

REORGANIZAÇÃO DE REDAÇÕES NO BRASIL: OS CASOS DOS ECOSISTEMAS ENDÓGENOS DO *ESTADÃO* E DA SUCURSAL DO *HUFFINGTON POST*

Jonas Gonçalves¹
Edson Capano²

RESUMO

Com base nos preceitos da convergência jornalística, fenômeno identificado por Ramón Salaverría e outros pesquisadores, o presente artigo tem por objetivo analisar as mudanças nos ecossistemas endógenos e nos processos produtivos das redações de dois sites brasileiros de notícias: *Estadão.com.br*, do jornal *O Estado de S. Paulo*; e *HuffPost Brasil*, sucursal do americano *The Huffington Post* criada em parceria com o Grupo Abril e que, atualmente, está sob a gestão da AOL. Ambos são objetos de pesquisa em andamento, conduzida pelos autores no âmbito do curso de Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado, da ESPM-SP.

PALAVRAS-CHAVE

Jornalismo. Convergência. Redações. *Estadão.com.br*. *HuffPost Brasil*.

1 INTRODUÇÃO

As redações jornalísticas, caracterizadas por Gandour (2016) como “plataformas estáveis de produção e edição³”, têm passado por modificações estruturais para se adaptar às mudanças no ecossistema midiático, provocadas pelo fenômeno da convergência. Nos últimos anos, as pesquisas têm se concentrado nos processos ocorridos nas empresas tradicionais de mídia, pelo fato de estas terem percorrido diversas etapas até atingirem o estágio atual, o que explica a categorização como “analógicas digitais”, ou seja, jornais e outros veículos *off-line* que fizeram uma transição e criaram plataformas digitais próprias na internet. No entanto, a presente análise também insere, nesse contexto de transformações contínuas, o modelo de site “nativo digital”, cuja proliferação no mercado nacional tem sido

¹ Jornalista graduado pela Faculdade Cásper Líbero. Aluno do Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado na ESPM-SP. E-mail: jonasgoncalves@acad.espm.br.

² Doutor em Comunicação e Cultura pelo PROLAM-USP. Professor pesquisador e orientador do Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado na ESPM-SP. E-mail: edson.capano@espm.br.

³ A revolução digital alterou a lógica oferta-demanda, ao dar voz e púlpito a quem quer que seja. Isso terminou com a primazia do que chamo de “plataformas estáveis de produção e edição” – principalmente as redações tradicionais (vamos chamá-las assim), locais que (ainda) abrigam a atividade do jornalismo profissional. Locais em que profissionais recrutados, treinados e remunerados para isto se encontram para vasculhar, selecionar e publicar notícias, análises e comentários. Um empreendimento estabelecido. (GANDOUR, 2016, p. 9)

potencializada por investidores estrangeiros que, em alguns casos, receberam o suporte de grupos de mídia locais.

A escolha do *Estadão.com.br* e do *HuffPost Brasil* como objetos de pesquisa permitiu a realização de um estudo comparativo entre os modelos de negócio. Independentemente do porte e de aspectos mercadológicos, as redações desses sites passaram por ciclos de transformação. Adotou-se o ano de 2014 como marco inicial da análise devido a dois fatores: no ano em questão, o *Estadão* passou por uma reforma que estabeleceu a configuração atualmente em vigor, enquanto o *Huffington Post* lançou a sua sucursal no País, com o nome de *Brasil Post*, em parceria com o Grupo Abril, pertencente ao que Nielsen (1998) classifica como *legacy media* (“mídia de legado”), categorização na qual também pode ser enquadrado o *Estadão*, dada a sua longevidade e a propriedade cruzada de diferentes veículos de mídia detida pelo Grupo Estado, seu controlador.

Além da revisão bibliográfica, foi utilizada como método de investigação a pesquisa exploratória de campo, observando os jornalistas durante reuniões de pauta. Também foram realizadas entrevistas com os editores dos sites, que esclareceram pontos importantes dos respectivos processos de produção de notícias.

