

## PARTE 3

# Ecossistema

A ÚNICA RAZÃO PARA ALARMOS DE ALGO TÃO ABSTRAO quanto um ecossistema jornalístico é como meio de entender o que mudou. A mais recente e importante transformação foi, obviamente, a disseminação da internet, que conecta computadores e telefones a uma rede global, social, onipresente e barata. Em se tratando de novos recursos, a capacidade de qualquer cidadão conectado de produzir, copiar, modificar, compartilhar e discutir conteúdo digital é um assombro, e derruba muitas das velhas verdades sobre a imprensa e a mídia em geral.

A atividade jornalística no século 20 foi um processo bastante linear. Nele, repórteres e editores colhiam observações e transformavam tudo em notícia, que era então registrada em papel ou transmitida por ondas de rádio para ser feita pelo público situado na outra ponta desses diversos meios de transporte.

A figura do “*pipeline*” é a metáfora mais simples para representar esse processo, seja a distribuição de notícias ou um fator de mudança no ecossistema, é útil ter uma noção de onde as coisas vinham da clareza garantida pela divisão quase total de papéis entre profissionais e amadores. Repórteres e editores (ou produtores e engenheiros) trabalhavam “*upstream*”: ou seja, como fonte da notícia. Criavam e burilavam o produto, decidiam quando estava pronto para consumo e, nessa hora, o difundiam.

Já a audiência ficava “*downstream*”. Éramos receptores do produto, que víamos apenas em seu formato final, processado. Podíamos consumi-lo, é claro (aliás, era nossa grande função). Podíamos discuti-lo à mesa do jantar ou em meio ao cafezinho – mas não muito mais. A notícia era algo que recebíamos, não algo que usávamos. Se quiséssemos tornar pública nossa própria opinião, precisávamos pedir permissão a profissionais, que tinham de ser convencidos a imprimi-la na seção de cartas ao editor ou a nos ceder um breve espaço no ar em algum programa aberto à participação do público.

Esse modelo do conduto ainda é central para a imagem que muitas instituições no meio jornalístico fazem de si, mas o vão entre tal modelo e a realidade atual é grande. E só faz crescer, pois os universos previamente isolados de

profissionais e amadores se entrecruzam de modo mais dramático, e mais imprevisível, a cada dia.

O principal efeito da mídia digital é que não há nenhum efeito principal. As mudanças trazidas pela internet e pelo celular, e por aplicativos erguidos sobre cada plataforma dessas, são diversas e disseminadas o bastante para frustrar qualquer tentativa de pensar a atual transição como uma

ou um fator único. Para entender a situação como uma mudança no ecossistema, é útil ter uma noção de onde as mudanças estão aparecendo, e de como interagem.

Eis um punhado de surpresas em nosso pedacinho do mundo nesse século 21:

- Em 2002, quando o senador americano Trent Lott louvou a campanha de segregação racial de Strom Thurmond em 1948, um dos indivíduos que selaram a queda do líder da minoria republicana no Senado foi Ed Sebesta, historiador que vinha reunindo declarações racistas feitas por políticos americanos a grupos segregacionistas. Pouco depois de Lott ter dito que o comentário fora um raro deslize, Sebesta procurou Josh Marshall, que mantinha o blog *Talking Points Memo* (TPM), para mostrar uma lista de comentários similares (e igualmente racistas) que Lott fizera desde a década de 1980.

Essa evidência impediu que Lott caracterizasse a declaração como mero deslize e fez com que perdesse a liderança da bancada republicana. Sebesta montara o arquivo de declarações racistas por conta própria, sem nenhum apoio institucional; no mundo dos blogs, Marshall era um amador (a empreitada ainda não virara

uma empresa); e a fonte procurou o veículo (a quase 2.500 quilômetros de distância), não o contrário. Aliás, como dito na segunda seção do presente dossiê, o TPM virou a instituição que é hoje devido ao que Marshall foi capaz de fazer como amador (em outro exemplo de estabilização institucional).

