presença do Ágil nessas duas ambiências. No Globoesporte.com, por exemplo, a *sprint* é chamada de *core*. O *core* dura duas semanas. A cada 15 dias, inicia-se, portanto, um novo *core*, semelhante ao que acontece na *sprint*. Exemplificando: no *Product backlog*, do núcleo de esportes, pode ter uma lista com os requisitos necessários para o desenvolvimento de um produto, que são as chamadas histórias de usuários. No esporte podemos pensar, por exemplo, em três histórias: 1ª) criar uma página na qual se possa visualizar os saldos de gols por time de um campeonato; 2ª) exibir a lista de jogadores de um time selecionado na tela; 3ª) exibir em cores (verde, vermelho e amarelo) os resultados dos últimos cinco jogos de cada time (sendo vermelho para derrota, amarelo para empate e verde para vitória). Há a priorização dos requisitos. A *Sprint backlog* é a lista de histórias, retiradas do *Product backlog*, que será trabalhada e entregue no período entre 2 e 4 semanas. Digamos que a priorização de desenvolvimento seja o item 2. O time fica encarregado de trabalhar nessa história e entregar no final da *sprint* a exibição da lista de jogadores de um time selecionado na tela. Há autonomia, por parte do time, de encontrar os caminhos, recursos, ferramentas para viabilizar essa entrega.

Outro apontamento importante que também estará presente no capítulo 5 diz respeito ao RBS. No grupo são adotados *squads*, que são pequenas equipes multidisciplinares encarregadas de desenvolver projetos de forma autônoma. Nelas trabalham pessoas de distintas áreas, como comercial, marketing, produto, em times que têm em média oito pessoas. Busca-se com isso favorecer a comunicação mais direta e sem ruídos. O modelo de *squad* vem se popularizando por conta das *startups*, que encontraram nele um meio de acomodar a produtividade e fazer mudanças mais rapidamente. O Spotify foi um dos responsáveis pela popularização desse formato. Ele usava o *framework Scrum* para gestão e planejamento de projetos. Com o crescimento acelerado da plataforma, precisaram escalar e adotar uma nova forma de organizar as equipes. No caso, em *squads*, como será visto no RBS com o impacto desse formato e o uso na ambiência redacional.

Caminho de transformação digital

As metodologias ágeis também passam por evoluções, por melhorias e adaptações para atender às mudanças (no mercado, no negócio digital, na gestão dos trabalhos em grupo, nas gestões ágeis das empresas). No Anexo III há uma linha do tempo de adoção do Ágil, a presença das empresas de certificação das principais metodologias, usos por grandes corporações como Google, Amazon, Apple, Netflix, Spotify e Uber. Essas empresas, principalmente as nativas digitais, impactam nos processos evolutivos dessa área. O surgimento desses líderes digitais reformula a relação com o cliente e as expectativas em relação à qualidade dos produtos e serviços.

As expectativas e comportamentos dos clientes estão se modificando muito mais rapidamente do que a maioria das empresas pode endereçar, já que se tornaram muito mais imprevisíveis do que costumavam ser, estimuladas pelo aumento do acesso à informação através de canais como as redes sociais e a internet. Isto tem aumentado as expectativas dos clientes sobre os serviços fornecidos e limitou a tolerância por resultados não razoáveis. Ao mesmo tempo, o aumento da competição e custos mais baixos para troca de fornecedores tem aumentado o poder de barganha dos consumidores, tornando mais difícil para as companhias desenvolver e reter uma base de clientes fidelizados (MANAGEMENT SOLUTION, 2019, p. 6).

Diversas organizações, inclusive tradicionais, mudam sua orientação e estratégia para colocar o cliente no centro de seus processos. Para isso, as empresas precisam se tornar flexíveis e mais adaptáveis para ter sucesso nesse ambiente com demandas em constantes transformações. Um grande número de corporações adotou ou está adotando novas metodologias de trabalho como uma forma de ser bem-sucedidas. Há uma combinação de expertises no desenvolvimento de produtos ou serviços que levam em consideração a jornada do usuário e a capacidade de produzir o *software* e implementá-lo em um curto período de tempo.

Enquanto as Metodologias Ágeis estavam se tornando mais conhecidas e difundidas, algumas empresas como a *Netflix* em 1997, a *Spotify* em 2008 ou a *Google* em 2011, começaram a adaptar suas metodologias de desenvolvimento enfatizando o *feedback* rápido, mudanças iterativas e colaboração cruzada entre as equipes. O *Google* também introduziu o “fracasso como parte do processo” e a estratégia “aprenda como for” em sua cultura de entrega rápida (MANAGEMENT SOLUTION, 2019, p. 17).

Retomando o exemplo do Universo Online, é possível entender o processo de transformação digital que essa empresa, que tem por carro-chefe o jornalismo, tem passado. Esse exemplo nos dimensiona o universo do uso Ágil na empresa informativa. Em 2018, foi iniciada uma mudança cultural para a adoção de uma Ciência Analítica no UOL¹⁵⁰. Como medir e como aprender com dados? No começo, de acordo com Broinizi, os jornalistas não concordavam, era cultural.

A dificuldade estava nas pessoas em ver que dado é commodity – “é preciso ou vender ou saber usar (extrair, agregar valor). Diante de um contexto onde os problemas geram oportunidades. A máquina pode tomar a decisão por mim? Se antes as tomadas de decisão ocorriam a partir da experiência, hoje há um sistema respeitado pelos jornalistas. Cada algoritmo é recomendado para uma determinada vertical de conteúdo. Essa foi uma construção obtida com o suporte cultural do jornalista (BROINIZI, 2019, anotações).

Figura 21 – Apresentação sobre o desenvolvimento da cultura analítica no UOL, na relação TI e redação

1 – Rankear o processo de decisão Quais as principais decisões tomadas na redação? Quais as frustrações nessas decisões? Quais dados ajudariam? 2 – Identificar os produtos de dados Algoritmos ML – machine learn IA – inteligência artificial Sistemas de recomendação Análises prescritivas 3 – Priorizar os produtos de dados 4 – Identificar quais os passos iniciais para os produtos de dados	

Fonte: BROINIZI, 2019, anotações.

¹⁵⁰ Os pilares para a cultura analítica são: *people/process, policy e technology*.

Com a presença dos algoritmos na redação, o caminho adotado tem sido envolver cada vez mais os tomadores de decisões editoriais em todo o processo. O objetivo é que as decisões sobre os produtos sejam tomadas com base na experiência editorial. Para tanto, tem sido trabalhado o desenvolvimento de uma cultura analítica com processos que acontecem por etapas (BROINIZI, 2019, anotações): o primeiro caminho é o de identificar e ranquear o processo de decisão no jornalismo: Quais as principais decisões tomadas na redação? Quais as frustrações nessas decisões? Quais dados ajudariam? Em um segundo momento identificar os produtos de dados: se requerem ou poderiam ser beneficiados com uso de algoritmos, usos de machine learn, inteligência artificial, sistemas de recomendação ¹⁵¹, análises prescritivas ¹⁵². Em terceiro priorizar os produtos de dados e em quarto identificar quais os passos iniciais para os produtos de dados.

Seja qual for a empresa ou o departamento a ser implementadas as metodologias, as transições requerem tempo e mudanças no *mindset*. A estimativa desse processo varia conforme o número de pessoas que trabalham na empresa, quais áreas passarão pelo processo de transição, quais passarão primeiro. Para Broinizi, (2019, anotações)¹⁵³: a cada 10 pessoas – 1 ano para a implementação das mudanças; a cada 100 pessoas – 2 anos; a cada 1.000 pessoas – 3 anos; a cada 10 mil pessoas – 4 anos, a cada cem mil pessoas – 5 anos. Há elementos ainda que impedem a mudança cultural, como: a cultura corporativa tradicional, a falta de integração entre as áreas; a visão majoritariamente ferramental da tecnologia; a estrutura hierárquica centralizada e pouco flexível; a cultura de liderança baseada em cargo/hierarquia e o baixo orçamento em recursos são alguns deles. Com o exemplo do UOL, apresentamos, de uma forma mais ampla, o processo de transformação macro de uma empresa informativa com a adoção do Ágil e pontes estabelecidas com o jornalismo. Discussão que aprofundaremos no próximo capítulo.

Este capítulo 4 teve por objetivo introduzir a visão e pressupostos da Metodologia Ágil diante de *frameworks* que são adotados em distintas áreas, incluindo as empresas informativas e os ambientes redacionais. Esperamos que tenha sido um

---

¹⁵¹ Sistemas de recomendação são técnicas de *software* que sugerem itens a serem recomendados para um usuário. Visam auxiliar em vários processos de tomada de decisão.

¹⁵² A análise prescritiva é um dos estágios do business analytics, que inclui ainda a análise descritiva e a preditiva.

¹⁵³ Muitas das citações fazem parte do livro *Lean Analytics – use a data do build a better startup faster*, de Alistair Croll e Benjamin Yoskovitz.

caminho, o minimamente esclarecedor, diante das nomenclaturas, de familiarização com os termos em inglês e com os ciclos do *Scrum*, que adotamos aqui como uma base de referência do uso do Ágil. Seguimos agora para os casos do Globoesporte.com e do Grupo RBS. Conversamos com profissionais que fazem parte de times de produtos digitais que adotam, de alguma maneira, as metodologias ágeis.

Figura 22 - Nuvem de palavras capítulo IV

Fonte: Autora

CAPÍTULO V – EXPERIÊNCIA EM AMBIENTES REDACIONAIS: PROJETOS, PRODUTOS E GESTÃO OTIMIZADA

Neste capítulo

É descrita a presença da Metodologia Ágil nas equipes de conteúdos digitais do Globoesporte.com e do Grupo RBS. Partimos do contexto de transformação digital das empresas informativas para abordar a relação do Ágil com o ambiente redacional. No Globoesporte.com, o time de desenvolvedores está atrelado ao núcleo de distribuição e não mais vinculado ao jornalismo. No Grupo RBS há a implementação de *squads*, no qual o desenvolvimento de produtos tem o viés jornalismo/marketing em atividades complementares a redação.

Palavras-chave: Globoesporte.com; Grupo RBS; ecossistema de *squad*; redação jornalística; desenvolvimento de produto; integração de silos; distribuição digital.

Ao longo desta tese, buscamos aprofundar cada vez mais o conhecimento sobre elementos que compõem as lógicas de produção jornalísticas em tempos de transformação digital. Tendo como objetivo entender a implementação da Metodologia Ágil no ambiente redacional, este capítulo foi dividido em duas partes: recorreremos ao estudo de casos múltiplos para a descrição sobre como se dá a presença do Ágil e a sua relação com a redação jornalística a partir dos núcleos de produtos digitais do Globoesporte.com (1ª parte) e do Grupo RBS (2ª parte).

Em um primeiro momento, em cada uma das partes do capítulo, descrevemos um contexto macro de transformação digital das empresas e posteriormente recorreremos às entrevistas. Como já mencionado no capítulo 2, nesta tese nosso olhar se voltou às empresas informativas em similaridades no modo de ver e produzir conteúdos digitais não atrelados ao jornalismo diário. Conversamos com profissionais que fazem parte de times de produtos digitais que adotam, de alguma maneira, o Ágil. Não temos a intenção de comparar os casos ou generalizar situações, apontamos apenas a multiplicidade de aplicações e implementações das metodologias ágeis dentro dos respectivos contextos.

A primeira parte do capítulo é dedicada à descrição do Globoesporte.com, sendo apresentado o contexto digital das Organizações Globo. O caso é aprofundado com a entrevista do líder do time de desenvolvedores Carlos Lemos, que fala sobre a presença

dos desenvolvedores dentro da redação; as transformações constantes do ambiente redacional; o compartilhamento de ideias; gestão do tempo; uso de ferramentas; presença de avaliações, retrospectivas e mentalidade de melhorias no time; além das formas de trabalho presenciais e remotas. Entre os exemplos de produtos desenvolvidos com o Ágil são citados pelo entrevistado os produtos: Chuta Aí, Rotatividade dos Técnicos e Estatísticas do Brasileirão, que foram, posteriormente, acompanhados diretamente na página *web*.

A segunda parte deste capítulo é dedicada à descrição do Grupo RBS. É apresentando o momento vivenciado pelo grupo no processo de transformação digital, seguido das entrevistas com a gerente de produto digital Gaúcha Zero Hora, Débora Pradella, que fala sobre a formação do time, presença de novos cargos, a implementação e balanço inicial após o primeiro ano do Ágil e da entrevista de Thais Rucker, *Product Owner* do Grupo RBS, que aborda o *squad*¹⁵⁴ de produtos que fica dentro da redação, o uso do Ágil na evolução, novas funcionalidades e na atualização dos produtos que estão no ar. Entre os exemplos citados nas entrevistas que foram desenvolvidos com Ágil estão: Box Transparência + Credibilidade, a presença dos *Bullets* e a melhoria na *newsletter*.

Parte I – Globoesporte.com

A. Contexto: de modelos de projetos para linhas de produtos – Grupo Globo

"Estamos tentando criar ótimas experiências tanto para nossos amigos na redação quanto para nosso público que não conhecíamos", disse Bruno Martins, diretor de tecnologia digital do Grupo Globo, quando apresentou a jornada ágil que tem levado a corporação a sair de um modelo de projetos para linhas de produtos associadas à geração de valor. Ele participou do Agile Trends 2019, assim como o UOL citado no capítulo IV. Na palestra intitulada *Como a TV Globo modernizou o delivery de aplicações através de linhas de produtos ágeis*, falou sobre as mudanças e evoluções no consumo de TVs, rádios e presenças de inúmeros formatos em um único dispositivo.

---

¹⁵⁴ *Squad* é o nome do modelo organizacional que separa os funcionários em pequenos grupos multidisciplinares e objetivos específicos. Definição adotada pela escola Digital House. Disponível em: <<https://www.digitalhouse.com/br/blog/o-que-e-squads-como-funciona>>. Acesso em: 20 out. 2020.

O Grupo Globo fez uma reorganização da sua área de tecnologia baseada no conceito de TI¹⁵⁵ com implementação de metodologias ágeis de desenvolvimento de *software*. A jornada digital começou em 2014 com a decisão de unificar as seis diferentes áreas de TI que atendiam à organização sob um único comando. Em um primeiro momento, veio o aprendizado. Foi feita uma revisão de processos, a modificação da equipe, consolidação de fornecedores. Foram criados três times ágeis de desenvolvimento de produtos; discussão sobre novos padrões de desenvolvimento e iniciativas pilotos. Um segundo momento dessa jornada Ágil aconteceu a partir das escolhas de três “capacidades estratégicas”, de necessidades da organização que seriam mais bem atendidas por um time dedicado trabalhando em torno de um produto com evolução contínua, ou seja, uma abordagem Ágil no lugar dos contratos tradicionais. Elas foram: mobilidade comercial, entretenimento e fluxo de produção do jornalismo da emissora. Todas com a gestão do trabalho feita pelo *framework SAFe*¹⁵⁶, uma Metodologia Ágil que é utilizada para escalar projetos quando se tem diversos times. Iniciativas que introduziram novos modos de trabalhar, geração de valor e engajamento dos usuários. A terceira fase dessa reestruturação foi a adoção permanente dessas ações de integração. Entre os primeiros apontamentos surgiu a necessidade de ter o time trabalhando junto, mesmo com o aumento dos times ágeis (ou das chamadas células de produção). Permaneceu, portanto, o trabalho com dois modos de atuação projeto x produto, numa abordagem chamada bimodal.

Martins apresentou no Agile Trends, o *RoadMap* de implementação do Ágil que, em abril de 2019, contava com 15 projetos ágeis piloto, 1.974 horas de treinamento e seis mudanças estruturantes, ao longo das fases denominadas: *Foundation*, *Agile Implementation* e *Agile Enterprise*¹⁵⁷.

---

¹⁵⁵ Há o termo literal do significado de TI e o seu conceito. A Tecnologia da Informação (que advém do inglês *Information Technology*) é uma área que produz, acessa, transmite e gerencia dados para as empresas possibilitando a execução desde atividades simples, assim como ações de inovação. De acordo com o glossário da empresa de consultoria Gartner “TI”, é o termo comum para todo o espectro de tecnologias de processamento de informações, incluindo *software*, *hardware*, tecnologias de comunicação e serviços relacionados. Em geral, a TI não inclui tecnologias integradas que não geram dados para uso corporativo. Desempenha funções em: programação; banco de dados; suporte técnico; segurança da informação e testes.

¹⁵⁶ SAFe é a abreviação de *Scaled Agile Framework*, uma estrutura de princípios e práticas integradas de *Business Agility*. Incorpora conceitos de *Lean*, Ágil e *DevOps*, fornecendo valores, *mindset* e orientação que capacitam times de toda a organização e não apenas do desenvolvimento de *software*. Outras informações na empresa de treinamento e consultoria em transformação Ágil AdaptWork, disponível em: <<https://blog.adaptworks.com.br/2020/01/o-que-e-o-safe/>>. Acesso em: 20 out. 2020.