Cabe esclarecer que a configuração das redações não simboliza apenas uma disposição física de mobiliário e dos recursos humanos disponíveis: trata-se, no entendimento dos autores deste artigo, de um referencial importante para se determinar a dinâmica dos fluxos de produção de notícias, que são diretamente influenciados pelo conjunto de ferramentas tecnológicas colocadas a disposição dos jornalistas. A tecnologia permeia todo o processo, possuindo atualmente uma característica transversal em toda a cadeia de elementos que compõem a atividade jornalística.

2 ESTADÃO: O CASO ANALÓGICO DIGITAL

Ao iniciar o seu processo de inserção na esfera da internet, em 1995, o jornal *O Estado de S. Paulo* contou com o suporte da Agência Estado, produtora de conteúdo informativo para o próprio grupo de mídia e também para outros veículos. A relevância e o pioneirismo tecnológico da agência no âmbito interno da empresa foram dimensionados por Salaverría & Negredo (2008, p. 118):

[...] Em 1992, os responsáveis pela Agência Estado desenvolveram o conceito *turbina informativa*, que descrevia a fusão das redações dos dois diários [uma

referência aos jornais *O Estado de S. Paulo* e *Jornal da Tarde*, este último descontinuado em 2012] e da agência. A organização resultante se concebia como uma estrutura em dois níveis: uma única redação de repórteres ofereceria conteúdos a equipes de editores específicos para cada um dos três meios⁴.

O projeto que condensou essas intenções foi denominado “Estadão Multimídia” e foi, segundo Barbosa (2016), lançado em agosto de 1993 com a previsão de distribuir informação por meio de *paggers*, *displays*, fax, BBS, correio de voz e videotexto, tecnologias em uso na época. Conforme Ricardo Gandour (2014), que foi diretor de Conteúdo do Grupo Estado por dez anos (2006-2016), o *Estadão* passou por quatro grandes fases de reconfiguração: a primeira (e mais longa) desenvolveu-se no período de 1995 a 2002 e foi marcada pela replicação de conteúdo *off-line* no ambiente *web*. O site www.estadao.com.br foi criado somente em 2000, como resultado final dessa primeira fase, tendo sido uma fusão das seguintes páginas: *NetEstado* (do jornal *O Estado de S. Paulo*), *JTWeb* (*Jornal da Tarde*) e Agência Estado (www.agemado.com.br).

Contudo, o site (então chamado de *Portal Estadão.com*) passou a exercer uma centralidade no fluxo da produção do Grupo Estado somente a partir de 2005, quando estava em curso a segunda fase estabelecida por Gandour (2014), quando houve uma adaptação definitiva aos processos produtivos voltados para a internet. Por outro lado, Salaverría e Negredo (2008) consideraram o ano de 2005 como o início da primeira fase de reconfiguração, adotando como base o processo de redesenho do jornal feito no período pela consultoria espanhola Cases i Associats. Dois anos depois, quando se iniciou a terceira etapa proposta por Gandour (a de convergência), ficou evidente a consolidação desse novo paradigma, conforme salientou Barbosa (2016, p. 53):

O fenômeno da convergência tecnológica influenciou diretamente na conformação das empresas jornalísticas, possibilitando a convergência jornalística, a integração das salas de redação, a publicação multiplataforma e, com ela, sua renovação. Os processos de convergência jornalística no Brasil começaram a despontar em 2005, mas foi entre 2007 e 2009 que uma grande quantidade de empresas que faziam jornais se somou ao modelo.

Para reforçar a ideia de “conformação”, recorreremos ao conceito de “ecossistema”, importado das Ciências Biológicas, que é utilizado tanto para caracterizar o mercado externo (um “ecossistema midiático”, na linha do que estudam pesquisadores como João

⁴ Tradução livre feita pelos autores deste artigo.