- Em 2005, o sistema de transportes londrino foi alvo de um atentado a bomba. Ian Blair, chefe da polícia metropolitana de Londres, declarou a emissoras de rádio e TV que o problema era uma pane elétrica no metrô. Minutos depois de veiculadas as declarações de Blair, cidadãos começaram a postar e a analisar imagens dos destroços de um ônibus de dois andares na Tavistock Square. Em menos de duas horas, centenas de posts em blogs analisavam essa evidência. Cada post desses chegou a milhares e milhares de leitores e contradizia abertamente as declarações de Ian Blair.

Diante disso (e ignorando o conselho de sua própria equipe de comunicação), Blair voltou novamente ao ar em menos de duas horas para declarar que o episódio fora de fato um atentado, que a polícia ainda não tinha mais informações e que voltaria a se pronunciar à medida que surgissem mais dados. Quando se dirigiu ao público, Blair tinha a seu favor o poder de todo meio de comunicação tradicional. Ficou patente, no entanto, que transmitir uma mensagem única por todo canal de radiodifusão existente já não significava ter o controle da situação.

- Em 2010, em uma série de reportagens sob o título *Dollars for Docs*, o site americano *ProPublica* expôs o fluxo de fundos que escoou da indústria farmacêutica para médicos que receitam seus fármacos. Embora essa realidade tivesse sido coberta previamente de forma fragmentada, a investigação do *ProPublica* trazia várias novidades, incluindo um banco de dados montado a partir de informações que companhias farmacêuticas são obrigadas a divulgar – além da capacidade e da vontade jornalística de esmiuçar essa montanha de dados.

O *Dollars for Docs* não foi só uma notícia nova. Era um novo formato de apuração de fatos. Embora boa parte dos dados utilizados fosse de caráter público, essa informação não fora centralizada nem padronizada a ponto de se tornar útil; munido desse banco de dados, o *ProPublica* foi capaz de expor uma realidade nacional e, ao mesmo tempo, dar ferramentas para que outras organizações cobrissem o fenômeno no plano local; hoje, outras 125 publicações já lançaram reportagens sobre o tema devido à série seminal do site (por não ter fins lucrativos, o *ProPublica* pode atuar tanto no varejo como no atacado da notícia). Além disso, o

site conseguiu aproximar de forma inédita seu banco de dados da realidade local: um usuário pode digitar o nome de um médico no sistema e receber um informe individualizado. A coleta e organização de dados de caráter público virou, assim, uma plataforma para a cobertura de fatos nos planos nacional, local e individual.

Três fatores – maior acesso ao cidadão comum, como no caso de Ed Sebesta; “multidões” como no caso de internautas em Londres; e máquinas, como no caso do *Dollars for Docs* – estão viabilizando esquemas de trabalho que, dez anos atrás, seriam tanto impensáveis como inviáveis. O projeto “Off the Bus” do *Huffington Post*, que em 2008, durante a campanha presidencial americana, cobriu todas as convenções de eleitores (“caucuses”) no Estado do Iowa com a ajuda de jornalistas cidadãos, teria levado a organização à bancarrota se tocado com correspondentes próprios. Para monitorar despesas de membros do parlamento do Reino Unido, o jornal britânico *The Guardian* optou pelo *crowdsourcing* – pois, se entregue à redação, a tarefa não só teria custado muito como levado tempo demais.

O jornalismo sempre teve meios para receber denúncias e sempre foi ouvir o cidadão nas ruas. Membros do público sempre recortaram e passaram adiante matérias de seu interesse. A novidade aqui não é a possibilidade de participação ocasional do cidadão. É, antes, a velocidade, a escala e a força dessa participação – a possibilidade de participação reiterada, e em vasta escala, de gente anteriormente relegada a um consumo basicamente invisível. A novidade é que tornar pública sua opinião já não requer a existência de um veículo de comunicação ou de editores profissionais.