¹⁵⁷ O *case*, reconhecido no mercado, fez parte de diversas publicações, entre elas a *The 2018 CIO Agenda: Mastering the New Job of the CIO*, da Gartner. Disponível em: <<https://www.gartner.com/en/documents/3803526/the-2018-cio-agenda-mastering-the-new-job-of-the-cio>>. Acesso em: 8 maio 2020.

Figura 23 – RoadMap Timeline for Agile Implementation

Fonte: Bruno Martins, Agile Trends 2019, anotações

Essas ações do Grupo Globo fazem parte da estratégia, inovação e visão de produto adotadas de forma macro pela empresa em um processo impulsionado pela TI. No entanto, a adoção do Ágil também está presente em ambientes redacionais, muitas iniciativas surgem com a presença dos desenvolvedores na produção dos trabalhos cotidianos e, muitas vezes, não relacionada com a estratégia atrelada à gestão, como aqui aprofundaremos com o caso do Globoesporte.com.

Em 2020, a partir da entrevista com Carlos Lemos para este estudo, tivemos contato com a experiência do trabalho dos desenvolvedores dentro da redação do Globo Esporte, mais precisamente dos conteúdos digitais no Globoesporte.com¹⁵⁸. O portal de notícias esportivas foi lançado em 2003¹⁵⁹. No Grupo Globo, os times de dados, de desenvolvimento e de infografia estão atrelados à distribuição digital. Além de fazer parte dos processos de integração da organização, o núcleo de esportes deixou de estar vinculado ao jornalismo, o que possibilita cruzar algumas barreiras tradicionais nas produções, como, por exemplo, a inserção comercial dentro dos programas.

¹⁵⁸ <https://globoesporte.globo.com>

¹⁵⁹ Inicialmente com o nome de EsportenaGlobo.com.br, mudando para o atual em 2005.

Hoje se entende o esporte como uma coisa diferente. A gente saiu do jornalismo, acho que certos dogmas que existiam dentro de uma redação de jornalismo hoje não temos mais na redação do Globo Esporte. Uma delas é uma separação total do comercial com o editorial. Hoje nós temos inserção comercial dentro dos programas, o apresentador, o repórter participando de uma ação ativamente concreta do comercial. O que não existia de forma nenhuma para o jornalismo da Globo e não existia antes no Esporte (LEMOS, 2020, entrevista).

Descreveremos elementos do dia a dia das mudanças do produzir conteúdos numa lógica Ágil em categorias emersas a partir da fala do entrevistado: ambiente redacional – a) Um espaço em constante transformação; b) Os editores digitais e o compartilhamento de ideias; c) A gestão do tempo e o uso de ferramentas – orçamento de desenvolvimento; d) Avaliações, retrospectivas e mentalidade de melhorias; e) Presencialidade x remoto pré-pandemia; f) Atualizações.

B. Ambiente redacional

a) Um espaço em constante transformação

Em setembro de 2015, o grupo Hack Hackers SP organizou o bate-papo chamado *A cultura dos desenvolvedores dentro da redação do Globo Esporte*¹⁶⁰. A iniciativa, que teve aproximadamente 70 inscritos, contou com a participação do líder do time de desenvolvedores do Globoesporte.com, o programador e designer Carlos Lemos. Para o Hack Hackers, diante da sobrecarga de informações, o jornalista-hacker¹⁶¹ tem cada vez mais espaço, “os mundos de hackers e jornalistas estão se unindo ao passo que o jornalismo se torna digital e as empresas de internet tornam-se impérios de mídia” (HACKERS, 2015, online)¹⁶². Com isso, a palestra de Lemos teve como proposta abordar as alterações da função do programador, um profissional que deixou de ser apenas um solucionador de *bugs* e passou a ter uma visão jornalística na redação.

Há muito tempo atrás, numa redação muito, muito distante, a única função de um programador na redação era solucionar bugs do CMA. Mas o fim do Flash, as luxuosas visualizações de dados e a evolução natural da produção de conteúdo

¹⁶⁰ https://www.meetup.com/pt-BR/hackshackerssp/events/225232624/?a=ea1_grp&rv=ea1

¹⁶¹ O termo jornalista-hacker tem sido utilizado informalmente quando se quer enfatizar o autodidatismo, o trabalho com dados e outras competências necessárias para quem atua no jornalismo de dados.

¹⁶² Descrição do grupo Hack Hackers SP. Disponível em: <<https://www.meetup.com/pt-BR/hackshackerssp/>>. Acesso em: 27 set. 2020.

para a rede nos mostram que precisávamos de equipes mais robustas de devs dentro das empresas jornalísticas. Mas como se deu essa integração? Carlos Lemos, desenvolvedor do GloboEsporte, é o convidado da vez! Esse encontro da Rede *Hacks/Hackers* vai discutir cultura de desenvolvimento, métodos de produção digital, intercâmbio de experiências, como os jornalistas podem entender melhor e se beneficiar com os programadores do seu lado e como os desenvolvedores também precisam ser cada vez mais jornalistas no seu dia a dia (HACK HACKERS SP, 2015, online).¹⁶³

Em 2020, passados 5 anos desse bate-papo no evento Hack Hackers, houve mudanças. Em 2015 era adotado o *Scrum*, atualmente há uma Metodologia Ágil mista, na qual alguns elementos permaneceram como a preparação do trabalho cotidiano com as *daily*s. No Globoesporte.com, a *sprint* é chamada de *core*. O *core* dura duas semanas. A cada 15 dias, inicia um novo *core*. Na organização dessas duas semanas de trabalho, é pensado quais espaços estarão disponíveis para a produção de conteúdos, acomodando desde os mais robustos aos mais simples. O ciclo de um *core* é o ciclo da *sprint*. O time pensa um conjunto de seis *cores* para o semestre, dividido em duas partes. Num primeiro momento, é planejado o que terá de fixo, o que será ocupado com os projetos de longo prazo, como, por exemplo as finais dos campeonatos esportivos de futebol. “Um ponto que marcou bastante foi estudar um pouco mais os processos de *design thinking*, como integrar isso no dia a dia, como outras empresas estavam trabalhando” (LE MOS, 2020, entrevista). Os demais espaços são preenchidos com demandas mais factuais.

Faz parte do processo de trabalho na redação dedicar tempo ao aprendizado com novas ferramentas, com expertises para desenvolver alguma funcionalidade técnica. Um cotidiano que tem na internet um complemento à competência profissional, seja diante de acessos a repositórios de código aberto, trocas com desenvolvedores de outros países, leitura de tutoriais ou cursos online de curta duração. São demandas que surgem da necessidade de executar uma competência digital específica, de reproduzir um recurso técnico utilizado em uma reportagem de outra redação, por exemplo. Nesse contexto, é compreensível e é acomodado na agenda de trabalhos o estudo para o desenvolvimento posterior de uma produção.

Uma característica que não é rara entre os desenvolvedores é a formação acadêmica dos profissionais em distintas áreas. Algumas competências são adquiridas ao longo da trajetória prática do profissional, diante de treinamentos e de certificações.

---

¹⁶³ CMA é uma extensão de arquivo.

A equipe de desenvolvedores do Globoesporte.com é variada, são sete profissionais: uma coordenadora que é jornalista, um músico, um historiador, um designer, dois cientistas da computação e um relações públicas. E o time ainda conta com uma estagiária que é das Ciências da Computação. Sobre a divisão de tarefas, até 2018 os profissionais eram fixos nas atividades, os que trabalhavam no *backend* e no *frontend*, os que atuavam no banco de dados. Atualmente todos desenvolvem qualquer atividade.

A gente tenta passar as coisas por uma questão de afinidade até porque tenta acreditar que quanto mais autonomia o desenvolvedor tiver, mais comprometimento ele terá com o projeto que ele está tocando (LEMOS, 2020, entrevista).

Os profissionais têm autonomia sobre a parte tecnológica, há discussões para encontrar soluções e há estímulos para irem a campo também, junto com os repórteres.

Se alguém está travado a gente tenta, novamente, criar uma margem de flexibilidade para realocar as pessoas, pras coisas saírem dentro do prazo conforme o estipulado. Se a gente sentir, nas nossas reuniões regulares, que algum prazo se enrola, a gente tenta distribuir. Os desenvolvedores tem autonomia para ir à campo. Não é muito o que acontece na prática, mas não há impeditivos em relação a isso. A gente estimula que vá, mas também acho que vai um pouco de cada um (LEMOS, 2020, entrevista).

b) Os editores digitais e o compartilhamento de ideias

Lemos defende que, **em um comparativo com os meios de comunicação, os desenvolvedores estão muito mais próximos dos editores de vídeos, dos cinegrafistas, do foto repórter na relação com os redatores.** Quando os desenvolvedores estão separados da redação, a ótica de trabalho é outra, o que reflete nas histórias que são contadas. As ideias dessas histórias surgem de qualquer lugar da redação, inclusive do próprio time de desenvolvedores, em constantes trocas: “entre todos os projetos apresentados, o que é mais indispensável passar pelo time de desenvolvimento?” (LEMOS, 2020, entrevista). As trocas entre as editorias são cada vez mais presentes, desde consultas sobre as ideias, dúvidas sobre a necessidade do trabalho de um programador ou não em um determinado assunto, recursos que podem ser implementados e executados diretamente pelos jornalistas, usos de ferramentas.

Carlos Lemos atua na redação do Rio de Janeiro, mas mora e muitas vezes fica alocado na redação em São Paulo.

Acho que certas áreas da redação perceberam a necessidade e as possibilidades que tinham, antes de outras, mas hoje, por exemplo, eu trabalho na redação de São Paulo. Meu dia a dia não tá atrelado ao futebol paulista, mas o coordenador de SP, se ele tem uma ideia de um projeto especial, ele senta do meu lado e pergunta o que eu acho dessa ideia. “O que que você acha? O que você melhoraria? Como é que você viabilizaria essa ideia? Ou não precisa passar pelo time desenvolvedores?”. A gente tinha um time de produto, uma vez o pessoal de produto me viu mexendo no *Trello*. Era algo que eu utilizava para organizar as tarefas, que eu tinha no meu time do RJ. Hoje a gente usa o *GitLab* e o *Trello* caiu muito em desuso, mas quando ele viu a gente usando o *Trello* ele já veio perguntar como usava isso. Muitas coisas desse tipo acabam acontecendo (LEMOS, 2020, entrevista).

As ideias surgem de diferentes pessoas e áreas. Por exemplo, como os mesmos técnicos de futebol aparecem em times de diferentes regiões do país? Uma pessoa de infografia tinha uma ideia de explorar como os mesmos técnicos reapareciam em todos os lugares e comentou com o pessoal de dados, que fez um levantamento e apontou coisas que eles achariam interessantes ter dentro desse levantamento. Uma delas era mapear em quais meses havia uma maior troca de técnicos.

(...) mais interessante do que ver que Luxemburgo é técnico dos mesmos times...os técnicos que atuam do Rio e em SP, às vezes não atuam no Rio Grande do Sul....a ideia do pessoal de infografia era enxergar esses padrões na história do campeonato. Eles precisavam que alguém fizesse a apuração desses dados. O pessoal de dados percebeu que tem, mas se a gente for fazer esse levantamento, o que mais pode aparecer? (LEMOS, 2020, entrevista).

Com o título Rotatividade dos Técnicos¹⁶⁴, um dos apontamentos é que o mês de agosto é o que tem o maior número de trocas, mais demissões e contratações. Isso porque os times esportivos estão no meio do campeonato e muitas vezes vão precisar lutar contra um rebaixamento. Durante o processo de produção dos conteúdos do Globoesporte.com, o que normalmente acontece é a troca de informações entre os envolvidos.

O pessoal de dados levanta a malha, passa pra gente, pede para a gente fazer os apontamentos para eles. Antes do pessoal de info pensar em um gráfico é: “você conseguem levantar pra gente uns dados a partir disso daqui? Quantas pessoas saíram dos clubes em cada mês ao longo dos últimos 10

¹⁶⁴ <https://interativos.globoesporte.globo.com/futebol/rotatividade-dos-tecnicos>

anos? Ah, a gente consegue.” Então, a gente passa os dados para eles, isso rende um gráfico legal. “Ah, passa para o pessoal de info... Vocês conseguem fazer pra gente? A formação vai triangulando na gente até falar: "ok, esse projeto está pronto, vamos lançar!" (LEMONS, 2020, entrevista).

Figura 24 – Rotatividade dos Técnicos, Globoesporte.com

Fonte: Globoesporte.com, *print* feito dia 16 de outubro de 2020

As trocas e os compartilhamentos internos incluem cada vez mais os dados. O banco de estatística é fornecido para a redação desde 2015. A ideia sempre foi encontrar também maneiras de disponibilizar isso para o público,

mas aí tem toda uma questão de logística, como a gente faz com os dados, como eles são atualizados em tempo real, os servidores que o time trabalha são diferentes dos servidores do site como um todo. Tem que pensar em custo, operação e tudo o mais” (LEMONS, 2020, entrevista).

A página de Estatística do Brasileirão¹⁶⁵, por exemplo, que era discutida há anos, só saiu do papel quando foi reservado um espaço num planejamento que ocupou 20% da capacidade do time, durante três meses.

(...) essa página começou a ser discutida em 2014, após o levantamento do campeonato brasileiro, aí foi evoluindo...teve um momento em que o pessoal da infografia queria fazer algo pra essa página, uma série de discussões com o time de dados, que a gente chama de futdados... a gente viu o tempo que a gente conseguia entregar... e quais entregas conseguiríamos fazer...a gente acabou levantando essa página em outubro do ano passado. Ela está passando por uma série de atualizações, que estamos discutindo com diversas áreas, sobre como essa página irá funcionar. O time tem uma série de ideias, como a aprendizagem de máquina pode tentar criar uma espécie de edição inteligente dessa página, a ideia de ser uma ferramenta de

¹⁶⁵ <https://interativos.globoesporte.globo.com/estatisticas/>

informar a redação, mas também de entregar alguma coisa legal ao público (LEMONS, 2020, entrevista).

Figura 25 – Página Estatísticas do Brasileiro, Globoesporte.com

Fonte: Globoesporte.com, *print* feito dia 16 de outubro de 2020

Dois eventos do Ágil são adotados pelo time de desenvolvedores para o diálogo com a redação e com outros departamentos que não estão diretamente relacionados ao *core* (*sprint*). A partir da *daily*, que diz respeito ao que cada um dos desenvolvedores está fazendo, como está o andamento de um produto, é feito o informativo para todos da redação. Como são muitos termos técnicos e nem todos estão envolvidos com o Ágil, Lemos aponta que “costuma fazer uma tradução, até para conversar com o resto da redação”. A montagem do *core* é utilizada como uma *newsletter* para informar a redação sobre o que está sendo feito, com uma estimativa de quando acontecerão as entregas e qual a flexibilidade em relação aos projetos.

c) A gestão do tempo e o uso de ferramentas – orçamento de desenvolvimento

Outro exemplo de desenvolvimento com adoção do Ágil é o produto *Chuta Ai*¹⁶⁶, uma maneira de reativar a memória afetiva das pessoas com certos campeonatos e criar um tempo de permanência na página do esporte. Ele começou a ser feito em 2019 e é refeito de tempos em tempos na redação. Por não ser automatizado, ele requer

¹⁶⁶ <https://globoesporte.globo.com/chuta-ai>

a integração do time de desenvolvimento com a redação na alimentação do conteúdo.

A gente ainda não encontrou o tempo para criar uma automação dele pra redação a ponto de não passar por ninguém do time de desenvolvimento. Com estagiário a gente consegue replicar isso de maneira muito mais rápida do que parar pra criar um sistema pra isso (LEMOS, 2020, entrevista).

Figura 26 – Chuta Aí, Globoesporte.com

Fonte: Globoesporte.com, *print* feito dia 16 de outubro de 2020.

De acordo com Lemos, muitas vezes ideias que estavam na linha de trabalho podem ser abandonadas, mas as que entram em produção são executadas. Para gerenciar os tempos de trabalho há um orçamento de desenvolvimento, que, por exemplo, na tentativa de solucionar a repetição de alguns assuntos ou tarefas, entra em discussão o uso da automação. Algo que precisa de uma alimentação periódica de conteúdo, por exemplo, pode ser preenchido por Inteligência Artificial. Essa tomada de decisão é escalada para que os gestores definam qual a prioridade de execução da atividade: fazer o trabalho manualmente, de tempos em tempos, ou parar alguém para desenvolver um processo de automação.

O que é mais rápido? Vamos criar um sistema de automação pra isso ser desenvolvido. Eu gasto 3 horas pra replicar isso na mão. Com IA eu vou gastar 5 semanas pra construir, mas essa demanda não passará mais para a mão dos desenvolvedores. O que que vocês preferem? Ah, a gente prefere que vai tocando na mão. A gente monitora, porque na hora que o número de horas é superior a 5 semanas, que ultrapassa esse tempo, a gente vai ter prejuízo. Então, a gente precisa acompanhar constantemente se a vida útil desse projeto vai ultrapassar esse orçamento (LEMOS, 2020, entrevista).