Canavilhas⁵) quanto o ambiente interno das redações (que podem ser analisadas como “ecossistemas endógenos” por se desenvolverem com recursos próprios). Já o conceito de “convergência tecnológica” encontra a sua definição em Salaverría, Alavés & Masip (2010, p. 58):

A convergência tecnológica faz referência à capacidade das infraestruturas para adquirir, processar, transportar e apresentar simultaneamente voz, dados e vídeo sobre uma mesma rede e um terminal integrado. As novas aplicações e serviços se solapam e confluem nos setores da informática, as telecomunicações e o audiovisual.

Quanto ao resultado desse processo (a “convergência jornalística” ou “jornalismo integrado”), temos o entendimento de Salaverría e Negrodo (2008, p. 45):

A convergência jornalística é um processo multidimensional que, facilitado pela implantação generalizada das tecnologias digitais de telecomunicação, afeta o âmbito tecnológico, empresarial, profissional e editorial dos meios de comunicação, propiciando uma integração de ferramentas, espaços, métodos de trabalho e linguagens anteriormente desagregados, de forma que os jornalistas elaboram conteúdos que se distribuem através de múltiplas plataformas, mediante as linguagens próprias de cada uma⁶.

Dessa forma, os veículos da mídia de legado foram afetados por uma influência externa, que os obrigou a se adaptar a uma nova realidade. A reinvenção se deu não apenas no ambiente interno, mas também nos procedimentos de trabalho: no caso do Grupo Estado, os já citados jornais impressos, além das emissoras de rádio (*Eldorado* e *Estadão*, esta última desativada em 2017) e a Agência Estado passaram a orbitar como satélites em torno de um núcleo (o site *Estadão.com.br*), a plataforma tecnológica que permitiu a convergência das diferentes mídias. Gradativamente, as redações foram fundidas nas etapas subsequentes, sejam estas as que foram propostas pelo estudo de Ramón Salaverría e Samuel Negrodo (pesquisa feita até 2008, quando segundo eles foi iniciada a terceira fase desse processo), sejam as que foram descritas por Ricardo Gandour, para quem a fase 3

⁵ Com origem nos anos 60 do século passado, a *Media Ecology* é uma escola teórica que estuda as mídias como ambientes, analisando a sua estrutura e conteúdo, assim como seu impacto nos receptores (Postman, 1970). [...] Seguindo esta lógica, Canavilhas (2011) procura transpor alguns conceitos oriundos da ecologia biológica para o campo das mídias. O autor propõe que os tradicionais fatores bióticos (relações entre espécies) sejam aqui os fatores intermediáticos (meios e suas relações) e que os fatores abióticos (temperatura, luz, química dos ambientes, alimentação), por serem mais complexos, sejam divididos em dois grandes grupos: fatores tecnoambientais (interfaces/usabilidade e ação do consumidor no sistema) e fatores contextuais (ambiente de recepção/interpretação da mensagem). (CANAVILHAS, 2014, p. 54)

⁶ Tradução livre feita pelos autores deste artigo.

começou em 2007 e foi até 2010, quando o site passou a contar com ferramentas que proporcionaram o engajamento multiplataforma, a marca principal da fase 4 (2010-2014).

Esta pesquisa apura a consolidação de duas outras etapas relevantes nesse processo do *Estadão*: a primeira delas começou em 2014, com o novo *layout* da redação, no qual a mesa da chefia de edição foi posicionada como um “núcleo central” em relação às editorias (Política, Economia, Cultura etc.), dispostas em torno desse núcleo como satélites. Um dos fatos relevantes desse período foi o lançamento, em maio de 2015, de um novo aplicativo do *Estadão* para dispositivos *mobile*, fato que inspirou a segunda etapa, iniciada em julho de 2016 com a atual versão do www.estadao.com.br, com um *design* responsivo⁷ e baseado na curadoria⁸ de notícias. Ou seja, a plataforma *mobile* ganhou protagonismo suficiente para ser a norteadora da evolução da versão *desktop* (para computadores) do site, invertendo a lógica que vigorava até então. É o que explicou o editor executivo de Conteúdos Digitais do *Estadão*, Luis Fernando Bovo, em entrevista ao jornal *Meio & Mensagem*⁹:

[...] o sucesso em dispositivos móveis foi o que motivou a novidade. “Lançamos um site móvel que apostava na curadoria de conteúdo e que dava ao leitor exatamente o que ele precisava ler em horários-chave do dia. O projeto foi premiado internacionalmente duas vezes, além de revolucionar os nossos números no sentido de engajamento (que no *mobile* sempre foi muito baixo) e acessos diretos. Agora estamos fazendo a evolução deste conceito também para o *desktop*, caminho natural diante do resultado que tivemos no *mobile*”, disse.

Poucos meses depois, em setembro, duas novas editorias foram concebidas: “Redes Sociais”, voltada a estabelecer e implementar estratégias para fortalecer a presença dos conteúdos do jornal nas mídias sociais, intensificar interações com leitores, ouvintes e telespectadores e disseminar pela redação os processos que norteiam essas plataformas; e “Audiências”, que visa monitorar o alcance dos conteúdos do jornal nas plataformas digitais, além de criar e implementar ações com as demais editorias que fortaleçam a disseminação digital da produção jornalística. Durante visita à redação feita por um dos autores deste artigo em 10 de abril de 2017, foi observado que as equipes dessas editorias atuam de forma

⁷ Técnica de estruturação HTML e CSS, em que o site se adapta ao *browser* do usuário sem precisar definir diversas folhas de estilos para cada resolução. Mais detalhes em: <http://www.princiweb.com.br/blog/front-end/css/o-que-e-design-responsivo.html>

⁸ A prática profissional de um curador de conteúdo basicamente é ter acesso a avalanche de informações que estão disponíveis na internet e filtrar o que é relevante, checando as informações para ver se são verídicas e contextualizar em um texto próprio para determinado público. (Souza & Vieira, 2016, p. 7)

⁹ Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2016/07/04/estadao-estreia-novo-portal.html>

integrada, posicionadas de forma anexa ao núcleo central da redação, respondendo diretamente ao editor de Conteúdos Digitais.

Na mesma data, o referido pesquisador participou de uma reunião de pauta do *Estadão.com.br*, que teve duração aproximada de 45 minutos, sendo este um ritual que se repete diariamente no período da manhã, no qual são determinadas as prioridades do dia para todas as editorias. De acordo com Luis Fernando Bovo¹⁰, esta é apenas a primeira parte de um processo que possui diversos desdobramentos ao longo de um dia. Como o jornal impresso ainda é um produto relevante no contexto da empresa, este é discutido em uma reunião de pauta específica, realizada no início da tarde. Posteriormente, entre o final da tarde e o início da noite, é realizada uma reunião conjunta, que integra os planejamentos. No entanto, em termos de processos de produção, cada uma das editorias (como Política, Economia & Negócios, Brasil, Internacional, Esportes e Cultura) desenvolve seus respectivos conteúdos sem haver uma distinção prévia entre as plataformas nas quais ocorrerá a veiculação, o que é decidido *a posteriori*. Bovo faz uma distinção entre o digital e o impresso em termos de profundidade de conteúdo, classificando o primeiro como uma plataforma dinâmica que oferece, na maioria dos casos, um consumo mais imediato de informações; e o segundo como um produto estático, cujo foco reside na esfera analítica dos fatos.