Enquanto um mecanismo de denúncias só funcionava em áreas bem circunscritas, o site *NY Velocity* chegou ao outro lado do mundo para conseguir uma entrevista crucial no caso de *doping* do ciclista Lance Armstrong. Entrevistas de rua são aleatórias, pois o profissional controla o modo e o ritmo das declarações do cidadão. Já com o Flickr e weblogs, internautas britânicos puderam discutir os atentados em Londres em público, a seu bel-prazer, sem nenhum profissional à vista. O *Dollars for Docs* pegou uma barafunda de informações e, com isso, montou um banco de dados que garantiu ao site um recurso permanente reutilizado por ele, por outras organizações e por milhões de usuários ao longo de mais de dois anos.

Em outras palavras, a mudança de grau aqui é tão grande que acaba sendo uma mudança de gênero. É como disse Steven Levy ao escrever sobre o iPod: quando melhora algo em 10%, a pessoa fez um aprimoramento; já quando faz algo dez vezes melhor, está criando algo novo. No futuro, ferramentas digitais podem acelerar padrões atuais de apuração, edição e publicação de notícias de forma tão radical que isso tudo passa a ser algo novo.

Vivemos hoje um choque de inclusão – choque no qual o também o modo como os demais atores afetam essas instituições antigas se envolve cada vez mais em todo aspecto das mudanças. A preferência do público por notícias sobre Hollywood a notícia, como fonte capaz de expressar sua opinião pública – Washington, a presença da concorrência a um clicar do mouse, sem nenhuma ajuda, como grupo capaz tanto de crise, a atual interpretação da Primeira Emenda da Constituição como de vasculhar dados de um jeito inviável para profissionais norte-americanos pela Suprema Corte do país, a proliferação de fontes de divulgação, distribuidor e usuário de notícias de câmeras de alta qualidade em celulares: tudo isso é parte

Esse choque de inclusão se dá de fora para dentro. Não é do ecossistema jornalístico nessa alvorada do século 21, mas sendo promovido pelos profissionais até então no comando – efeitos do velho e do novo totalmente embaralhados.

do, mas pelo velho público. É fomentado, ainda, por novos empreendedores da comunicação, por homens e mulheres de vários tipos de história que e ou não coberta e determinado por de ignorar, o tempo livre e o talento do público. por estruturas narrativas. Todo mundo sabe contar a história

A importância do jornalismo não vai acabar. A importância de um atleta trapaceiro ou de uma empresa insolvente, mas a importância de profissionais dedicados ao ofício não vai acabar. O que não há estrutura narrativa óbvia para a tensão entre a importância está chegando ao fim é a linearidade do processo e a passividade monetária e fiscal na União Europeia, ainda que esta última importância do público. O que está chegando ao fim é um modelo de jornalismo que não seja de longe a mais importante. Na mesma linha, fatos no qual a notícia era produzida só por profissionais e suas suposições ligadas a coisas como o acesso a dados, a validação só por amadores – amadores que, por conta própria, de fontes, a natureza e os limites de parcerias aceitáveis, eram basicamente incapazes de produzir notícias, distribuídas entre outros, afetam o que instituições creem que podem ou não fazer, que devem ou não fazer.

Tão robusta e multifacetada é tal transformação que deviam ser consideradas o total abandono do modelo “consumidor” e de estruturas poderosas ser vistas como uma série de gargalos de simplesmente tratar o consumo como uma de várias atividades de produção controlados e operados por empresas de comunicação que o cidadão hoje pode exigir. As mudanças que estão acontecendo que, com isso, tiravam receita tanto de anunciantes por vir superarão as que já vimos, pois o envolvimento do público. Esses gargalos eram subproduto do custo do cidadão deixará de ser um caso especial e virará o núcleo de uma dificuldade incrível de reproduzir e distribuir a informação. Nossa concepção de como o ecossistema jornalístico pode funcionar, por rotativas ou torres de transmissão. Como observado na seção anterior, nesse ecossistema instituições tinham alto grau de controle sobre a própria sorte.