Na gestão do tempo, Lemos ressalta que o planejamento do semestre é também para estipular os limites de quando os produtos estarão prontos para ir ao ar. Para organizar o desenvolvimento dos projetos, o repositório de ideias, é adotado o Kanban, via GitLab. “Ele resolve várias coisas para gente. Uma delas é o Kanban, no próprio espaço do repositório, a organização das tarefas e dos *milestones*” (LEMOS, 2020, entrevista)¹⁶⁷. A equipe já utilizou o Trello, chegou a ter um canal de Slack, mas hoje usa o Microsoft Teams. Há uma planilha de *spreadsheet* para controle do tempo de produção, por meio da qual é possível acompanhar cada coisa que está em produção, quem está à frente de cada iniciativa. “A gente tem o *Gantt*¹⁶⁸ real e o planejado para comparar a cada 15 dias” (ibidem, 2020, entrevista).

d) Avaliações, retrospectivas e mentalidade de melhorias

A renovação é algo que acontece em diversos conteúdos **“todo mundo precisa estar ligado em melhorias”** (LEMOS, 2020, entrevista). O que cada um pode contribuir, trazer de ideias? São reservados encontros para abordar esses assuntos específicos. Antes de um novo *core*, é feita uma retrospectiva que tem como modelo a retrospectiva do Spotify. Elas são feitas para entender os pontos de ações que precisam ser trabalhados dentro do time para melhorar o dia a dia. Há mais de cinco anos a equipe faz um levantamento anual das atividades, o que deu ou não certo. Existem os apontamentos que saem quando o projeto é lançado, mas existem *insights* que vão acontecendo porque alguém teve que retrabalhar, porque ideias surgem ao longo do caminho.

(...) é muito comum, por exemplo, o pessoal de dados, que está levantando a malha de dados, falar “olha, eu acho que isso aqui rende alguma coisa. Como é que vocês estão? O que que vocês têm na escala? A gente mostra o que tem. E aí, cabe fazer isso em algum momento nesses meses ou é melhor passar isso para um outro mês? Aí conversa com os editores. Isso vai retornar para gente em audiência? O que que a gente quer com esse projeto? A gente quer audiência? Um conteúdo que seja de alto valor para o nosso público? (LEMOS, 2020, entrevista).

¹⁶⁷ Milestone é um marco significativo do projeto, de desenvolvimento, uma designação de um ponto de controle em um cronograma.

¹⁶⁸ O diagrama de Gantt é um gráfico usado para ilustrar o avanço das diferentes etapas de um projeto.

A partir do momento que o projeto inicia, as próprias pessoas que estão envolvidas conversam entre si. A coordenação determina o que será feito, é estipulado o tempo de produção. “No dia a dia, todos circulam entre todos, existem os coordenadores que vão conversar com os editores de conteúdo, que resolvem os conflitos de agenda, e acima de todos têm um gerente que dá a palavra final” (LEMOS, 2020, entrevista).

e) Presencialidade x remoto pré-pandemia

Todos do time ficam no mesmo ambiente. Os jornalistas sentam em qualquer posto de trabalho, desenvolvedores e infografia têm pontos fixos. Entre os profissionais do time de dados, o local é variável. Lemos fica em São Paulo, e o time que ele lidera fica no Rio de Janeiro. A visita presencial acontece a cada 15 dias para as reuniões de retrospectiva e planejamento. A monitoria é constante por meio das ferramentas online.

Quem lida com o dia a dia dos desenvolvedores é o Ricardo. Ele é que faz a *daily*, que chama todo mundo, tem o nosso quadro lá. Eu falo para ele o que eu fiz, até porque eu entro mais cedo que todo mundo, e a *daily* eles fazem mais tarde porque tem gente que trabalha à noite. O Ricardo trabalha nesse recorte do meio tempo. Quando começa o outro dia, eu sei o que todo mundo fez, em que pé está. Se tem alguma decisão que precisa da minha consulta... O meu coordenador está no Rio de Janeiro, e a pessoa que faz a coordenação executiva também está no Rio de Janeiro... Normalmente entre si eles resolvem o que não precisa passar por mim (LEMOS, 2020, entrevista).

Existem as rotinas, os canais de comunicação, em que inclusive são acomodadas as digressões, a perda de foco que é comum nos processos de comunicação digital.

A gente quer falar de algum time que viu, alguma coisa que aconteceu, e a gente precisa ter certa objetividade para as coisas funcionarem. Então, a gente tem um canal só para falar bobagem. Isso está separado do resto do contexto para poder também ter uma proximidade humana que é importante, principalmente para as situações mais pesadas, quando o trabalho está muito intenso (LEMOS, 2020, entrevista).

Diante de um ano (2020) que trouxe muitas adaptações recorremos a uma nova entrevista como meio de atualizar a rotina e uso do Ágil no Globoesporte.com, como mencionado no capítulo II.

f) Atualizações

O trabalho ao longo do ano de 2020 foi remoto. Para Lemos, o Ágil ajudou com a presença da *daily* para organizar o que cada um estava fazendo, o *check point* do final do dia, com os cerimoniais presentes no *framework* numa logística de organização coletiva. Além dos ajustes relacionados ao trabalho remoto, houve parcerias para a cobertura de assuntos especiais. Os desenvolvedores do Globoesporte.com atuaram em conteúdos das eleições municipais, como na atualização do mapa do segundo turno.

Figura 27 – Mapa do portal de notícias G1, com a apuração por zona eleitoral em SP

Fonte: G1.com, publicada em 27 nov. 2020¹⁶⁹

Começou a ser adotado o OKR, do inglês *Objectives and Key Results*, uma metodologia de gestão que visa simplificar a definição e rastrear os objetivos e resultados-chave. Elas passaram a auxiliar nas definições e avaliações dos objetivos anuais e trimestrais. A *newsletter* permaneceu como um meio de informar o que estava em produção e também para fazer um monitoramento e parâmetro de qualidade de produção e trabalho do time (Foi um trabalho de qualidade satisfatória? Gerou sobrecarga e horas extras de trabalho para a equipe?).

¹⁶⁹ Exemplo de cobertura com o G1. Disponível em: <<https://especiaisg1.globo/sp/sao-paulo/eleicoes/2020/mapas/apuracao-zona-eleitoral-prefeito/sao-paulo/2-turno/>>. Acesso em: 30 dez. 2020.

O ano de 2020 foi marcado pela adoção do Ágil em todo o *hub* digital, com a aplicação de um conjunto de práticas ágeis que tem sido chamada de *Globo Framework*. Para o Globoesporte.com, a mudança foi apenas em acomodações em relação a nomenclaturas que foram padronizadas, como *sprint*, *planning*, retrospectiva, uma vez que o time já adotava o Ágil. As datas dos eventos ágeis passaram a fazer parte de um planejamento que todos devem respeitar. O trabalho de Lemos está evoluindo para uma atividade mista, que está sendo denominada de *Product Owner*, mas com uma responsabilidade editorial maior. “Entende-se que eu estou virando um PO. Eu não sei se eu concordo muito diante do caráter editorial que eu tenho, mas talvez em algum momento a gente encontre um outro termo mais adequado” (LEMOS, 2020b, entrevista).

O ano de 2021 tem como meta a integração dos times de desenvolvedores do Globoesporte.com e G1 nas produções ágeis. A lógica de trabalho dos times é a mesma, mas o escopo é distinto, uma vez que a missão, presença de mercado das duas áreas e os desafios editoriais são diferentes.

Eu estou começando a entender um pouco dos desafios do G1 agora. O meu time ajudou muito o deles durante a pandemia, mas existem questões específicas em relação ao G1: de liderança em relação ao mercado. Por exemplo, o Globo Esporte tem direito de transmissão de jogos. Essa é uma vantagem editorial muito forte em relação aos concorrentes. No jornalismo o G1 não goza do mesmo cenário de liderança de mercado. No esporte eu sei quais são as datas dos campeonatos, é possível se preparar para alguns eventos com bastante antecedência, como as Olimpíadas. No jornalismo as coisas são mais truncadas nesse sentido. Há editorias no G1, como a política que podem concorrer com veículos inteiros. Há uma oportunidade de conteúdo, mas que se não for publicada com qualidade e com agilidade alguém vai fazer (LEMOS, 2020b, entrevista).

O G1 tem uma grande preocupação com o serviço que ele se propõe em entregar de jornalismo. Um olhar editorial muito focado no *hard news* e serviço. A ideia é que os três desenvolvedores do G1 acompanhem o Globoesporte.com nas práticas ágeis, um olhar de colaboração de processos, de compartilhamento de estruturas e conhecimentos. Sobre o ano de 2020, especificamente no Globoesporte.com, Lemos considera um ano bastante satisfatório.

A gente entende que foi um ano satisfatório considerando todas as questões adversas de entregas. A demanda que passou pelo time se manteve, não teve queda. Não teve queda na audiência. A gente conseguiu entregar diferentes histórias em formatos de interação com público. Nesse sentido foi um ano

de impacto em relação a 2019, mas para 2020 é uma vitória (LEMOS, 2020b, entrevista).

Diante do exposto sobre as produções do Globoesporte.com, consideramos de imediato uma implementação Ágil bastante genuína de influência da visão e processo de execução dos programadores; que em meados de 2020 passou a integrar o contexto macro da empresa diante do *Agile Framework*. Assunto que retomaremos nas reflexões desta pesquisa. Seguimos agora para o caso do Grupo RBS na busca por outros olhares em relação à adoção das metodologias ágeis, relação com a ambiência redacional e produção de conteúdo.

Parte II – Grupo RBS

A. Contexto: *startup* de comércio eletrônico – RBS

Como uma empresa de mídia tradicional no Global South permanece relevante na era digital? Essa foi a pergunta que abriu uma série, com quatro reportagens, feita por Chaymae Samir e publicada pela agência Reuters em agosto de 2019. O conteúdo foi produzido a partir da entrevista com a vice-presidente sênior de produto e operações do Grupo RBS, Andiara Petterle, que falou sobre o processo de mudanças no modelo de negócios e na redação num caminho para se tornar uma *digital-first organization*. Com o título *A medida de todas as coisas: o impacto das métricas no jornalismo*, Marta Gleich, diretora de Jornalismo do RBS falou, durante o Congresso Brasileiro de Jornalismo Investigativo, em 2019, em São Paulo, sobre a redação integrada e os 300 jornalistas envolvidos na mudança de cultura e adoção das metodologias ágeis. Essas duas fontes secundárias nos auxiliam em dimensionar o contexto de transformação digital no Grupo.

O RBS, sediado no Rio Grande do Sul, é um dos maiores grupos multimídias do Brasil, já possuiu mais de uma dezena de canais de TV, cinco estações de rádio, três jornais, incluindo a transmissão de conteúdo da TV Globo. Em 2015, o Grupo iniciou a transição da sustentabilidade do negócio de assinaturas digitais com a construção do seu *paywall*¹⁷⁰. Foram feitas pesquisas para entender o porquê de as pessoas estarem

---

¹⁷⁰ O termo *paywall*, em inglês, pode ser traduzido como “muro de pagamento”. É uma restrição de visitantes a um site ou parte dele que só pode ter conteúdo acessado mediante pagamento.

dispostas a pagar por notícias, especialmente quando elas têm acesso a conteúdos gratuitos. Os gestores optaram por reduzir o portfólio definido para transformação digital para três marcas, focando em conteúdo local. Desenvolveu linhas de produto com ofertas nos impressos e digitais de Zero Hora e GaúchaZH¹⁷¹. A mudança da assinatura impressa para a digital aumentou a circulação digital em torno de 60%/ano (GLEICH, 2019, anotações). Foram adotadas estratégias de promoção cruzada, criação de times, entre eles de retenção e engajamento com base na redação.

Estamos construindo um portfólio de produtos digitais que leva em consideração o nível de adoção digital e a necessidade de curadoria, o que significa que temos produtos para nativos digitais que são construídos dessa maneira e temos outros tentando o máximo possível simular a experiência da leitura impressa (PETTERLE *apud* SAMIR, 2019, online, tradução nossa)¹⁷².

Além da mudança no modelo de negócios, o RBS tem adotado esforços na transformação da redação, integrando diferentes funções e departamentos, acabando com o trabalho compartimentado, criaram novas funções e tem estimulado o crescimento digital: editor responsável pela jornada do usuário, analista de conteúdo, analista de distribuição, gerente de produto digital, *Product Owner* responsável pela construção e direcionamento do *Backlog*, assim como disseminação da cultura Ágil na redação. De acordo com Andriara Petterle, ao se referir aos dados de performance, “o gerente de marca, por exemplo, responde em conjunto com a redação por avaliar os produtos usando dados” (PETTERLE *apud* SAMIR, 2019, online, tradução nossa). As ações, seja de desenvolvimento de um novo produto, da presença dos colunistas ou do planejamento dos conteúdos de fim de semana, têm envolvimento do marketing para garantir o alinhamento da marca com as decisões tomadas na redação.

O marketing costumava ser uma área de suporte e só veríamos resultados após alguns meses de implementação de uma campanha. Agora, criamos *squads* que trabalham juntos para fazer alterações nas campanhas diariamente, com o único foco em adquirir usuários (...) Começamos a usar

¹⁷¹ Petterle destacou o grande esforço no crescimento dos negócios digitais mas também na monetização do papel impresso que, para eles, é satisfatório: “ainda é um bom negócio e ainda gera resultados. Ainda o teremos enquanto o cliente desejar” (PETTERLE *apud* SAMIR, 2019, online, tradução nossa). It’s still good business and still generating results. We’ll still have it as long as the customer wants it” (PETTERLE *apud* SAMIR, 2019, online).

¹⁷² “We are building a portfolio of digital products that takes into account the level of digital adoption and the need for curatorship, that means we have products for digital natives that are built in that way, and we have others trying as much as possible to simulate the experience of print reading” (PETTERLE *apud* SAMIR, 2019, online).

o processo de *design thinking*, especialmente em nossas redações, porque precisamos entender o que nosso público deseja e o que nossos clientes e anunciantes desejam (...). (PETTERLE apud SAMIR, 2019, online, tradução nossa)¹⁷³.

O RBS usou o *design thinking* na transformação da redação, implementando uma estrutura que combina o marketing dentro da redação na tomada de decisões dos produtos: “(...) tudo deve ser suportado por dados e pesquisa de mercado para otimizar sua oferta editorial” (PETTERLE apud SAMIR, 2019, online, tradução nossa)¹⁷⁴. O plano de ação digital do RBS incluiu uma série de iniciativas, como o uso de *podcast*, com novos produtos em áudio sendo lançados periodicamente. Alterações em tempo real nas fotos de *home* e posição de conteúdos de acordo com números de acessos, acompanhamento do desempenho das colunas, colunistas, conhecimento sobre o tempo de leitura, origens dos *clicks*, o que rende mais, em qual jeito a entrega é melhor. As ações estão alinhadas com a visão do grupo:

Conhecer o usuário é um caminho para novos produtos no digital, com adoção de Metodologia Ágil na redação, jornalistas integrados e alinhados ao modelo de negócio, tendo o uso de dados para conhecer e direcionar oportunidades (GLEICH, 2019, anotações).

Em 2018, o RBS começou a implementar a Metodologia Ágil em todas as áreas da empresa, especialmente o marketing, que eles integraram à redação. A busca era por uma mudança na maneira como trabalham, por uma forma inovadora e em constante adaptação. Isso vem modificando as redações do Grupo e impactando nas decisões do portfólio de produtos. Na quarta parte da entrevista de Andriana Petterle à Reuters, intitulada *Grupo RBS: de empresa de mídia tradicional a startup de e-commerce. Como o Grupo RBS fez a transição?* (apud SAMIR, 2019, tradução nossa)¹⁷⁵, Petterle fala sobre como o **RBS passa cada vez mais de um grupo de mídia tradicional para se tornar uma startup de comércio eletrônico**, incluindo investimentos em produtos, em pesquisas, em jornalismo, na liderança de experimentos próprios. Com isso, na redação,

¹⁷³ “Marketing used to be a support area and we’d only see results after a few months of implementing a campaign. Now we built these *squads* that work all together to make changes to the campaigns on a daily basis with the sole focus on acquiring users (...) We began using the design thinking process, especially in our newsrooms, because we have to understand what our audience wants, and what our clients and our advertisers want (...)” (PETTERLE apud SAMIR, 2019, online)

¹⁷⁴ “Marketing shares all product decisions with the newsroom, and the latter has no total power over what to launch: everything must be supported by data and market research in order to optimise their editorial offering” (PETTERLE apud SAMIR, 2019, online).

¹⁷⁵ Grupo RBS: from traditional media company to e-commerce startup. How did Grupo RBS make the transition? (PETTERLE apud SAMIR, 2019, online).

foram implementadas performances relacionadas a produtos: 1º) com reuniões diárias, semanais e mensais; 2º) com momentos de acompanhamentos sistemáticos, com treinamentos e com resultados; 3º) novos cargos. Para o RBS hoje (GLEICH, 2019, anotações):

- Produtividade ideal: não é volume; é engajamento para o produto; audiência por repórter; jornada do usuário; propensão à compra; relatórios atualizados;
- Futuro: recomendação do conteúdo; redação inteligente; migração/estudo/potencial de mudança.