3 HUFFPOST BRASIL: O CASO NATIVO DIGITAL

Lançado em 28 de janeiro de 2014, o *Brasil Post* foi estruturado nas dependências do Grupo Abril, em São Paulo, tendo a parceria sido firmada oficialmente pela empresa brasileira com o *The Huffington Post* (controlado pela AOL Inc. desde 2011) em setembro do ano anterior. A ideia era replicar o modelo bem sucedido nos EUA, que conciliou a agregação das produções de diversos blogs e o noticiário produzido por equipe própria em um único site. Segundo Christensen, Skok e Allworth (2012), o *HuffPost* (como também é conhecido) é considerado um “disruptor clássico”: criado em 2005, foi um dos primeiros sites jornalísticos nativos digitais a se estabelecer no mercado com êxito, tendo inclusive sido agraciado em 2012 com o Prêmio Pulitzer¹¹, um dos mais importantes do mundo. O modelo de parceria

¹⁰ Informações fornecidas durante entrevista concedida a um dos autores deste artigo em 10 abr. 2017.

¹¹ Mais detalhes em: http://www.huffpostbrasil.com/entry/huffington-post-pulitzer-prize-2012_n_1429169 (em inglês)

seguiu o que foi feito em outros países pelo *HuffPost*, como na Espanha (com o Grupo Prisa, que edita o jornal *El País*) e na França (com o tradicional *Le Monde*).

A configuração inicial da redação brasileira tinha uma equipe composta por dez jornalistas, sob a direção de Ricardo Anderáos, então diretor de Mídias Sociais do Grupo Abril, e tendo como editor-chefe Otávio Dias, que saiu depois de apenas um ano na função. O então editor-sênior da divisão de Notícias, Diego Iraheta, passou a ocupar o cargo. Cada jornalista era encarregado de uma seção (Política, Economia, Mundo, Viral e Diversão, Ciência e Saúde, Comportamento e Cultura) e, naquele momento, o site já havia construído uma rede com cerca de 600 blogueiros colaborando (sem remuneração) com alguma regularidade.

De acordo com Iraheta¹², no primeiro ano havia uma “horizontalidade”, com cada repórter tendo uma autonomia expressiva na produção das próprias pautas, sem o estabelecimento de prazos para concluí-las. Quando assumiu a condição de editor-chefe, passou a instituir datas para a entrega de matérias o que, no jargão jornalístico, é conhecido como *deadline*. Dessa forma, o escopo do site, bastante voltado para notícias em tempo real (também chamada de *real time news* ou *breaking news*), foi alterado paulatinamente para reportagens de maior fôlego.

Estudo publicado por Becker e Carvalho (2016) aferiu que o maior volume de notícias publicadas pelo site (52% das 23 publicações do mês de julho de 2015 analisadas) tinha então como base o método de curadoria aplicado à apuração (quando o crédito é conferido a um jornalista do *HuffPost Brasil*, mas a estrutura da notícia é composta por citações de trechos do que foi publicado em outros sites). As demais foram classificadas como: conteúdo próprio; reproduzido (de outros veículos); e editado (misto entre conteúdos próprios e reproduzidos).

Em junho de 2015, Iraheta assumiu a direção da sucursal, após a demissão de Ricardo Anderáos, consequência de um ajuste estrutural do Grupo Abril. O primeiro ciclo de reconfiguração do site foi concluído em novembro do mesmo ano, quando o nome foi alterado de *Brasil Post* para *HuffPost Brasil* e o sistema publicador da rede global do *Huffington Post* foi instalado.

¹² Informações fornecidas durante entrevista concedida a um dos autores deste artigo em 3 abr. 2017.

Ao completar dois anos de atividades, o site chegou a 700 blogueiros e anunciou investimentos para ampliar a equipe fixa, chegando a 17 integrantes, incluindo profissionais dedicados à produção de vídeos e à gestão de marketing. O *HuffPost* chegou a figurar entre os dez sites de notícias mais acessados do Brasil, ficando em oitavo no ranking da empresa Comscore. Foi o melhor momento da parceria com o Grupo Abril. Mesmo com índices de audiência considerados satisfatórios, ao final do terceiro ano a empresa brasileira decidiu passar a gestão do site para a AOL (pertencente desde 2015 à Verizon, um conglomerado americano do setor de telecomunicações), que voltou a ter uma representação no País em 2016, após dez anos de ausência. Em janeiro de 2017, foi iniciada uma transição provisória para a então sede da AOL Brasil, situada no bairro Morumbi, em São Paulo.