## Ecossistemas e controle

Falar de um “ecossistema jornalístico” é admitir que nenhuma por esses custos e dificuldades, bem como pelo alcance da organização de imprensa, hoje ou no passado, foi senão geográfico de caminhos de entrega e sinais de transmissão absoluta do próprio destino. Relações em outras partes são. No pequeno número de organizações com meios para o ecossistema definem o contexto de toda e qualquer organização e distribuir notícias, estruturas profissionais complexas foram erigidas.

Este ensaio começou com um foco no jornalismo. Essa institucionalização se deu primeiro em jornais e revistas. Esses métodos usados pelos profissionais para apurar, processar e interpretar informações e fatos de caráter vital para a vida pública, mas também o motor a vapor e o telégrafo. A estrutura da maioria dos jornalistas exerce o ofício dentro do profissional de repórteres, editores, publishers e, mais tarde, de instituições; várias coisas moldam uma instituição dessas: ilustradores, diagramadores, checadores e todo o resto – o porte e a composição da redação, a imagem que tem do aparato utilizado na produção de um jornal, o ofício em si mesma, fontes de receita. Essas instituições, por sua vez, são moldadas em torno de – ou literalmente “sobre” as – gigantescas determinam o trabalho do jornalista: que fatos o profissional e máquinas que aplicavam a tinta ao papel. Departamentos podem ou não cobrir, o que é considerado um trabalho bom ou ruim de jornalismo de emissoras de rádio e TV seguiram o mesmo padrão, inventando categorias e práticas profissionais

As instituições em si estão em situação análoga, operando para subdividir e sistematizar tanto o trabalho como dentro do âmbito da mídia que cobre notícias (e, às vezes, até na parte de notícias de profissionais envolvidos na produção que não cobre). Esse ecossistema jornalístico (doravante chamado de notícias para a radiodifusão.

mas não apenas de “ecossistema”) inclui ainda outras instituições. Foi então que chegou a internet, cuja lógica básica – a – concorrentes, colaboradores, fornecedores –, mas abarcando produção digital, disponível universalmente, sem divisão

de participantes em produtores e consumidores – bate de inovação na cobertura ao vivo do furacão Irene, substituindo frente com princípios organizadores da produção jornalística – do a página principal do site do jornal por um blog em tempo real, o *Storm Tracker*.

Isso feito, o jornal despachou repórteres para as ruas. A ter muito mais liberdade, toda relação no velho modelo – Munidos de câmeras e celulares (em geral, o mesmo aparelho) foram registrar de tudo: o processo de evacuação, a luta de moradores para se proteger da tormenta, os efeitos do vento e da água em si. Essa cobertura ao vivo foi interca-

lamente à tempestade. Traz um novo ecossistema – com informações de serviços de meteorologia, de ser- não mais, nem menos. Com ele, o anunciante pode chegar aos serviços de emergência e da prefeitura, tudo ocorrendo para o consumidor diretamente, sem pagar nenhum pedágio –

A cobertura ao vivo da catástrofe no blog *Daily News* um repórter “na acepção do termo” (“reportador”): a notícia foi um êxito e rendeu grandes elogios ao jornal. Só que por causa do terremoto em Sichuan, na China, do pouso de emergência não ocorreu. O que precipitou o projeto *Storm Tracker* não foi uma estratégia nova para o meio digital, mas o colapso na Síria partiu, sempre, de relatos de gente na cena de uma velha. Já que a sede do *Daily News* fica em uma região de Manhattan sujeita a alagamentos, a polícia limitou o número de trabalhadores que podiam chegar ao lugar no fim de semana em que o Irene passou pela ilha. A princípio, isso não impediria que se subisse conteúdos de agregação e *blogging*. E por aí vai. – salvo pelo fato de que o sistema de gestão de conteúdo do jornal fora projetado para dificultar o acesso de quem não se encontrava no prédio.