Inicialmente no Grupo RBS, a adoção da Metodologia Ágil se restringia às áreas de desenvolvimento, com os programadores. Em 2019, foi adotado o ecossistema de *squads*, pequenos times, com o intuito de atender tanto para o desenvolvimento quanto para o negócio. A implementação nas áreas de negócios ocorreu um pouco antes da redação. O quadro a seguir mostra a estrutura vigente (2021):

Figura 28 – Equipes ágeis e a redação no centro da estratégia de assinatura

Fonte: Débora Pradella, 2020.

De forma resumida, as ações das equipes ágeis, tendo a redação no centro da estratégia de assinatura, foram divididas em duas tribos: Tribo de Conteúdo (*Content*

Tribe) e Tribo de Assinaturas (*Subscribe Tribe*). A Tribo de Conteúdo tem por objetivo vender assinaturas e engajar assinantes para que eles permaneçam consumidores. É formado por três *squads*: *Product (Premium Content)*¹⁷⁶, *News B2B* e *Sports*, integrados à redação. Todos que fazem parte dessa tribo possuem o objetivo em comum e trabalham em conjunto pelas mesmas metas de assinaturas digitais. Os *squads* da Tribo de Assinaturas, *Squad ID*, *Squad Paid Content* e *Squad Atend*, são responsáveis pelas melhorias dos sistemas que dão suporte à estratégia de assinaturas, como fluxo de compra, *login*, portal do assinante, autoatendimento etc. Também trabalham com os mesmos objetivos dos outros *squads*: vender e reter.

Os *Squad Growth* e *Squad Engagement* fazem conexão entre a Tribo de Conteúdo e a Tribo de Assinaturas. O *Squad Growth* trabalha com marketing digital atuando nos canais de vendas online, campanhas, promoções etc., para aquisição de assinantes. O *Squad Engagement* trabalha com relacionamento e marketing para estimular o uso dos assinantes (baixar aplicativos, inscrições em *newsletters* etc.).

Nesta tese, aprofundaremos, diante das entrevistas, a adoção das metodologias ágeis na Tribo de Conteúdo, em especial o *Squad Produto*. Falaremos sobre: Ambiente redacional – a) Os *squads* na redação; b) Lógicas de produção, uso de ferramentas e compartilhamento de ideias no *Squad Produto*; c) Defasagem no formato, implementação de nova funcionalidade, evolução de produto; d) Avaliações, retrospectivas e mudança de *mindset*; e) Presencialidade x remoto pré-pandemia; f) Atualizações.

B. Ambiente redacional

a. Os *squads* na redação

O *Squad Produto* é responsável pela criação e execução de novos conteúdos e formatos para atender à estratégia de assinaturas digitais (conquistar novos assinantes, engajar e reter assinantes atuais) e também gerar receita comercial. Direciona a produção e distribuição da redação para atender aos objetivos de B2C, que são criar novos conteúdos para estimular o hábito dos assinantes (*newsletter*, boletim de

---

¹⁷⁶ O *Squad Produto* passa por um período de avaliação do nome e pode ter agregado os termos “conteúdo premium” como abordaremos no decorrer do capítulo.

WhatsApp); conteúdos para vender mais assinaturas (colunistas); conteúdos para ajudar o hábito do assinante. Além disso, também cria conteúdos com foco B2B. “O nome ‘*Squad Produto*’ confunde um pouco, por isso estamos avaliando mudar para ‘*Squad Conteúdo Premium*’” (PRADELLA, 2020b, anotações).

Hoje no RBS usamos “produto” para nos referirmos a três “áreas”: às Redações - já que nosso produto é jornalismo; à área de Produto e Experiência - responsável por UX e melhorias das plataformas; e à área de Produto e Marketing – que olha mais para produto B2B. Por isso, achamos que alterar o nome da Squad para “Conteúdo Premium” vai evitar confusões e deixar mais claro o papel do time (PRADELLA, 2020b, anotações).

Os *squads News/B2B* e *Sport* são responsáveis pelo lançamento e melhorias das plataformas – *site/apps* – para atender aos mesmos objetivos do *Squad Produto*, com novos aplicativos com funcionalidades pedidas pelos usuários, novas narrações de jogos de futebol para engajar, entre outras ações.

Em resumo, acreditamos que para funcionar todos devem trabalhar pelo mesmo objetivo, que no nosso caso é número total de assinantes. E depois cada *squad* desdobra essa meta maior em objetivos mais táticos de acordo com sua atuação. Portanto, o objetivo final de um desenvolvedor não é desenvolver uma nova API, mas sim vender assinaturas. O mesmo para um colunista, seu objetivo final é produzir conteúdo que seja usado por assinantes ou que venda assinaturas (PRADELLA, 2020, entrevista).

Figura 29 – *Squad Produto Conteúdo Premium* e *Squad News/B2B*

Fonte: Autora, 2020, com base nas entrevistas

O foco do *Squad Produto* é principalmente digital. Algumas outras demandas acabam chegando, mas o digital é o principal. As pautas do dia a dia, do *hard news*, ficam com a equipe de jornalismo. Os coordenadores de distribuição trabalham no ritmo da factualidade, tendo um papel complementar no *squad*. A função do cargo deles é entender essa lógica, por isso a atuação em turnos entre às 6h da manhã e à meia-noite. “O tempo inteiro até a meia-noite, essa lógica de jornada, de garantir uma produção, uma produção adequada para o site”, destacou Pradella. **O *Squad Produto/Conteúdo Premium* olha elementos que são processos de redação, que precisam ser revisados ou testados.** “Por exemplo, precisamos mapear período de férias e apresentar isso no impacto digital. Precisamos ter um tutorial sobre o que fazemos ou não fazemos na hora de enviar *push*”¹⁷⁷ (PRADELLA, 2020, entrevista).

O *Squad Produto* conta com uma PO, com duas analistas de conteúdo e três coordenadores do time de distribuição. Todos esses profissionais são jornalistas. Participam ainda um editor de imagem e um analista de dados. Como uma forma de inclusão e divulgação da metodologia na redação, toda vez que é priorizada uma tarefa um editor, representante daquele assunto em pauta, é chamado para a *sprint*. Pradella pontua: “a gente vai lançar um novo vídeo sobre economia. Além das pessoas que já participaram comumente, um editor de Economia vai participar junto para garantir a entrega daquele conteúdo”. No *Squad News*, por exemplo, “a equipe responsável pelo desenvolvimento de site/apps e pelo suporte ao publicador é formada pelo P.O. e desenvolvedores, com suporte de recursos de UX” (PRADELLA, 2020, anotações).

Figura 30 – Time de produto

Fonte: Autora, 2020

¹⁷⁷ *Push* são mensagens enviadas por aplicativos ou sites que aparecem na tela principal de celulares, desktop e outros dispositivos. Outras informações em: <https://tecnoblog.net/342259/o-que-e-notificacao-push/>. Acesso em: 12 jan. 2021.

b. Lógicas de produção, uso de ferramentas e compartilhamento de ideias no *Squad Produto*

As ideias de produção de conteúdos, projetos, vêm de diversas áreas: das demandas da estratégia do negócio, sugestão da equipe, *brainstorm*, ideias que alimentam um *Backlog* que depois será priorizado.

Decidimos junto com a área de negócios e vamos abrir o conteúdo de colunistas por mês pra aumentar o volume de pessoas que acessam pra depois abrir, possivelmente, para assinantes. Então, essa é uma demanda de negócio, que vem pra *squad*, e a *squad* trabalha como nós vamos distribuir isso, produzir conteúdo sobre isso, alinhar com nossos colunistas pra postar nas nossas redes sociais. Isso é um tipo de origem de uma demanda (PRADELLA, 2020, entrevista).

Figura 31 – Colunistas, Grupo RBS

Fonte: Gaúcha Zero Hora, *print* feito em 22 de outubro de 2020¹⁷⁸

¹⁷⁸ Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/colunistas/a-z/>>. Acesso em: 22 out. 2020.

A criação do box Transparência + Credibilidade, por exemplo, foi sugestão de um dos integrantes do time, que tinha visto a iniciativa em um veículo internacional. São informações de como as reportagens são produzidas e os motivos pelos quais algumas decisões editoriais foram tomadas.

Alguns jornais dos Estados Unidos, acho que USA Today, fizeram uma pesquisa sobre um bloco de credibilidade, de transparência. Eles atestaram que as pessoas confiavam mais em conteúdos que tinham aquele bloco. Então, alguém viu aquela referência, aquele conteúdo, compartilhou e o time levou para avaliação, e decidimos que a gente ia desenvolver um box de transparência. O time alinhou isso com o time de desenvolvimento, fez a priorização lá, desenvolveu e implementou o bloco no nosso publicador. E aí o time foi responsável também por alinhar padrão, treinar as pessoas, dar visibilidade para isso, acompanhar se as pessoas estavam usando ou não (PRADELLA, 2020, entrevista).

Figura 32 – Box Transparência + Credibilidade, Grupo RBS

GAÚCHA ZH EDUCAÇÃO E TRABALHO

Uso da tecnologia e professores na casa dos alunos: veja propostas para recuperar as perdas na educação em 2020

Iniciativas em municípios como Estelô e Sapucaia do Sul podem servir de exemplo, mostrando que, mesmo em meio a muitas dificuldades, o ano letivo não está perdido

O que é Jornalismo de Soluções, presente nesta reportagem?

É uma prática jornalística que abre espaço para o debate de saídas para problemas relevantes, com diferentes visões e aprofundamento dos temas. A ideia é, mais do que apresentar o assunto, focar na resolução das questões, visando ao desenvolvimento da sociedade.

Como recuperar as perdas de 2020?

Algumas propostas de Edí Fassini, diretora do Centro de Educação Profissional e da Educação a Distância da Univates:

- O ano de 2020 oportunizou registros de atividades individuais e de experiências vividas por turmas. Isso tudo deve ser “visitado” pelos novos gestores e em conjunto com as equipes docentes.
- As equipes docentes precisam de capacitação para avançar na reconstrução dos projetos pedagógicos. Há pilares a serem reforçados. Um deles é o pilar emocional do grupo docentes que está extenuado.
- Os estudantes precisam de estímulos e de acompanhamento atento de equipes multiprofissionais. Após um ano de atividades domiciliares, momentos de convívio coletivo certamente não serão tranquilos para todos. E, no que tange à

Fonte: Gaúcha ZH¹⁷⁹

¹⁷⁹ Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/educacao-e-emprego/noticia/2020/12/uso-da-tecnologia-e-professores-na-casa-dos-alunos-veja-propostas-para-recuperar-as-perdas-na-educacao-em-2020-ckian96bs0065017wkowykvuf.html>>. Acesso em: 2 jan. 2021.

A matéria *Uso da tecnologia e professores na casa dos alunos: veja propostas para recuperar as perdas em 2020* apresenta o box informando que o conteúdo faz parte da proposta Jornalismo de Soluções da empresa, conteúdos que visam atender a uma visão mais construtiva de responsabilidade social. “Não vai transformar tristeza em alegria, mas é para dar uma esperança. Não são só assuntos bons (...) são assuntos onde são apontadas tentativas de solução, de amenização”, disse a diretora de jornalismo do RBS, Marta Gleich, durante o 15º Congresso Brasileiro de Jornalismo Investigativo, ocorrido online em setembro de 2020 (GLEICH, 2020, anotações). O box de transparência visa atender também o modelo de negócios de assinatura que prioriza: conteúdo local; opinião e esporte. “São ações que impactam positivamente os negócios digitais. Antes era apenas visualização de página, e isso não impacta no negócio”, disse Gleich (2019, anotações).

As ideias que surgem na redação são direcionadas para irem ou não para a produção, para serem priorizadas. Atualmente os *squads* utilizam a ferramenta Trello como armazenamento das sugestões incluídas no *Backlog*. É papel da PO organizar o *Backlog* e o desenvolvimento da iniciativa dentro da *sprint*. Assim como o preenchimento do andamento do produto. São feitas diariamente as *daily*s na redação, um bate-papo em pé de no máximo 15 minutos. A *sprint* dura duas semanas e segue o mesmo calendário dos outros *squads*. Há uma *planning* com todos na qual é alinhado o que cada um vai desenvolver na sua *sprint*. “Na operacionalização do dia a dia, precisamos de pessoas que estejam disponíveis para participar da *daily*, acompanhar o Trello, isso é um processo”, disse Rucker (2020, entrevista).

Foram estabelecidos processos para conseguir cada vez mais disseminar a Metodologia Ágil na redação: uma reunião de *pré-planning* do *squad*, que funciona como uma reunião com os principais *stakeholders* da própria redação, feita pela PO, antes de ser levado ao time. Nela participam editores, editor-chefe do jornal, editor-chefe de reportagem da rádio, editores de cada área: esporte, comportamento, notícia, são reunidos para uma apresentação sobre o que a PO está pensando em priorizar.

Há uma *planning* com todos os *stakeholders*, para todo mundo ter a visibilidade, ter essa aproximação da redação com o negócio; o que a área de estruturas vai colocar online, como é que a gente faz as contribuições. Na *daily* participa só quem é do time mesmo, quem é da *squad*, as outras se encontram nessa reunião de *planning* (PRADELLA, 2020, entrevista).

Os *stakeholders* ficam a par do que andou, e ela também ouve a opinião deles sobre o que vai ser priorizado na próxima.

Essa foi uma forma que a gente encontrou de adaptar mais a essa metodologia, ter visibilidade do que a gente está fazendo e entregando, e também poder contribuir. Muitas vezes, eles (editores) participam e falam de algo que deve ser priorizado (PRADELLA, 2020, entrevista).

Toda final de *sprint*, a PO envia um *e-mail* para essas principais lideranças da redação, para dar visibilidade sobre o que foi entregue, um resumo de todas as descobertas e levantamentos que o time construiu na *sprint* e quais os rumos possíveis para as próximas ações.

c. Defasagem no formato, implementação de nova funcionalidade, evolução de produto

Uma percepção que o time tinha era de uma defasagem no formato da *newsletter*. O time de produto fez um estudo de mapa de calor, um *benchmark*¹⁸⁰, foi envolvido o time de UX, o *Squad de Engajamento* para ter um olhar do anunciante, e juntos construíram um novo modelo. Esse é um exemplo de pré-percepções do time, dos jornalistas, que, após os testes diretamente com os usuários, apontou que o modelo antigo era o preferido.

A gente fez um teste A/B, e eu acho que isso é um ótimo exemplo porque isso nunca teria acontecido, porque no dia a dia da redação ninguém vai parar ter esse nível, para analisar, pra colocar um teste no ar. E a gente fez um teste durante uma semana com esses dois formatos, o formato antigo e o novo. O novo foi um fracasso enorme, e esse foi um exemplo legal porque às vezes as coisas não funcionam (RUCKER, 2020, entrevista).

O acompanhamento da percepção dos usuários é fundamental para o sucesso dos produtos. “A gente tem essa coisa, que é muito da Metodologia Ágil, que a gente faz esse processo de teste, valida e coloca no ar”, disse Rucker. Nesse caso, especificamente da *newsletter*, a percepção da redação era diferente da visão do usuário. Isso não inviabiliza outros testes no futuro, adoção de um outro modelo, mas mostra a

¹⁸⁰ *Benchmark* diz respeito ao “ato de comparar de forma eficiente a performance entre dispositivos utilizando um ou mais programas... para conseguir compará-los de maneira equivalente, é preciso realizar uma série de testes e analisar inúmeros dados” (COSTA, Matheus. O que é benchmarck. Disponível em: <https://canaltech.com.br/hardware/o-que-e-benchmark-26350/>. Acesso em: 20 jan. 2021.)

importância de acompanhar o que está no ar e perceber o comportamento/reação dos usuários. Olhares que o *Squad Produto* tem adotado na implementação de novas funcionalidades ou com a evolução de um produto.

Por exemplo, uma questão editorial foi o uso de *bullets* para resumir as matérias complexas, longas, oferecendo ao usuário um resumo na abertura, no estilo “entenda essa matéria, esse conteúdo, em cinco pontos”. A sugestão veio de um dos líderes. O planejamento incluiu um *discovery*¹⁸¹ para entender o que fazia sentido, qual era o valor que seria agregado, como medir o sucesso da ação, quais seriam as matérias elegíveis, a presença dos *bullets* e de que forma apareceriam no site. Foi alinhado com as editorias que o uso aconteceria em matérias com mais de quatro parágrafos, que tivesse como explicar o conceito. Houve testes e as próprias editorias fizeram o recorte dos conteúdos. Muitas vezes os editores disponibilizavam no site; em outras situações, os próprios repórteres faziam. Isso gerou discussão sobre aumento do trabalho, teve resistência no início.