No mês seguinte, a reconfiguração do *HuffPost* foi estabelecida com base em um novo plano orçamentário, mantendo apenas sete integrantes na equipe fixa: além do editor-chefe Diego Iraheta, as editoras Andréa Martinelli (Engajamento) e Grasielle Castro (Estratégia & Trends), e também os repórteres Amauri Terto, Ana Beatriz Rosa, Luiza Belloni (em São Paulo) e Marcella Fernandes (esta em Brasília para cobertura de assuntos ligados à Política). A sede definitiva foi determinada somente no final do mês de março, quando a equipe do *HuffPost* passou a ocupar, juntamente com o time da AOL, um espaço na sede da Verizon, no bairro Vila Olímpia, também na capital paulista.

Em visita à nova redação, realizada em 3 de abril de 2017, um dos autores deste artigo acompanhou a reunião de pauta (que é promovida às segundas-feiras), cuja duração foi de aproximadamente duas horas. Nela, cada repórter relatou o andamento de suas pautas ao editor-chefe, encarregado de determinar quais seriam as prioridades para aquela semana. Na ocasião, estava presente o editor de Política da sucursal do *HuffPost* no Canadá, Ryan Maloney, na condição de observador participante. Visitas desse tipo ocorrem por meio de um programa de intercâmbio entre os jornalistas da rede do *Huffington Post*.

Iraheta¹³ acredita que uma equipe mais enxuta como a atual traz, ao mesmo tempo, um benefício - caracterizado pelo aumento da proximidade que se estabelece entre repórteres e editores do site, proporcionando um desenvolvimento mais eficiente das pautas – e um desafio, pois essa nova configuração gerou um crescimento da dificuldade para se cumprir a principal meta do veículo: produzir cada vez mais conteúdo exclusivo com

¹³ Informações fornecidas durante entrevista concedida a um dos autores deste artigo em 3 abr. 2017.

uma abordagem própria, que diferencie o *HuffPost* dos demais sites de notícias. Este posicionamento, segundo o editor-chefe, tende a aumentar o nível de engajamento dos leitores, o que resulta em índices de audiência mais expressivos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversos aspectos organizacionais das empresas jornalísticas exercem uma influência decisiva sobre a configuração resultante de ciclos de transformação que, na era digital, tendem a se tornar cada vez mais curtos e dinâmicos em ambos os modelos analisados nesta pesquisa. Nos dois ecossistemas pesquisados, foi possível constatar que a integração por etapas entre profissionais e editoriais é uma diretriz, simbolizada pela convergência dos procedimentos relativos à pauta, apuração, composição e edição, o que resulta em produtos jornalísticos mais elaborados, publicados tanto nos sites, que contam com uma gama própria de recursos tecnológicos, quanto nas redes sociais, que disseminam o conteúdo e ampliam a sua distribuição de forma significativa.

Nesse sentido, é importante ressaltar aspectos relevantes trazidos pelas pesquisas sobre ecossistema midiático e convergência jornalística. A respeito do primeiro conceito, Canavilhas (2014) reflete que “o ecossistema midiático evolui devido ao aparecimento de novas mídias, mas também como resultado do convívio entre os diferentes elementos aí existentes”. Ainda de acordo com o pesquisador, “a face mais visível deste fenômeno é a migração de todos os meios tradicionais para a *Web*, mas também a incorporação de singularidades da *Web* nos meios anteriores: a utilização da realidade aumentada na imprensa é um exemplo dessa remediação inversa”.

Em relação à convergência jornalística, Salaverría e Negrodo (2008) atestam que esta se trata, em primeiro lugar, de um processo. “Enquanto tal, portanto, tem um caráter gradual, paulatino” (p. 45). Ambos a veem como um processo multidimensional, que deve ser levado a cabo em quatro esferas: tecnológica, empresarial, profissional e editorial.