Como dito anteriormente por Anjali Mullany pioneira no uso de blogs no *Daily News* e responsável pela operação de pequenas e óbvias já bastam. Para instituir a mudança de produção em torno do CMS é um grande obstáculo (não raro invisível) a tentativas de inovação. Nesse caso específico, o *Daily News* tinha pego uma ferramenta que podia ter acesso de qualquer funcionário do jornal, em qualquer lugar do mundo, e acrescentado mecanismos de segurança que, na prática, faziam o recurso agir como uma máquina para operá-la – ainda que no caso a máquina fosse de comunicação e cidadãos que “seguir como sempre” num computador ligado a uma rede mundial.

A necessidade por trás do lançamento do *Storm Tracker*, não foi achar um jeito novo de levar informação à população de Nova York durante uma tempestade das grandes, mas simplesmente descobrir uma maneira de manter o site no ar quando péssimas decisões de engenharia colidiram com uma tragédia climática. Esse foi um fator essencial no lançamento do *Storm Tracker*. Havia outro. Em entrevistas com Mullany sobre o sucesso da indústria jornalística e, apesar de muito se falagaram no final de agosto e não no início de setembro. É que no final de agosto o grosso da alta chefia estava de férias. Não podia, portanto, reverter a decisão do pessoal de escalão inferior, que entende mais de internet, de testar algo novo. Conforme observado na segunda seção, instituições são feitas para resistir a mudanças – é sua *core competency*, ecossistema deixam claro quão difícil é essa adaptação. Em agosto de 2011, por exemplo, *New York Daily News* fez uma

uma adaptação (ainda que triunfal) atual feita para resistir a mudanças – é sua *core competency*, ecossistema deixam claro quão difícil é essa adaptação. Em agosto de 2011, por exemplo, *New York Daily News* fez uma

Essa adaptação (ainda que triunfal) atual feita para resistir a mudanças – é sua *core competency*, ecossistema deixam claro quão difícil é essa adaptação. Em agosto de 2011, por exemplo, *New York Daily News* fez uma

Essa adaptação (ainda que triunfal) atual feita para resistir a mudanças – é sua *core competency*, ecossistema deixam claro quão difícil é essa adaptação. Em agosto de 2011, por exemplo, *New York Daily News* fez uma

interna de uma instituição até o momento em que entra em colapso. Se para inovar à moda *Storm Tracker* for preciso e quem é fonte?”. *OWikiLeaks* é uma fonte capaz de publicar uma tecnologia cheia de entraves, o medo de que a redação seja varrida para o mar e uma chefia em férias, as perspectivas de inovação ordenada em organizações tradicionais são péssimas (um triste epílogo: durante o furacão Sandy o *Daily News* foi alagado e os usuários do CMS tiveram o mesmo problema que durante o Irene; passado a primeira crise, ninguém tinha adaptado o sistema para permitir a ação de uma força de trabalho distribuída).

Diante disso, a fabulação coletiva da velha imprensa não pode mais sustentar o papel que instituições podem exercer em dito ecossistema. Organizações jornalísticas devem, obviamente, fazer o possível para elevar sua renda, mas a receita garantida, o lucro alto e as normas culturais do setor no século 20 se foram, e o ecossistema que produzia tais efeitos, também. Para o jornalista, e para instituições que o servem, a redução de custo, além de uma estruturação para garantir mais impacto por hora, é a nova norma de organizações jornalísticas eficazes – padrão que hoje chamamos de jornalismo pós-industrial.

### Ecossistema pós-industrial

Como descrever o jornalismo pós-industrial? O ponto de partida é uma premissa apresentada na segunda seção: que organizações jornalísticas já não controlam a notícia, como se supunha que possuíam, e que o maior de defesa do interesse público por cidadãos, governos e empresas e até redes com elos fracos é uma mudança permanente, à qual organizações jornalísticas devem se adaptar.