A gente vai atrasar uma publicação porque tem que colocar *bullets*? Você vai me dar mais trabalho? Em muitos conteúdos coube a decisão editorial: é melhor a gente publicar o quanto antes ou não, espera os *bullets*. Por isso é importante ter os coordenadores de edição junto com a gente na *squad* (RUCKER, 2020, entrevista).

A iniciativa dos *bullets* passou por um período de acompanhamento, quando foi definida uma taxa de sucesso, no caso, a de recirculação. O pressuposto é que, se o usuário ficou satisfeito com o resumo, surtiu o efeito e potencialmente era alguém que não consumiria o conteúdo longo. “Ele ficou satisfeito e talvez ele vá seguir adiante e consumir outras coisas do nosso site” (RUCKER, 2020, entrevista). A comprovação foi positiva, com aumento da taxa de recirculação. Rucker destaca que em situações como essa **é preciso estar atento para que as iniciativas permaneçam no cotidiano da redação**. “De tempos em tempos, temos que observar para que isso não se perca nos processos do dia a dia da redação” (ibidem, 2020, entrevista).

d. Avaliações, retrospectivas e mudança de *mindset*

No início de 2020 (antes da crise da pandemia da covid-19), o Grupo RBS começou a fase de revisão da adoção das metodologias ágeis na redação. Para Rucker,

¹⁸¹ Uma reunião, bate-papo com os envolvidos.

“a gente entende a coisa andando, está numa empresa, num processo de transformação. Agora a gente já vai começar a revisar esse desenho para ver se ele ainda faz sentido, se não tem que reorganizar a lógica desses *squads*” (2020, entrevista). A fase mais complexa da implementação foi a mudança cultural. A adoção dos termos em inglês foi impactante, assim como as mudanças na rotina.

Houve resistência ao uso dos termos em inglês, mas a medida que as coisas foram andando, ficou bem clara que a velocidade de entrega é muito maior do que a gente conseguia antes. O retorno é muito mais positivo do que negativo. As pessoas sentiram que tem para onde mandar suas demandas, suas ideias, serem ouvidas e contribuir. Isso ajudou bastante! (RUCKER, 2020, entrevista).

A empresa ter adotado a Metodologia Ágil foi um facilitador nos processos de mudança. A percepção dos profissionais de que as ideias não se perdiam no cotidiano das pautas foi também um outro elemento de adaptação. Para Rucker, o desafio é dar visibilidade à Metodologia Ágil em outras editorias e espaços da empresa. Demonstrar como acelera e qualifica as entregas “como a gente consegue ser mais rápido, entregar mais coisas, conhecer melhor o nosso público e evoluir nas entregas a partir dessa metodologia” (RUCKER, 2020, entrevista).

Eu vejo duas coisas, dois desejos, duas visões minhas. Primeiro como que a metodologia vira a forma de trabalhar de toda a redação e não só dessa *squad*. Isso como se a redação fosse uma *squad* gigante. Seria muito legal se cada editoria tocasse todos os seus projetos editoriais, todos os seus cadernos e conteúdos especiais dentro da lógica da Metodologia Ágil e não só as coisas superespeciais. O segundo já seria uma consequência disso. Seria essa integração maior com as áreas de negócio se todos os profissionais de todos os times tivessem uma colaboração maior, aproximar mais esses dois mundos. Com essa *squad* a gente já tem um avanço enorme. Eu imagino que isso seria um passo a mais dessa aproximação (RUCKER, 2020, entrevista).

A primeira retrospectiva aconteceu em setembro de 2019, “a gente já fez uma reunião de retrospectiva para que o próprio time pudesse avaliar como está sendo essa nova forma de trabalho, o que poderia melhorar ou não”, apontou Débora Pradella. No início, na implementação, apenas duas pessoas já haviam trabalhado com Metodologia Ágil. A mudança passava pelo comportamental.

No início do Ágil, em cada momento da *sprint* aparecia um responsável do setor ou da editoria. O que não estava otimizando o trabalho, após avaliação, agora permanece a mesma pessoa por *sprint*. A gente perdia tempo tentando

explicar de novo então na primeira retrospectiva a gente devolveu que precisava de uma mesma pessoa por *sprint*” (RUCKER, 2020, entrevista).

A segunda retrospectiva foi em fevereiro de 2020, “agora a gente já está na redação numa fase de que todo mundo sabe o que é. Já se acostumou com os termos em inglês, que foi um primeiro impacto (*squad, backlog, sprint*)”, apontou Débora. Uma das problemáticas da implementação e que acabou sendo revista na segunda retrospectiva foi da visão que o time passou a ter da PO como chefe. “As pessoas nunca tinham trabalhado com Ágil, eu senti que eles estavam me vendo como chefe deles. Então as entregas eram para mim não era para o time, e eu tinha que ficar cobrando” (RUCKER, 2020, entrevista). O trabalho é contínuo de mudança de *mindset*. Os desafios, segundo Débora, apontam para visibilidade e disseminação do Ágil em outras editorias e partes da empresa. “A gente precisa que alguém da editoria entre na nossa dinâmica. Que esteja disponível para *daily*, que acompanhe as reuniões, que acompanhe o Trello, e isso é um processo nem sempre fácil” (RUCKER, 2020, entrevista). A dependência acaba sendo dos editores, da dinâmica diante dos factuais,

mas esse era o nosso plano ideal. A gente ir embarcando aos poucos toda a redação. Até que todo mundo tivesse um pouco de contato com a metodologia, conseguisse visualizar uma forma de como funciona e de repente se sensibilizar (RUCKER, 2020, entrevista).

Há iniciativas pontuais também de disseminação do Ágil em projetos específicos. A área de imagem, por exemplo, que envolve fotógrafos, diagramadores, designers, seria uma das prováveis beneficiárias da adoção do Ágil. “A gente já teve uma conversa com eles de desenvolvimento da Metodologia Ágil. Porque daí a gente consegue ver o que está em andamento, vai ter acesso ao Trello, vai ter início, meio e fim para as coisas” disse Rucker. O grupo de eleições seria outro beneficiário. Um grupo que precisa trabalhar durante todo o ano na cobertura pré, durante e pós-campanha. Vão ter vários produtos ali dentro: lives, vídeos, programas em vídeo, vão ter especiais digitais. A gente também já fez uma primeira reunião com eles, para que eles implementem a Metodologia Ágil (RUCKER, 2020, entrevista)¹⁸².

---

¹⁸² Essa primeira reunião ocorreu no início do ano de 2020.

e. Presencialidade x remoto pré-pandemia

Todos do *squad* ficam em um mesmo ambiente físico, com exceção do analista de dados, que somente participa das *dailys*. Essa foi a lógica de trabalho presencial até antes da pandemia, que, como todas as demais áreas, acelerou processos de trabalho em distanciamentos físicos. Por conta da covid-19, foi adotada a redação 100% em *home office*. Num primeiro momento da quarentena houve um esvaziamento dos produtos e planos. Os esforços foram destinados à cobertura do dia a dia da evolução da doença, ampliação da cobertura, escalas, afastamentos dos profissionais doentes. O *squad* de produtos teve duas pessoas do time deslocadas para poder atender a perguntas de usuários nos canais sobre coronavírus.

f. Atualizações

Houve um processo de adaptação para que os trabalhos fossem retomados online no período da pandemia. Para Débora Pradella, ter aplicado a Metodologia Ágil ajudou a seguir trabalhando de forma colaborativa durante a pandemia. “Mantivemos os ritos online (*planning, daily*), e o time seguiu com autonomia para priorizar as entregas de acordo com a estratégia” (PRADELLA, 2020b, anotações). Ferramentas online como Trello e Planner permitiram que todos dos times pudessem acompanhar as priorizações, entregas e atividades, dando visibilidade aos trabalhos. Os remanejamentos das ações visaram aos conteúdos sobre o coronavírus, para que as pessoas pudessem se informar no momento de disseminação da doença. No dia 13 de março de 2020, foi publicado um *post* com as ações desenvolvidas nos *squads*¹⁸³:

- 1) Boletim gratuito por e-mail – envio de dois boletins diários, por e-mail, com as últimas notícias sobre coronavírus, dicas de prevenção e dúvidas de ouvintes respondidas;
- 2) Especialista na Gaúcha 2 – para ampliar a interação com os ouvintes, a Rádio Gaúcha passou a oferecer serviço exclusivo e canal extra de áudio em GaúchaZH;
- 3) Dúvidas dos leitores – dúvidas enviadas para o WhatsApp eram respondidas por médicos e especialistas e disponibilizadas também na página da GaúchaZH;

---

¹⁸³ Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/saude/noticia/2020/03/gauchazh-lanca-novos-produtos-e-conteudos-focados-em-servico-sobre-coronavirus-ck7qa2hj7046i01oayc9iz2bt.html>>. Acesso em: 2 jan. 2020.

4) Caderno Vida exclusivo – ampliação do Caderno Vida especial sobre coronavírus para assinantes de Zero Hora e GaúchaZH no aplicativo Jornal Digital;

5) Boletins via WhatsApp – GaúchaZH passou a enviar boletins via WhatsApp com as atualizações de última hora sobre o coronavírus no RS, Brasil e no mundo. Serviço exclusivo para assinantes de GaúchaZH.

Como parte do projeto de jornalismo de soluções, o *squad* de produto também atuou em outras frentes, como na cobertura das eleições. Em um dos conteúdos, via Instagram¹⁸⁴, foi feita uma série com os candidatos à prefeitura de Porto Alegre, na qual eles precisavam apontar pontos positivos dos adversários.

Figura 33 – Terceiro episódio – Admirador Secreto, Grupo RBS

Fonte: Instagram gzhdigital, 2020

Não foi realizada nenhuma retrospectiva no período da pandemia, o que deve ocorrer nos primeiros meses de 2021. A PO Thaís Rucker também concorda que os times ágeis lidaram melhor com os processos remotos.

Acho que como toda a empresa, tivemos um momento de adaptação, mas, sem dúvida, o fato de estarmos já trabalhando com método ágil foi um ponto positivo, o time já estava familiarizado com plataformas como o Trello que facilitam o acompanhamento das demandas remotamente, além disso, as cerimônias da metodologia, já consolidadas, permitiram que seguissemos dando continuidade ao trabalho no mesmo ritmo. O time seguiu integrado e garantindo as entregas, acho que o que faltou um pouco foi a integração com outras áreas da empresa, em parte por não estarem tão familiarizados com

¹⁸⁴ Disponível em: <<https://www.instagram.com/tv/CGs0r1AnVc1/?hl=en>>. Acesso em: 2 jan. 2020.

as dinâmicas ágeis e em parte pela falta de proximidade presencial mesmo (RUCKER, 2021, entrevista).

Diante do exposto sobre os trabalhos do *Squad Produto/Conteúdo Premium*, que está integrado à redação, percebemos uma adoção do Ágil que vem da gestão da empresa na busca por desenvolvimento de conteúdos/produtos atrelados as assinaturas e permanência dos usuários digitais. Seguimos agora para os pontos de atenção e reflexão específicos dos dois casos apresentados neste capítulo: Globoesporte.com e Grupo RBS.

Pontos de atenção e reflexão

Tanto o Globoesporte.com quanto o Grupo RBS estão inseridos em mudanças macro. O Grupo RBS passa por uma mudança que impacta diretamente o jornalismo, mesmo sem ter a adoção do Ágil em todas as editorias. Há a criação de novos cargos, funções e mudanças efetivas no modo de produzir e distribuir conteúdo, mas é mantido o hibridismo de atividades redacionais, de editorias com e sem a adoção das metodologias ágeis. A visão da gestão sai cada vez mais do projeto para o produto com um pensar sobre a experiência do usuário e uma racionalidade conciliada com a proposta da empresa e com os modelos de aquisição, retenção de usuários e assinantes. No RBS há uma estratégia macro de redefinição para uma *startup* de comércio eletrônico, incluindo investimentos em produtos, em pesquisas, em jornalismo, na liderança de experimentos próprios. Adotou o ecossistema de *squad* e visa à disseminação da metodologia internamente. Reformulou caminhos de produção, trazendo complementaridade de ações ao departamento jornalístico, ações que visam a novas funcionalidades, evolução de produtos e mudanças em formatos já defasados, estando atentos para que as iniciativas, que são frutos de um maior conhecimento sobre os usuários, permaneçam no cotidiano da redação. No RBS, a articulação para o desenvolvimento dos conteúdos é coletivizada, numa escrita com muitas mãos, mas centralizada na proposta de execução com o viés jornalismo/marketing. O dono do produto, o *stakeholder*, é mais diretivo com a integração ao modelo de negócio.

No Globoesporte.com. situamos o período macro pelo qual o Grupo Globo passa em relação à integração de silos. Conversamos, no entanto, com um profissional

que faz parte da equipe de desenvolvedores de produtos digitais. Temos a perspectiva de alguém que já trabalhou com jornalismo de dados e que integra a equipe de esportes, em que a implementação do uso do Ágil no dia a dia aconteceu de forma mais genuína ao trabalho do desenvolvedor. O esporte já esteve hierarquicamente sobre a gestão do jornalismo, mas saiu dessa vertical. É um expoente de mudanças dentro do ambiente redacional pela sua própria natureza. Atua com o emocional do público, com a torcida por um atleta ou por um time. Lida com a proximidade com o público usando recursos audiovisuais, modos de falar e brincadeiras muito mais coloquiais nas narrativas cotidianas. Lida também de forma distinta ao jornalismo em relação à presença dos patrocínios dos times que acompanha, com as coberturas e com as dinâmicas dos programas em parceria com o marketing. Esse conjunto de fatores faz com o esporte dialogue de forma distinta com os processos de mudanças propostos por uma visão de produto e com adoção do Ágil quando a predominância ou finalidade dessa adoção é majoritariamente o negócio.

Em ambos os casos fica cada vez mais clara a presença dos desenvolvedores e de outros profissionais que acabam por ter uma visão jornalística para executarem suas tarefas diante do conceito Ágil. Como uma das características do Ágil, os profissionais no Globoesporte.com, por exemplo, têm autonomia sobre a parte tecnológica. Há discussões para encontrar soluções sobre as pautas e há estímulos para irem a campo junto com os repórteres. Diante dos dois exemplos, percebemos o Ágil numa gestão do desenvolvimento de conteúdos, comunicando etapas e integrando profissionais. A atividade de gerenciamento e planejamento envolve o escopo do trabalho, os riscos, os recursos exigidos, as tarefas a serem executadas e o esforço despendido em eventos de *pré-planning*, *planning*, com a presença do *Backlog* e com o *Backlog* priorizado. Os trabalhos são desenvolvidos em equipes, seja em *squads* ou com *frameworks*, como o *Scrum*.

Os espaços estão em constante adaptações e seguem um processo de conhecimento e experimentações. A PO do Grupo RBS, Thais Rucker, que fez parte de um time de produto no portal Terra, em 2015, relatou duas experiências vivenciadas: na primeira, ter o desenvolvedor no time de produto, mas o time não estar integrado à redação e, no caso do RBS ter a integração dos silos, mas sem ter exatamente no time um desenvolvedor. “Hoje eu estou sentada na redação, com os coordenadores. Estou vivendo totalmente o jornalismo. Consigo construir junto com eles” (RUCKER, 2020, entrevista). Esse relato nos ajuda a compreender que é um processo em mudança. A

própria visão de produto, adoção do Ágil, não é algo recente nem estático. São relações, visões que se ajustam conforme a maturidade diante dos desafios e das problemáticas. Os recursos e ferramentas adotados são adaptações que atendem às novas necessidades comunicativas, com seus repositórios de dados, *chats* e calendários entre os envolvidos nas produções. Há inúmeras ferramentas de comunicação, visuais, remotas, de armazenagem, produção concomitante de partes do produto, incluindo os de conversas paralelas, como foi citado por Lemos diante das digressões. Em comum aos casos relatados, há o uso do *Design Thinking*, que é uma “abordagem de pensamento criativo. Com a ferramenta, é possível gerar e organizar ideias, assim como soluções para os problemas enfrentados pela empresa” (WOEBCKEN, 2019, s/n)¹⁸⁵.

As avaliações, retrospectivas e mentalidade de melhorias são rotinas dos trabalhos em equipe. Assim como a divulgação, internamente, de como funciona o Ágil. Pessoas de distintas editorias são convidadas para acompanhar o *squad* de produtos no RBS, e-mails são enviados no fim de cada *sprint* e ocorre uma reunião de *pré-planning* do *squad*, com os principais *stakeholders* da própria redação. O Globoesporte.com utiliza, por exemplo, o planejamento da *sprint* como uma *newsletter* de divulgação internamente.