Por mais de um século, empresas jornalísticas como o *Estadão* se basearam em um modelo de negócio quase que exclusivamente amparado pela venda de espaços publicitários e de assinaturas de produtos *off-line*, a exemplo dos jornais diários impressos. Porém, com a explosão da internet, especialmente a partir da primeira década dos anos 2000, ocorreu

uma verdadeira “revolução digital”, que não só gerou novos concorrentes (os nativos digitais), como pressionou as companhias da mídia de legado a se reinventarem.

No ecossistema contemporâneo, as empresas analógicas digitais se posicionam como “produtoras de conteúdo multiplataforma”, ou seja, não mais somente como “jornais”, “revistas” ou “emissoras” (de rádio ou televisão). Além disso, estas têm procurado diversificar suas fontes de receita, criando os chamados *media labs* para o desenvolvimento de *branded content* (“conteúdo patrocinado”), promovendo eventos ou investindo em outros setores da economia. Isso faz com que a atividade jornalística possa ter maiores possibilidades de sustentação no longo prazo, já que o retorno com o binômio “publicidade + assinaturas” na plataforma digital ainda não demonstra ser suficiente para manter o negócio.

Os resultados obtidos com esse novo arranjo financeiro impactam diretamente na configuração das redações, que passaram a depender de uma gama cada vez mais ampla de recursos humanos e tecnológicos a fim de executar os processos de produção de notícias. Conhecimentos relacionados à programação computacional e ao uso de redes sociais tornaram-se requisitos obrigatórios. A cadeia produtiva foi definitivamente transformada, tendo repórteres, editores, programadores e analistas de mídias sociais interagindo de forma constante. A elaboração e a entrega de pacotes de conteúdo (compostos por textos, imagens, vídeos, infográficos etc.) nunca foram tão valorizadas.

Por outro lado, também é necessário enfatizar que as especificidades do mercado brasileiro, como crises econômicas conjunturais e restrições orçamentárias das empresas de mídia, influenciam diretamente sobre a velocidade de seus processos de convergência. Quanto maior a disponibilidade de recursos, mais rápidas serão a integração e a evolução dos procedimentos, alinhando-se com as tendências de mercado dos países mais desenvolvidos, como os EUA e a Espanha, que possuem alguns dos veículos considerados como referência em processos de inovação digital, tais como *The New York Times*, *The Washington Post* e *El País*. O caso do *Post*, por exemplo, ganhou notoriedade a partir de agosto de 2013, quando o fundador e diretor executivo da Amazon, Jeff Bezos, adquiriu o jornal diário por US\$ 250 milhões. A compra ocorreu em um momento providencial, já que o *Post* enfrentava seguidas quedas na circulação e na receita com anúncios, assim como outras

publicações tradicionais, que sofreram com a ascensão dos nativos digitais e a consequente pulverização do mercado publicitário.

O cenário brasileiro ainda está sujeito a mais transformações, mas ainda é prematuro dimensionar a profundidade que tais mudanças podem alcançar, dadas as particularidades de cada organização. No entanto, o fato consumado é que nenhum veículo, seja qual for o modelo de negócio adotado, ficará isento de responder a elas.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Suzana. Brasil. In: SALAVERRÍA, Ramón (coord.). **Ciberperiodismo en Iberoamérica**. Fundación Telefónica e Editorial Ariel: Madrid e Barcelona, 2016, pp. 38-57. Disponível em: <http://bit.ly/2oJWufh>

BECKER, D. & CARVALHO, G. Jornalismo de curadoria: o caso do HuffPost Brasil. **Revista ALTERJOR**. Grupo de Estudos Alterjor: Jornalismo Popular e Alternativo (ECA-USP). Ano 07, Vol. 02, n. 14, jul-dez. 2016. Disponível em: <http://revistas.usp.br/alterjor/article/download/121260/118329>