O ano de 2020 foi marcado por acomodações diante do trabalho 100% remoto no Globoesporte.com e no Grupo RBS, como apresentado no último tópico de cada uma das partes deste capítulo 5. No entanto, as ações desenvolvidas com o Ágil permaneceram. O Globoesporte.com passa a compor, em 2021, um plano maior de integrações do Grupo Globo, num conjunto de práticas ágeis chamado *Globo Framework*. Em um núcleo que já adotava o Ágil desde 2014, ajustes são mais fáceis de serem feitos. Em outras áreas, o desafio é o de implementação. Em ambas as redações e empresas, o Ágil aparece como um processo de construção, cujas ações passam por avaliações periódicas e mudanças: alterações de funções, de nomenclaturas de cargos ou *squads*. Faz parte da metodologia a transformação dentro da redação, da experiência cotidiana e dos diferentes graus de maturação. As empresas estão inseridas no mundo digital, com estruturas que precisam ser transformadas do ponto de vista de gestão de negócio, respondendo a perguntas sobre como existir nesse contexto, como ser relevante, ter conteúdos atrativos e gerar valor que podem ser financeiros ou não.

---

¹⁸⁵ Outras informações sobre *Design Thinking* podem ser obtidas em: WOEBCKEN, 2019, s/n. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/design-thinking/>>. Acesso em: 30 nov. 2020.

Listando o que observamos neste capítulo, podemos descrever em quatro grandes áreas os achados deste estudo que envolvem: 1º) Habilidades profissionais; 2º) Processos de produção; 3º) Cultura; e 4º) Integrações e questões editoriais, com destaque ao marketing e ao próprio modelo de negócio. Juntamente com os exemplos citados nos demais capítulos e com o percurso teórico adotado, retomaremos esses achados nas considerações finais percorrendo sobre a pergunta-problema desta tese: como as metodologias ágeis são utilizadas na produção de conteúdos jornalísticos? Tendo como fenômeno a comunicação num contexto de transformação digital, nosso objeto de pesquisa é apresentar as possibilidades de aplicação de Metodologia Ágil e questionar se é um caminho viável para todas as produções. Se não, para quem seria. Tendo como hipótese de pesquisa inicial que a visão de produtos e a adoção do Ágil podem auxiliar equipes no desenvolvimento de produtos jornalísticos digitais, mas isso não pode ser generalizado.

Figura 34 - Nuvem de palavras capítulo V

Fonte: Autora

CONSIDERAÇÕES

Como as metodologias ágeis são utilizadas na produção de conteúdos jornalísticos? Tendo como fenômeno a comunicação num contexto de transformação digital, nosso objeto de pesquisa foi apresentar as possibilidades de aplicação do Ágil e questionar se é um caminho viável para todos os conteúdos. Se não, para quem seria. Na busca pela resposta, partimos dos estudos do jornalismo digital diante do olhar aos fenômenos contemporâneos que cruzam áreas ao investigar tecnologias, plataformas e as relações com o público. Abordamos as práticas inovadoras em um contexto que os elementos tecnológicos impactam nas relações entre as pessoas, na digitalização das mais diferentes ações cotidianas, na interpretação dos dados, seja para as tomadas de decisão de negócios, seja para a produção de conteúdos ou prestações de serviços. Abordamos o sistema narrativo e a escrita digital em equipe, considerando uma prática que envolve diferentes expertises humanas e não humanas, os conteúdos podem ser vistos como produtos diante das necessidades dos consumidores cada vez mais participativos e exigentes. Os recursos tecnológicos e os dados são elementos de uma gestão otimizada correlacionando a missão da empresa com as métricas de acompanhamento e medição de sucesso. Percorremos, portanto, uma visão de produto jornalístico para acomodar o olhar sobre a adoção do Ágil. A Metodologia Ágil é projetada para permitir que os produtos respondam rapidamente às necessidades e às mudanças do mercado. Em vez de um ciclo de desenvolvimento longo e abrangente, os produtos são divididos em peças ou *sprints* menores, cada uma fazendo uma entrega de um valor, produto ou serviço alinhando as necessidades do cliente (que pode ser interno ou externo) e os objetivos da empresa (que podem ser comerciais ou não).

Atentamos para a questão de que nem toda a empresa informativa que tem a visão de produto está ou vai adotar o Ágil. Porém dificilmente sua adoção acontecerá sem a visão de produto, mesmo que não seja claramente mencionada.

Descrevemos a experiência com a adoção do Ágil no núcleo de desenvolvedores do Globoesporte.com e com o processo de transformação digital do Grupo RBS. Num primeiro momento, o olhar foi mais amplo, uma contextualização do vivenciado pela empresa. Posteriormente discorremos sobre a presença na redação. Os relatos foram descritos por tópicos que envolveram fenômenos mencionados pelos próprios entrevistados diante das temáticas: multidisciplinaridade, em que há tempo gasto com estudos e observação de casos nacionais e internacionais para reprodução localmente;

novas formas de produção de conteúdo, com trocas, compartilhamentos e autonomia dos times, principalmente por parte dos desenvolvedores nas questões técnicas. A relação do jornalismo com o marketing no aspecto editorial; a adoção de ferramentas do Ágil para a disseminação da metodologia na redação (como, por exemplo, o planejamento da *sprint* que é utilizada como *newsletter*); uso de ferramentas e soluções tecnológicas, entre elas a automação; gestão do tempo e orçamento de desenvolvimento na produção de conteúdos, entre eles dos projetos especiais; adoção de critérios de pronto, visão de melhorias, trabalho remoto e canais comunicativos como meio de evitar digressões, entre outros elementos presentes no capítulo 5. Para um olhar mais amplo sobre o fenômeno, consideramos os exemplos do UOL e ProPublica, citados nos capítulos 3 e 4, respectivamente, e obtidos por fontes secundárias.

Diante das observações ao longo do doutorado, das referências bibliográficas, palestras, cursos, das distintas fontes de contato com a temática, consideramos que, enquanto empresa informativa, aparecem exemplos mais consolidados dos processos de transformação digital e integração dos silos departamentais com o Ágil. Situações que podem ou não envolver a redação jornalística. Para atender as demandas contemporâneas atreladas a visão audiência-economia-tecnologia, algumas empresas informativas seguem conceitos do Ágil, não sendo uma implementação exclusiva do jornalismo. Pelo contrário, há extensa referência e aprendizado diante da evolução e conhecimentos de áreas como a Engenharia de *Software*, citada no capítulo 4. A Metodologia Ágil aparece como gestão otimizada quando se quer organizar melhor o diálogo dentro da organização, ser transparente e justificar o que é feito ouvindo múltiplas vozes; quando é necessário escalar projetos ou ter constantes execuções e renovações dos produtos e serviços. As justificativas de implementação também dizem respeito à acomodação diante da evolução tecnológica; da gestão de equipes e departamentos em processos macros de mudanças que evoluem distintos recursos como internet das coisas, *Over the top* (OTT)¹⁸⁶, *machine learn*, inteligência artificial e outros meios disruptivos que estão em fases bastante iniciais em relação às suas potencialidades. A temporalidade dessas transformações ocorre de acordo com a necessidade e maturidade da empresa e das pessoas envolvidas. O que significa que em

---

¹⁸⁶ *Over the Top* (OTT) diz respeito às plataformas de distribuição de conteúdos pela internet, consumo sob demanda, por parte dos usuários. Uma conexão sem intermédio de empresas de transmissão como o que acontece com Netflix ou HBO Go, diretamente entre a plataforma e o usuário. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/OTT>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

diversos momentos acontecerão formas híbridas de desenvolvimento dos produtos, serviços ou processos que envolvam o Ágil e outras metodologias dentro de uma mesma empresa.

Se é um projeto muito pontual, se é uma equipe muito pequena, se é um experimento acadêmico, acaba não fazendo parte do processo de produção a adoção do Ágil. Seja pela logística, seja pelo formato da instituição ou pela presença de outros caminhos de produção. O que sinalizamos é que a Metodologia Ágil é um caminho, não o único. Buscamos aqui responder o como se apresenta e o como se utiliza. Entre as respostas trazemos ponderações no olhar enquanto método aplicado. Ocorrem aplicação de formas distintas e com propósitos distintos no sentido de que cada organização ou redação vai selecionar, agrupar e implementar de uma maneira os *frameworks* ágeis. Podemos considerar, inclusive, que alguns vão dizer que são ágeis, mas que na prática não conseguiram efetivar as ações. Temos o processo de transformação digital pelo qual a empresa passa como um todo e temos as transformações que acontecem dentro das ambiências redacionais. Exclusivamente como prática redacional, as ações acontecem principalmente com a presença dos desenvolvedores que utilizam o Ágil como fluxo de trabalho, organização das demandas ao envolver, muitas vezes, produtos específicos, mas não como um caminho disseminado por todas as editorias. Esta gestão otimizada também tem um olhar sobre o negócio, mas esse negócio pode ser um valor interno, uma área de relevância para a credibilidade do veículo ou outro valor agregado.

Ao usar o Ágil há uma organização do trabalho, que muitas vezes é escalado em diversas equipes. Por isso, requer ferramentas de acompanhamento do fluxo de produção. Saber o que cada um está fazendo, quais as dificuldades e quais as entregas. O Kanban, por exemplo, seja em qual repositório estiver, é uma prática utilizada nos dois casos acompanhados. É uma forma de visualização e de acompanhar as produções. É mais uma tarefa a ser executada pelos profissionais, mas que mostra onde estão os desenvolvimentos, onde há falhas. No Globoesporte.com percebemos a adoção da Metodologia Ágil de forma genuína, que permaneceu durante bastante tempo como iniciativa e uso no núcleo dos desenvolvedores, que agora passou a integrar a gestão do Grupo Globo, com o Globo *Framework*. No RBS nossa percepção é de um processo que vem da gestão para a redação. Isso não quer dizer que não tenha acontecido alguma iniciativa ágil de forma isolada em algum setor, mas o apontado nas entrevistas é a consolidação das práticas, incluindo a redação, diante do momento vivenciado pela

empresa como um todo. No exemplo do UOL observamos um “caminho do meio”, um diálogo maior com o departamento jornalístico. O que, provavelmente, tem uma relação com o tempo de implementação, de amadurecimento dos processos percorridos desde 2008. A ProPublica utiliza o Ágil nos conteúdos voltados ao jornalismo de dados. O que acreditamos que seja um caminho diante de sua potencialidade de uso na tentativa de fluxo de produção, com qualidade, com adoção de tecnologias diferentes no desenvolvimento de novas narrativas e da dificuldade de execução das pautas. Dificuldades essas que envolvem o volume de conteúdos, a forma de apresentação e gestão dos dados estruturados e não estruturados¹⁸⁷, da necessidade de diferentes expertises e da execução financeira das produções. A empresa informativa pode passar por integração de silos, adotar o Ágil na sua gestão, mas não necessariamente isso ter impacto direto ou ser implementado na redação, da mesma forma que profissionais que fazem parte das redações podem adotar metodologias ágeis sem necessariamente os processos serem adotados em outras áreas ou na gestão da empresa e isto fica claro nos casos RBS e Globoesporte.com apresentados no capítulo 5.

Nesta pesquisa doutoral, descrevemos o Ágil em empresas informativas e sua relação com as ambientes redacionais. Uma área relevante e pouco documentada nos estudos do jornalismo. O que observamos são experiências que estão em contínua transformação, evolução e amadurecimento de práticas. Relações que se estabelecem e que interagem com a práxis jornalística em quatro grandes áreas: habilidades profissionais; processos de produção; cultura e integrações; e, por fim, questões editoriais. Trazemos agora apontamentos aos quais não temos respostas e que abordam questões maiores do jornalismo diante de lógicas e desafios contemporâneos.

As áreas de exploração em inovação têm sido marcadas pela multidisciplinaridade, são os jornalistas *hackers* e outros profissionais que estudam, muitas vezes, autonomamente para executar determinadas funções, que “gastam tempo” aprendendo, buscando projetos e produtos que podem ser desenvolvidos localmente. Ações que se desenrolam de forma complementar às redações jornalísticas na produção de conteúdos especiais, com um viés colaborativo. Desde a pesquisa de

---

¹⁸⁷ Nem todas as informações geradas e armazenadas por computador se encontram em bancos de dados, em linhas e tabelas estruturadas. A maior parte não está estruturada, são informações guardadas em documentos, e-mails, vídeos, conteúdos em redes sociais digitais, estruturados nas mais diferentes formas e com suas complexidades. TAKAI, O.K. Takai; ITALIANO, I.C; FERREIRA, J.E. Introdução a Banco de Dados. DCC-IME-USP, 2005. Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~jef/apostila.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2013.

mestrado, temos abordado a característica dos times jornalísticos no digital, em especial voltados ao jornalismo de dados. São distintas expertises, recursos tecnológicos disponíveis, trabalhos que envolvem vídeo, áudio, texto, infográficos e inúmeros outros elementos que levam em consideração a experiência que o usuário pode ter. Fazer as perguntas certas aos dados e ter um “faro jornalístico” para encontrar as pautas foram alguns dos apontamentos presentes na dissertação, trazidos pelos entrevistados que estão envolvidos no fazer jornalismo de dados. Percebemos também as formações híbridas dos times na tese de doutorado, equipes que envolvem jornalistas e profissionais de outras áreas no produzir conteúdo sob o conceito Ágil. Ações que acontecem de forma complementar ao *hard news* e que atentam para as necessidades dos usuários, melhorias nos produtos, atreladas às visões da empresa informativa e ao modelo de negócios.

Diante do trabalho coletivo, seja entre empresas distintas ou na própria organização, é preciso que cada um tenha uma responsabilidade ética perante a produção, os resultados e os impactos sociais. Aqueles que trabalham em equipes que desenvolvem produtos costumam fazer julgamentos e muitas vezes tomam decisões de cunho editorial. Ainda em 2015, em publicação do Nieman Lab, intitulada *Product Management is the new Journalism*¹⁸⁸, Cindy Royal já falava da importância da compreensão sobre o gerenciamento de produtos e áreas correlatas.

No desenvolvimento de notícias interativas baseadas em dados, decisões devem ser tomadas sobre como o aplicativo será usado, como o usuário pode personalizar a apresentação e quais dados e conteúdos devem ser apresentados. Essas atividades vão muito além de simplesmente codificar um site. Essas decisões são sempre tomadas por pessoas que entendem a missão jornalística e a ética? Ou as organizações de notícias geralmente terceirizam esses papéis e esperam o melhor? (ROYAL, 2015, s/n, tradução nossa)¹⁸⁹.

As rotinas produtivas de publicação de conteúdos em sistemas mais rígidos, de centralização de informações entram em choque com as lógicas de cooperação e colaboração contemporâneos. Assim como a competitividade pelo furo de reportagem

¹⁸⁸ Disponível em: <<https://www.niemanlab.org/2015/12/product-management-is-the-new-journalism/>>. Acesso em: 30 nov. 2020.

¹⁸⁹ “In developing data-driven news interactives, decisions must be made as to how the application will be used, how the user can customize the presentation and what data and content are to be presented. These activities go much further than simply coding a website. Are these decisions always being made by individuals who understand journalistic mission and ethics? Or are news organizations often outsourcing these roles and hoping for the best?” (ROYAL, 2015, s/n).

e o zelo pelas fontes exclusivas. A concorrência acirrada pela atenção do público norteou grande parte das redações jornalísticas. Estabelecer processos abertos de trocas e igualdade de produção e publicação de conteúdos são desafiantes frente a prática institucionalizadas. Mesmo dentro da própria redação pode haver disputas como, por exemplo, de um bom destaque na *home*. Isso porque a trajetória jornalística leva em conta quem primeiro noticia o fato. A produção colaborativa requer processos de partilha. Ajuda nos processos de produção e muitas vezes espera para publicações conjuntas e concomitantes entre veículos distintos da mesma empresa ou concorrentes. No jornalismo, as fontes são um bem. Em diversas produções digitais há fontes semelhantes ou bases de dados criadas em conjunto. Um exemplo contemporâneo tem sido a própria cobertura da covid-19 no Brasil diante do consórcio jornalístico de veículos concorrentes de mídia que se uniram na busca por informações sobre a doença nos 26 estados e no Distrito Federal como forma de enfrentamento às várias ações governamentais de apagamento dos dados oficiais¹⁹⁰. Em 2014, Chris Anderson, Emily Bell e Clay Shirky, sob a perspectiva do crescimento de dados e das questões financeiras das empresas informativas, já abordavam a importância da cooperação entre os veículos.

Organizações jornalísticas devem melhorar a própria capacidade de disponibilizar seu trabalho de forma sistemática para reutilização por outras organizações, seja pela partilha de dados, seja pela partilha de ferramentas e técnicas. Sempre haverá tensão entre a lógica competitiva e a cooperativa no ecossistema jornalístico. Na atual conjuntura, no entanto, o custo de não empreender um esforço conjunto subiu, o custo de colaborar sem muito ônus caiu consideravelmente e o valor de trabalhar sozinho despencou (ANDERSON et al., 2014, p. 77).