CANAVILHAS, João. Jornalismo Transmídia: um desafio ao velho ecossistema midiático. In: RENÓ et al. **Periodismo transmídia: miradas múltiples**. Barcelona: Editorial UOC, 2014. Disponível em: <http://bit.ly/2oJrrlr>

CHRISTENSEN, C. M.; SKOK, D; ALLWORTH, J. Breaking news: mastering the art of disruptive innovation in journalism. **Nieman Reports**. Boston: The Nieman Foundation for Journalism at Harvard University, 2012. Disponível em: <http://bit.ly/2c5muLf>

GANDOUR, Ricardo. **Novos modelos de organização de redações**. 10º Congresso Brasileiro de Jornais – ANJ, São Paulo, 18-19 ago. 2014. Disponível em: <http://bit.ly/2g65GF8>

GANDOUR, Ricardo. **Um Novo Ecossistema Informativo**: como a fragmentação digital está moldando a forma pela qual produzimos e consumimos notícias. New York: Columbia Journalism School, 2016.

NIELSEN, Jakob. **The End Of Legacy Media**. Nielsen Norman Group, 23 ago. 1998. Disponível em: <http://bit.ly/2bMotVe>

SALAVERRÍA, R.; GARCÍA AVILÉS, J. A.; MASIP, P. **Concepto de convergencia periodística**. En X. López García y X. Pereira (Ed.), *Convergencia Digital. Reconfiguración de los medios de comunicación en España*. Santiago, Universidad de Santiago, Servicio de Publicaciones, pp. 41-64. Disponível em: <http://bit.ly/2gTgw5H>

SALAVERRÍA, R.; NEGREDO, S. **Periodismo Integrado** - Convergencia de medios y reorganización de redacciones. Barcelona: Editorial Sol90, 2008.

SOUZA, P. A. & VIEIRA, L. Curadoria de conteúdo digital: um estudo do HuffPost Brasil. **XVII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul**, 26-28 mai. 2016. Disponível em: <http://bit.ly/2gbL2Xp>

Newsrooms Reorganization in Brazil: The *Estadão* and *Huffington Post*'s Branch Endogenous Ecosystems Cases

ABSTRACT

Based on the precepts of journalistic convergence, a phenomenon identified by Ramón Salaverría and other researchers, this article aims to analyze the changes on endogenous ecosystems and productive processes of two Brazilian news sites newsrooms: *Estadão.com.br*, from the newspaper *O Estado de S. Paulo*; and *HuffPost Brasil*, a branch of American *The Huffington Post* created in partnership with Abril Group and that is, currently, under AOL management. Both are objects of an ongoing research, conducted by the authors in the scope of Professional Master's Degree course in Journalistic Production and Market, from ESPM-SP.

Keywords: Journalism. Convergence. Newsrooms. *Estadão.com.br*. *HuffPost Brasil*.

Reorganización de Redacciones en Brasil: los Casos de los Ecosistemas Endógenos de *Estadão* y de la Sucursal de *Huffington Post*

RESUMEN

Basado en los preceptos de la convergencia periodística, fenómeno identificado por Ramón Salaverría y otros investigadores, este artículo tiene como objetivo analizar los cambios en los ecosistemas endógenos y en los procesos productivos de las redacciones de dos sitios brasileños de noticias: *Estadão.com.br*, del periódico *O Estado de S. Paulo*; y *HuffPost Brasil*, sucursal del americano *The Huffington Post* creada en asociación con el Grupo Abril y que, actualmente, está bajo la administración de AOL. Ambos son objetos de una investigación en proceso, llevada a cabo por los autores en el ámbito del curso de Maestría Profesional en Producción Periodística y Mercado, de ESPM-SP.

Palabras clave: Periodismo. Convergencia. Redacciones. *Estadão.com.br*. *HuffPost Brasil*.

Recebido em: 24/04/2017

Aceito em: 19/05/2017