A implementação do Ágil traz indagações sobre o fazer jornalismo frente a alicerces que nortearam as empresas informativas. Os incômodos com a visão de produto e adoção da Metodologia Ágil surgem quando se aproximam de ações do dia a dia das pautas. Isso fica claro nos eventos do jornalismo e do Ágil. Nos de agilidade há relatos de tensões na adoção do Ágil por parte do jornalismo; e nos de jornalismo há tensões sobre a visão de produto e raras discussões sobre adoção do Ágil. São pontos de reflexão diante de um jornalismo que pode não ser o protagonista das tomadas de

¹⁹⁰ Sobre o assunto, ver o artigo *Colaboração e Cooperação: alteração de práticas do jornalismo brasileiro no século XXI*, de Egle Spinelli e Mayanna Estevanim, disponível em: <<http://sbpjour.org.br/congresso/index.php/sbpjour/sbpjour2020/paper/viewFile/2614/1581>>. Acesso em: 9 jan. 2021.

decisão sobre os conteúdos. Ele faz parte. O profissional jornalista pode atuar como *Product Owner*, como *Scrum Master*, como *Stakeholder*, dentro do time de desenvolvimento, tanto quanto outros profissionais. O que percebemos é que há distintos usos, seja na gestão da empresa em integração de silos, equipes ou especificamente nas produções de conteúdos. A compreensão do que está no centro da tomada de decisão faz com que a agilidade funcione bem em determinadas partes das organizações tradicionais e em outras não. Em teoria, as *startups* têm uma visão mais aberta a distintos processos, já os veículos tradicionais precisam “sensibilizar” a redação para a prática ágil. Há uma cultura organizacional que precisa ser trabalhada. Em períodos de transição onde nem todos irão adotar as mudanças por completo.

Essas questões são importantes na identificação de elementos culturais na redação. Elementos que impactam na adoção de metodologias. O problema, muitas vezes, não está no ferramental, mas nos valores que os profissionais possuem ou em visões que devem ser melhor trabalhadas na equipe. O *Standish Group*¹⁹¹, empresa internacional independente de consultoria em pesquisa de TI, publica, desde 1994, o relatório anual CHAOS, no qual aborda o estado do desenvolvimento de *software*. Esse relatório é citado, muitas vezes, como uma métrica, pois fornece oportunidades para usar os dados históricos das tendências para medir o impacto das mudanças na área. Em 2015, o relatório já apontava que as pessoas são os principais impulsionadores do sucesso ou fracasso de um projeto.

Nós descobrimos que a maioria dos projetos de *software* exigem apenas uma pequena equipe por um curto período de tempo, a fim de oferecer valor para a organização; somente em casos muito raros os projetos precisam ser maiores e mais longos (STANDISH GROUP, 2015, p. 4)¹⁹².

Durante o EBANX Meetups Organizações Ágeis, realizado em 2019, em Curitiba¹⁹³, o *engineering manager* no EBANX, Paulo Antiquera, defendeu que as metodologias ágeis são maneiras mais eficazes de fazer coisas com um propósito

¹⁹¹ A Standish Group foi fundada em 1985, é conhecida por seus relatórios sobre projetos de implementação de sistemas de informação nos setores público e privado. Disponível em: <<https://www.standishgroup.com>>. Acesso em: 18 fev. 2019.

¹⁹² We have found that most software projects only require a small team for a short duration in order to deliver value to the organization; only in very rare cases do projects need to be larger and longer (STANDISH GROUP, 2015, p. 4).

¹⁹³ O evento que visou discutir as metodologias ágeis reuniu profissionais do mercado na cidade de Curitiba no dia 20 de fevereiro de 2019. Informações: https://www.meetup.com/pt-BR/EBANX-Meetups/events/259074043/?read=1&_xt=gatlbWFpbF9jbGlja9oAJGU5NjRkMTUwLWFjMDItNGI4MCIhYmFmLWMxNzAwMDBjNTljZQ&_af=event&_af_eid=259074043.

compartilhado, mas que não há receitas mágicas. Ele destaca lições aprendidas no dia a dia: muitos não sabem o que é, mas querem e, só adotar o *Scrum*, não é solução; é preciso entender a cultura intangível respeitando os estágios de aprendizagem/mudança. “A compreensão só vem com a vivência, sendo os aspectos intangíveis das coisas mais fortes do que o imaginado” (ANTIQUERA, 2019, anotações).

Os relatórios de tendências de tecnologia e mesmo de tendências da comunicação apontam inovações/ evoluções tecnológicas, recursos, que, se adotados, precisarão ser acomodados pelas empresas, gerenciados de alguma forma. Como isso vai ser feito? Como pode ser feito de forma que leve em consideração aspectos relevantes ao jornalismo? Pelas características do fazer jornalismo possivelmente as redações irão se deparar com conflitos sobre o que deve estar no centro da tomada de decisão, e isso cada empresa informativa vai definir¹⁹⁴. A reputação das empresas informativas e suas coberturas jornalísticas são elementos fundamentais ao jornalismo enquanto função social. Estar atrelado ao marketing e ao comercial e não ao interesse do público parece uma dicotomia que deverá ser superada ou melhor acomodada. Para Aron Pilholpfer, “na ausência de uma estratégia intencional e prática reflexiva, a experimentação *ad-hoc*, frenética e muitas vezes de curto prazo é improvável que leve a inovação sustentável ou progresso real” (tradução nossa, anotações)¹⁹⁵.

Figura 35 – Palestra *Transformando jornalistas de dados em gerentes de produtos*, Aron Pilhofer

¹⁹⁴ Porém talvez chegue o momento em que os departamentos de jornalismo venham a ceder a essas mudanças sobre a visão de produto e adoção do Ágil por pertencerem a conglomerados, mas aqui é outra discussão. Algo que pode trazer benefícios ou não, vai depender do que estará no centro da discussão, de quais valores estão em jogo e para quem.

¹⁹⁵ In the absence of purposeful strategy and reflective practice, ad-hoc, frantic, and often short-term experimentation is unlikely to lead to sustainable innovation or real progress (PILHOLPFER, 2019, anotações).

Fonte: Aron Pilhofer, IV Conferência de Jornalismo de Dados e Métodos Digitais (Coda.Br), São Paulo, 2019

É preciso entender a história e o contexto de cada empresa e/ou redação, pois cada um pode implementar as ações de uma maneira. A questão é: a visão de produto e do Ágil são caminhos de solução financeira e tecnológica para o jornalismo enquanto empresa informativa e produção de conteúdo? O Ágil, diante dos seus *frameworks*, com as formas de comunicação entre diferentes setores da empresa, seria uma “linguagem”¹⁹⁶ da transformação digital, que inclusive é adotada por diferentes áreas? Desde o princípio tínhamos em mente a viabilidade do uso do Ágil em trabalhos remotos, discussão que já aparecia em eventos contemporâneos sobre agilidade¹⁹⁷ e foi

¹⁹⁶ Não aprofundamos nesta tese esse tópico, mas entendemos como a possibilidade de uma discussão mais aprofundada diante do sistema de comunicação que o Ágil envolve, da sistematização em como comunicar ideias através de signos convencionados.

¹⁹⁷ Abordar o trabalho remoto, com adoção do Ágil, era um anseio no início desta tese, inclusive questionada na banca de qualificação por não ser consolidada na referência bibliográfica do Ágil, mas por já estar em prática no desenvolvimento de *software*. Algo que a pandemia da covid-19 acelerou e que foi amplamente discutida nos encontros do Ágil no período de atividades 100% remotas. Entre as discussões, como as empresas que já adotavam o Ágil conseguiram agir mais rápido diante da mudança.

intensificada diante da covid-19. A tese não foi feita em função da pandemia e não teve como objetivo aprofundar a viabilidade do trabalho remoto mas, após um ano de trabalhos neste formato, percebemos que todos foram impactados e que a adaptação aconteceu de forma distinta. Mesmo em um ano de reestruturações em decorrência da disseminação da doença, as ações não só permaneceram, mas foram fortalecidas nos casos observados. O que nos leva a crer que as práticas e os *frameworks* podem sofrer ajustes, mudanças, mas a lógica de desenvolvimento Ágil não aparenta ser algo passageiro. Vemos esta tese como algo inicial, com muitos caminhos futuros, com muitos apontamentos, reflexões e perguntas que surgem nessa consideração. Particularmente, no pensar sobre o jornalismo de dados, seriam caminhos a serem adotados na difusão de práticas transnacionais, colaborativas e cooperativas? Investigar a visão de produto e agilidade em trabalhos jornalísticos remotos, por exemplo, é um dos interesses futuros da presente pesquisadora.

REFERÊNCIAS

AARONSON, Becca. From Bridge Roles to Product Thinkers. In: NIEMANLAB, Predictions for journalism in 2019. **Nieman Lab**, 2018, São Paulo, Brasil. Disponível em: <<https://www.niemanlab.org/2018/12/from-bridge-roles-to-product-thinkers/>>. Acesso em: 15 maio 2019.

ABRANCHES, Frederico. **Carreira de Gerenciamento de Projetos com Scrum**. 8 mar. 2018, 28 oct. 2018. Notas de Aula.

ALBINO, Raphael. SOUZA, Alexandre. PRADO, Edmir. Benefícios Alcançados por Meio de um Modelo de Gestão Ágil de Projetos em uma Empresa de Jogos Eletrônicos. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**. Vol. 5, N. 1. Janeiro/Abril 2014. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9585>>. Acesso em: 31 jun. 2019.

ANDERSON, Chris. BELL, Emily. SHIRKY, Clay. Post-Industrial Journalism – Adapting to the Present, Tow Center for Digital Journalism. 2013. **Columbia Journalism School**. Disponível em: <<http://towcenter.org/research/post-industrial-journalism>>. Acesso em: 4 fev. 2015.

ANTIQUERA, Paulo. **EBANX Meetups Organizações Ágeis**. Palestra proferida no Ebanx Marechal Deodoro, em Curitiba. 20. fev. 2019.

BAACK, Stefan. Data Journalism’s Entanglements with Civic Tech. In: BOUNEGRU, Liliana. GRAY, Jonathan. **The Data Journalism Handbook 2**. 2018. Disponível em: <<https://datajournalismhandbook.org/handbook/two>>. Acesso em: 12 dez. 2018.

BAIRON, Sérgio. **O que é hipermídia**. São Paulo: Brasiliense, 2011.

BARBOSA, Suzana. **Jornalismo Digital em Base de Dados: paradigma para produtos jornalísticos digitais dinâmicos**. 2007. 329 p. Tese (doutorado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia. Disponível em: <<http://tinyurl.com/nvkxk42>>. Acesso em: 25 ago. 2013.

BARBOSA, Suzana. TORRES, V. O paradigma Jornalismo Digital em Base de Dados: modos de narrar, formatos e visualização para conteúdos. **Galáxia**, São Paulo, n. 25, p. 152-164, jun. 2013.

BASTOS, Rodrigo. **Estratégia em um mundo VUCA – o fim de uma era**. 2017. Disponível em: <<https://targetteal.com/pt/blog/estrategia-em-um-mundo-vuca-o-fim-de-uma-era/>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

BECK, K. et al. **Manifesto para desenvolvimento Ágil de software**. 2001. Disponível em: <<http://agilemanifesto.org/iso/ptbr/manifesto.html>>. Acesso em: 10 set. 2018.

BEIGUELMAN, Giselle. **Curadoria de conteúdo é o lugar do humano na internet**. 2016. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/opiniaao/coluna/2016/02/21/curadoria-de-conteudo-e-o-lugar-do-humano-na-internet.htm>>. Acesso em: 21 fev. 2016.

BERTOCCHI, Daniela. **Dos Dados aos Formatos: Um modelo teórico para o design do sistema narrativo no jornalismo digital**. 2013. 250 p. (Tese Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. Disponível em: <<https://danielabertocchi.com/category/producao/>>. Acesso em: 1º jun. 2014.

BERTOCCHI, Daniela. Startups de jornalismo: desafios e possibilidades de inovação. Contemporânea – **Revista de Comunicação e Cultura** – v. 15 – n. 1 – jan-abr 2017 – 101-117. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/issue/view/1510>>. Acesso em: 2 set. 2018.

BOUNEGRU, Liliana. GRAY, Jonathan. CHAMBERS, Lucy. **The Data Journalism Handbook**. 2012. Disponível em: <<https://datajournalismhandbook.org/handbook/one>>. Acesso em: 16 fev. 2015.

BOUNEGRU, Liliana. GREY, Jonathan. CHAMBERS, Lucy. **Manual de Jornalismo de Dados**. 2012. Disponível em: <<http://datajournalismhandbook.org/pt/>>. Acesso em: 17 nov. 2015.

BOUNEGRU, Liliana. GRAY, Jonathan. CHAMBERS, Lucy. **The Data Journalism Handbook 2**. Disponível em: <<https://datajournalismhandbook.org/handbook/two>>. Acesso em: 12 dez. 2018.

BOURDIEU, Pierre. O campo científico. In: **Pierre Bourdieu**. 1983. São Paulo: Átic, p. 122 a 155.

BRADSHAW, Paul. **10 principles for data journalism in its second decade**. 2017. Disponível em: <<https://onlinejournalismblog.com/2017/08/07/10-principles-for-data-journalism-in-its-second-decade/>>. Acesso em: 25 nov. 2018.

BRIGGS, Mark. **Journalism Next: A Practical Guide to Digital Reporting and Publishing**. Los Angeles, 2013.

BROINIZI, Marcos. **Ordenação evolutiva de anúncios em publicidade computacional**. 2015. 102 p. Tese (Ciências) – Instituto de Matemática e Estatística, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

BROINIZI, Marcos. **De cultura ágil e Lean à uma cultura analítica: decisões orientadas à dados na redação UOL**. Palestra proferida dura o Agile Trends 2019, São Paulo, 18 abr. 2019.

BRUNS, Axel. Media Innovations, User Innovations, Societal Innovations. **The Journal of Media Innovations**. 2014. Disponível em: <<http://www.journals.uio.no/index.php/TJMI/article/view/827/726>>. Acesso em: 2 set. 2018.

CAIRO, Alberto. **Infografia 2.0: visualización interactiva de información en prensa**. 2008. Madrid: Alamut.

CAIRO, Alberto. **Introdução à Visualização de Dados e Infografia**. 14 abr. 2014, 12 mai. 2014. Notas de Aula.

CAST, Simon. **Everything a product manager needs to know about analytics**. 2013. Disponível em: <<https://www.mindtheproduct.com/everything-a-product-manager-needs-to-know-about-analytics/>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

CASTELLS, Manuel. Internet e sociedade em rede, In: MORAES, Dênis (org.). **Por Uma Outra Comunicação**. 2003. Rio: Record, p. 255 a 287.

CHIN, Gary. **Agile project management: how to succeed in the face of changing requirements**. New York: AMACOM, 2004.

COSTA, Caio T. **Um modelo de negócio para o jornalismo digital. Como os jornais devem abraçar a tecnologia, as redes sociais e os serviços de valor adicionado**. 2014. Disponível em: <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/um_modelo_de_negocio_para_o_jornalismo_digital>. Acesso em: 8 ago. 2014.

DEUZE, Mark. WITSCHGE, Tamara. Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. **Sage Journals**. v. 19, p. 165-181, 2018. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1464884916688550>>. Acesso em: 3 set. 2018.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case-Study Research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, Oct, p.532-550, 1989.

ESTEVANIM, Mayanna. **Processos no jornalismo digital do Big Data à visualização de dados**. 2016. 206 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

FARIA, Andre. **Métodos Ágeis: introdução**. 29 de jan. 2018, 8 mar. 2018. Notas de Aula.

FERRAZ, Ana; CAROSIA, Jaciara. **Engenharia de Software**. Batatais: Claretiano, 2013.

FEW, Stephen. **Abela's Folly – A Thought Confuser**, 2015. Disponível em: <<https://www.perceptualedge.com/blog/?p=2080>> Acesso em: 20 jan. 2016.

FEW, Stephen. **Now you see it: simple visualization techniques for quantitative analysis**. Oakland: Analytics Press, 2009.

FÍGARO, Roseli. A triangulação metodológica em pesquisas sobre a Comunicação e o mundo do trabalho. **Revista Fronteiras**. Unisinos, RS, v. 16, n. 2, 2014. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/fem.2014.162.06>>. Acesso em: 22 fev. 2018.

FOWLER, Martin. HIGHSMITH, Jim. The Agile Manifesto. **Software Development Magazine**, v. 9, n. 8, p. 29-30, ago. 2001. Disponível em: <<http://www.drdoobs.com/184414755>>. Acesso em: 12 jun. 2010.

FOWLER, Martin. **The new methodology**. Jul., 2000. Disponível em: <<http://www.martinfowler.com/articles/newMethodologyOriginal.html>> Acesso em: 24 jan. 2007.

FREITAS, Rosiane. PINTO, Renata. **Programação de Alto Nível no Jornalismo de Dados**. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-3036-2.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2002. São Paulo: Atlas. Disponível em: <<http://tinyurl.com/pcvp6r6>>. Acesso em: 29 set. 2013.

GLEICH, Marta. **A medida de todas as coisas: o impacto das métricas no jornalismo**. Palestra proferida durante o Congresso Brasileiro de Jornalismo Investigativo, São Paulo, 29 jun. 2019.

GLEICH, Marta. **O que é, afinal, o “jornalismo de soluções”?**. Palestra proferida durante o 15º Congresso Brasileiro de Jornalismo Investigativo, online, 11 set. 2020.

GORDILLO, María; VALENCIA, Ofa; CRUZ, Inés. El Valor Agregado Periodístico, herramienta para el periodismo de calidad. In: MONPART, Josep L. Gómez; LOZANO, Juan F. Gutiérrez; SAMPIO, Dolors Palau (Org.). **A medida de todas as coisas: o impacto das métricas no jornalismo**. 2013. Disponível em: <<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/3032/1/MetodosYTecnicasDeAnalisisYRegistroParaInvestigar.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2014.

GROHMANN, Rafael; ROXO, Michelle. Os discursos sobre o jornalista-empREENDEDOR em sites especializados na cobertura do campo profissional. **Contemporânea** – Revista de Comunicação e Cultura do Programa de Pós-graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas da UFBA, v. 13, n. 2, p. 471-486, maio/agosto 2015. Disponível: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/contemporaneapocom/article/view/13524>>. Acesso em: 4 set. 2018.

GROVUM, Emma. Ideation: **The beginning stages of developing a product strategy with**. 29 abr.2019, 26 maio 2019. Notas de Aula.

HEPP, Andreas. Mediações Comunicativas de mundos midiáticos: pesquisa de mediação na era da “mediação de tudo”. **Revista Matrizes**. São Paulo, 2014, p. 46-64.

HIGHSMITH, Jim. **Agile Project Management – Creating Innovative Products**. Pearson Education, 2004.

HOYER, Meghan. **Transformando jornalistas de dados em gerentes de produtos**. Palestra proferida durante a IV Conferência de Jornalismo de Dados e Métodos Digitais, São Paulo, 24 nov. 2019.

IANNI, Octavio. Globalização: novo paradigma das ciências sociais. **Revista Estudos Avançados**. 1994. São Paulo: USP/IEA, v. 8, n. 21.

JARDIM, Rafael. **Mapeamento dos modelos de gestão de projetos digitais em agências de publicidade** – São Paulo, 2015. 62 fls. Monografia (Especialização Lato

Sensu) – Gestão Integrada da Comunicação Digital nas Empresas. Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo.

JENSEN, Klaus. JANKOWSKI, N. (eds.). **Metodologias cualitativas de investigación en comunicación de masas**. 1993. Barcelona, Bosch, 324 p.

JENSEN, Klaus. Teoria e Filosofia da Comunicação. **Revista Matrizes**. 2008. Ano 2, n. 1, p. 31-49.

KLEIN, Scott. Comunicando os Dados. In: BOUNEGRU, Liliana. GRAY, Jonathan. CHAMBERS, Lucy (2012). **The DataJournalism Handbook**. Disponível em: <http://datajournalismhandbook.org/pt/comunicando_os_dados_2.html>. Acesso em: 14 maio 2017.

LEMOS, Carlos. **A cultura dos desenvolvedores dentro da redação do Globo Esporte**. Palestra proferida no Instituto Internacional de Ciências Sociais. 24 set. 2015.

LEMOS, Carlos. **Entrevista concedida pelo líder do time de desenvolvedores do GloboEsporte.com**, via Skype, 5 fev. 2020.

LEMOS, Carlos. **Entrevista concedida pelo líder do time de desenvolvedores do GloboEsporte.com**, via Skype, 30 dez. 2020b.

LOPES, Maria Immacolata V. **Pesquisa em comunicação**. 2010. São Paulo: Loyola, 11ª ed.

LÓPEZ, Fabiola. Criação de uma equipe de jornalismo de dados. In: MIOLI, Teresa Mioli. NAFRIA, Ismael. **Jornalismo Inovador na América Latina**. 2017. Disponível em: <https://issuu.com/lucasdebarbo/docs/jornalismo_inovador_na_am__rica_lat>. Acesso em: 5 dez. 2020.

MANAGEMENT SOLUTION. **De projetos Agile, a organizações Agile**. 2019. Disponível em: <<https://www.managementsolutions.com/sites/default/files/publicaciones/pt/organizacoes-agile.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2020.

MANCINI, Mônica. Gerenciamento de projetos. In: SOUZA, Cesar A.; PRADO, Edimir P. **Fundamentos de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro, 1ª ed. Editora: Elsevier, 2014, p. 111-134.

MARTINS, Bruno. **Como a TV Globo modernizou o *delivery* de aplicações através de linhas de produtos ágeis**. Palestra proferida dura o Agile Trends 2019, São Paulo, 18 abr. 2019.

MELCHER, Christiane. **Proposta metodológica para avaliações otimizadas de usabilidade em websites desenvolvidos com método ágil: Um Estudo de Caso**. PUC: RJ, 2012. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=21839@1>. Acesso em: 20 fev. 2019.

MORIN, Edgar. O paradigma complexo. In: **Introdução ao pensamento complexo**. 2006. Porto Alegre: Sulina, p. 57 a 77.

PEREIRA, Sandra. **Mundo Vuca – onde a criatividade é a pergunta e a resposta**. 2018. Disponível em: <<https://momentocoaching.com/2018/03/07/mundo-vuca-onde-a-criatividade-e-a-pergunta-e-a-resposta/>>. Acesso em: 20 fev. 2019.

PETTERLE, Andiará. In: SAMIR, Chaymae. **Optimizing digital subscriptions in emerging markets**. 2019. Disponível em: <<https://www.reutersagency.com/en/reuters-community/optimizing-digital-subscriptions-in-emerging-markets-best-practices-from-rbs-in-brazil/>>. Acesso em: 4 dez. 2019

PHELPS, Andrew. MARBURGER, Joey. **Conversational journalism: How bots and artificial intelligence can get us there**. Palestra proferida durante o International Symposium on Online Journalism. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=SjzoQojFr6g>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

PILHOFER, Aron. **Transformando jornalistas de dados em gerentes de produtos**. Palestra proferida durante a IV Conferência de Jornalismo de Dados e Métodos Digitais, São Paulo, 24 nov. 2019.

PINHEIRO, Eluza. **Precisamos falar sobre a diferença entre projetizar e produtizar**. Palestra proferida durante o Scrum Gathering Rio 2018. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=2XWny9hq82o&list=PLoxsuhBe-jd9YhxtBdZx9hOrt5bxypkep&index=14>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK®** Quarta Edição – EUA: Project Management Institute, 2008.

PRADELLA, Débora. **Entrevista concedida pela gerente de produto digital Gaúcha Zero Hora**, via Skype, 7 fev. 2020.

PRADELLA, Débora. **Entrevista concedida pela gerente de produto digital Gaúcha Zero Hora**, via e-mail, 30 dez. 2020b.

RAMOS, Daniela Osvald. **Formato: condição para a escrita do Jornalismo Digital em Bases de Dados. Uma contribuição da semiótica da cultura**. 2011. 146p. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. Disponível em: <<http://tinyurl.com/pxgm5vy>>. Acesso em: 27 ago. 2013.

RODRIGUES, William C. **Metodologia Científica**. 2007. Disponível em: <http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/3922/material/Willian%20Costa%20Rodrigues_metodologia_cientifica.pdf>. Acesso em: 9 ago. 2012.

ROYAL, Cindy. **Are journalism schools teaching their students the right skills?**. 2014. Disponível em: <<http://www.niemanlab.org/2014/04/cindy-royal-are-journalism-schools-teaching-their-students-the-right-skills/>>. Acesso em: 26 mar. 2018

ROYAL, Cindy. Product Management is the New Journalism. In: NIEMANLAB, **Predictions for Journalism 2016**, 2015. Disponível em: <<http://www.niemanlab.org/2015/12/product-management-is-the-new-journalism/>>. Acesso em: 16 mar. 2018.

ROYAL, Cindy. **Managing Digital Products in a Newsroom Context**. 2017. Disponível em: <http://isoj.org/research/managing-digital-products-in-a-newsroom-context/>. Acesso em: 2 out. 2019.

ROYAL, Cindy. **The Journalist as Programmer: A Case Study of The New York Times Interactive News Technology Department**. 2012. Disponível em: https://www.iso.org/wp-content/uploads/2016/10/ISOJ_Journal_V2_N1_2012_Spring.pdf. Acesso em: 3 out. 2019.

RUCKER, Thais. **Entrevista concedida pela product owner do Zero Hora**, via Skype, 25 mar. 2020.

RUCKER, Thais. **Entrevista concedida pela product owner do Zero Hora**, via e-mail, 19 jan. 2021.

SAAD, Elizabeth. BERTOCCHI, Daniela. **A cena cibercultural do jornalismo contemporâneo: web semântica, algoritmos, aplicativos e curadoria**. 2012. Disponível em: <http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/view/340>. Acesso em: 5 jun. 2013.

SAAD, Elizabeth. **Centralidade, transversalidade e resiliência: reflexões sobre as três condições da contemporaneidade digital e a epistemologia da Comunicação**. 2015. Disponível em: http://www.academia.edu/11668397/Centralidade_transversalidade_e_resiliencia_reflex%C3%B5es_sobre_as_tr%C3%AAs_condi%C3%A7%C3%B5es_da_contemporaneidade_digital_e_a_epistemologia_da_Comunica%C3%A7%C3%A3o. Acesso em: 5 maio 2015.

SAAD, Elizabeth. Inovação e empresas informativas: aliados, inimigos ou em permanente estado de “discussão da relação”? **Revista Parágrafo**, v. 2, n. 2, p. 72-87, 2016. Disponível em: <http://revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/view/482>. Acesso em: 1º set. 2018.

SAMIR, Chaymae. **Optimizing digital subscriptions in emerging markets**. 2019. Disponível em: <https://www.reutersagency.com/en/reuters-community/optimizing-digital-subscriptions-in-emerging-markets-best-practices-from-rbs-in-brazil/>. Acesso em: 4 dez. 2019

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. 1989. Rio de Janeiro: Graal, p. 121 a 161.

SCALE AGILE. **SAFe® Scrum Master Applying the Scrum Master role within a SAFe enterprise 4.6.1**. 2019.

SCHWABER, Ken. BEEDLE, Mike. **Agile Software Development with Scrum**. Prentice Hall, 2001.

SODERMAN, Jeff. Best practices for product management in news organizations. 2016. **America Press Institute**. Disponível em: <https://www.americanpressinstitute>.

org/publications/reports/white-papers/product-management-best-practices/>. Acesso em: 25 nov. 2020.

SOUZA, Cesar A.; PRADO, Edimir P. V. **Fundamentos de Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro, 1ª ed. Editora: Elsevier, 2014.

SOUZA (b), Givanaldo Rocha. **Introdução à Engenharia de Software**. [2015]. Disponível em: <<https://docente.ifrn.edu.br/givanaldorochoa/disciplinas/engenharia-de-software-licenciatura-em-informatica/introducao-parte-1>>. Acesso em: 8 nov. 2019.

SPINELLI, Egle. SAAD, Elizabeth. Reinventar, valorar e fortalecer: estratégias de inovações em modelos de negócio nas organizações jornalísticas. **Comunicação & Inovação**, PPGCOM/USCS v. 18, n. 36 (73-88) jan-abr 2017.

STANDISH GROUP. **CHAOS Report 2015**. Disponível em: <https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf>. Acesso em: 8 fev. 2019.

STEENSEN, Steen. WESTLUND, Oscar. **What is digital Journalism Studies?**. London, Imprint Routledge, 2020, 136 p. Disponível em: <<https://www.taylorfrancis.com/books/9780429259555>>. Acesso em: 22 jul. 2020.

TAKAI, Osvaldo K. ITALIANO, Isabel C. FERREIRA, João E. (2005). **Introdução a Banco de Dados**. DCC-IME-USP, 2005. Disponível em: <<http://www.ime.usp.br/~jef/apostila.pdf>>. Acesso em: 5 ago. 2013).

TAKEUCHI, Hirotaka. NONAKA, Ikujiro. **The new new product development game**. 1986. Disponível em: <<http://www.agilepractice.eu/wp-content/uploads/2016/09/Product-Development-Scrum-1986.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2019.

THIOLLENT, Michel. **Crítica metodológica, investigação social e enquete operária**. 1980. São Paulo: Polis, caps. I e II.

WEBB, Amy. **2018 Tech Trends For Journalism and Medias**. 2018. Future Today Institute. Disponível em: <<https://futuretodayinstitute.com/2018-tech-trends-for-journalism-and-media/>>. Acesso em: 20 nov. 2018.

WEI, Sisi. **Module 4: Video 5: Interview with Sisi Wei** [entrevista concedida a] Cindy Royal. 29 abr.2019, 26 mai. 2019. Notas de Aula.

WILLENS, Max. **There's a huge demand': Why product manager is the new pivotal role at publishers**. 2018. DigDay. Disponível em: <<https://digiday.com/media/product-manager-pivotal-role-publishers/>>. Acesso em: 1º out. 2019.

WITTLICH, Helena. **Como inovar no jornalismo de dados?**. Palestra proferida durante a IV Conferência de Jornalismo de Dados e Métodos Digitais, São Paulo, 23 nov. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

Anexo I – Roadmap jornalístico proposto por Becca Aaronson e Cindy Royal

Guia do jornalista para a criação de produtos de notícias		
Desafio Em uma a três frases, descreva o desafio ou problema que seu produto irá resolver. 		
Público Para quem é este produto e como você atenderá às necessidades deles?		
Faça um desenho de alguém em seu público-alvo	Descreva os hábitos, características demográficas e	Escreva uma história de usuário: Como um <tipo de usuário>, quero <algum objetivo> para que <algum motivo>.
Negócio Por que sua organização deveria criar este produto? Faça o caso.		
Pesquisa de mercado: cite 3 concorrentes e descreva os pontos fortes e fracos de seus produtos.	Como seu produto contribuirá para seus objetivos de negócios?	Como você medirá o sucesso do seu produto?
Tecnologia O que você planeja construir e como o fará?		
Que tecnologia, software, plataformas e recursos serão necessários para criar e manter seu produto?	Quais são os pontos fracos e fortes das diferentes abordagens que você pode adotar?	Priorizar! Liste 3 requisitos ou recursos que são os mais essenciais para o seu produto.
Reúna tudo - Defina o seu objetivo S.M.A.R.T. Pense no público, nas perguntas sobre negócios e tecnologia que você acabou de responder e escreva um S.M.A.R.T. declaração de meta para alinhar sua equipe em torno de sua visão de produto. INTELIGENTE. = Específico, Mensurável, Atingível, Orientado para os resultados e com limite de tempo. Aqui está um exemplo: "Vamos produzir um podcast diário de 3 minutos para distribuir no Amazon Alexa e ganhar 2.000 assinantes até o final do primeiro mês."		

Fonte: Autora, com base no *A Journalist's Guide to Building News Products* (AARONSON E ROYAL, 2018, online).

Anexo II – Manifesto do Desenvolvimento Ágil de *Software*

Os 12 princípios do Manifesto do Desenvolvimento Ágil de *Software*¹⁹⁸ são (BECK et al., 2001, online):

- 1) Satisfazer o cliente através da entrega contínua – Se o ciclo de desenvolvimento é de até quatro semanas, significa que a cada quatro semanas se entrega valor;
- 2) Mudanças nos requisitos são bem-vindas – Lidar bem com mudanças, atendendo o cliente de maneira tranquila e recebendo as mudanças necessárias;
- 3) Entregar frequentemente *software* funcionando – O *Scrum* nos ajuda a realizar entregas contínuas e frequentes;
- 4) Pessoas de negócio e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto – No *Scrum* temos uma reunião de pessoas de áreas, de ciclos organizacionais e de grupos diferentes;
- 5) Construa projetos em torno de indivíduos motivados – Para construir um projeto são necessárias pessoas que tenham vontade, felicidade e motivação ao realizar o projeto;
- 6) O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações é através de conversa presencialmente – Muitas empresas têm a comunicação entre funcionários apenas por meios digitais. Portanto, é preciso que existam mecanismos de conversa, como o *Daily Meeting* (reunião diária);
- 7) *Software* funcionando é a medida primária de progresso – A primeira medida de progresso para o pensamento ágil é o *software*;
- 8) Os processos ágeis promovem desenvolvimento sustentável – Conforme as práticas ágeis são aplicadas, a equipe sente-se valorizada e um ambiente de confiança é construído;
- 9) Contínua atenção à excelência técnica e bom design aumenta a agilidade – Quanto melhor a elaboração de uma entrega, mais se trabalha nela e mais ágil ela se torna;
- 10) Simplicidade é essencial – Simplicidade é, por exemplo, quebrar as entregas em entregas menores, mas sem perder a qualidade;
- 11) As melhores arquiteturas emergem de times auto-organizados – É preciso empoderar o time para melhores resultados;

---

¹⁹⁸ Disponível em: <<http://www.manifestoagil.com.br>>. Acesso em: 21 ago. 2018.

- 12) Em intervalos regulares, o time reflete sobre como se tornar mais eficaz –
Reuniões de revisão e retrospectiva.

Anexo III – Linha do Tempo do Ágil

Linha do tempo dos principais pontos de referência na melhoria das metodologias ágeis em diferentes indústrias (MANAGEMENT SOLUTION, 2019, p. 16):