Um exemplo dessa mudança veio durante a retirada do movimento Occupy Wall Street de uma praça em Nova York em novembro de 2011. A notícia não foi veiculada primeiro pela imprensa tradicional, mas pelos próprios acampados, que avisaram sobre a ação da polícia em parte porque a esmagadora maioria das câmeras estava nas mãos de manifestantes e, em parte, porque a polícia barrou helicópteros da imprensa do espaço aéreo sobre a praça. Repórteres no local escondiam crachás de meios de comunicação, pois o cidadão comum tinha mais acesso à cena dos fatos do que gente credenciada da imprensa.

Um outro caso: organizações jornalísticas que publicaram documentos sigilosos obtidos via *WikiLeaks* tratavam o *WikiLeaks* como fonte, não veículo de informações. A lógica era que o *WikiLeaks* fornecia o material de base para seu trabalho. Isso faz sentido quando detentores de informações importantes não podem difundir as por conta própria e quando um meio de comunicação não obtido de uma certa fonte. Já não

contudo, resposta certa para a pergunta: “Quem publica e quem é fonte?”. *OWikiLeaks* é uma fonte capaz de publicar informações em estado bruto. A cobertura de eventos como #Occupy e Cablegate (bem como levantantes na Tunísia, massacres na Síria, tsunamis na Indonésia, acidentes de trem na China e protestos no Chile) simplesmente não pode ser descrita ou explicada com a linguagem do conduto. A melhor justificativa para pensarmos no jornalismo como ecossistema é ajudar a reverter o

Imagine dividir cada novo ente do ecossistema em três grandes categorias – indivíduos, massas e máquinas (ou seja, pessoas e máquinas). Indivíduos adquiriram novos poderes porque, hoje, todo mundo tem acesso a um botãozinho onde se “publicar”; qualquer informação pode aparecer e ser levada nas asas de redes sociais hoje densas. As massas têm poder porque a mídia agora é social, criando um substrato não só para o consumo individual, mas também para a conversa em grupo. A norte-americana Kate Hanni soube usar a seção de cartas de jornais para lutar pelos direitos de passageiros de companhias aéreas porque entendia, melhor do que os próprios meios, que aqueles

maquinhas hoje ganharam poder porque a análise abre perspectivas inéditas nesse campo, como exemplificado pela análise léxica e de rede sociais na esteira da divulgação de telegramas do Departamento de Estado americano.

Assim como não dá para confinar o *WikiLeaks* exclusivamente à categoria de fonte ou à de meio de difusão, um veículo de imprensa não tem como adotar uma postura inflamatória diante do novo poder do indivíduo, da disseminação de grupos absurdamente fáceis de formar ou do maior volume de dados brutos e do novo poder de ferramentas analíticas. Como a experiência imprevista do *Daily News* com a cobertura de tragédias via blog demonstra, não são recursos que mudam qualquer instituição que os adote.

Imaginemos, agora, dividir a atividade básica de uma organização jornalística em três fases sobrepostas: apuração de informações sobre um fato, transformação desse material em algo digno de ser publicado e posterior publicação. Essa divisão do processo jornalístico em apuração, produção e publicação é, naturalmente, simplista, mas sintetiza a lógica básica da produção na imprensa: buscar material no mundo lá fora, colocar essa informação no formato que a organização deseja (um artigo, uma série, um post) e, isso feito, difundir ao mundo o material em seu novo formato. Unidos dessas duas tríades, lançamos a pergunta: “Qual o impacto de indivíduos, massas e máquinas no trabalho de apuração, produção e difusão da informação?”

• Um exemplo dessa fase de “apuração” dos fatos veio do blog de ciclismo *NY Velocity*, fundado em 2004 por três fãs do esporte, Andy Shen, Alex Ostroy e Dan Schmalz. Embora o propósito básico do site fosse cobrir o ciclismo em Nova York, seus criadores foram ficando cada vez mais perturbados como silêncio público e consciente diante da possibilidade de que Lance Armstrong, sete vezes vencedor do Tour de France, tivesse apelado para a

eritropoietina (EPO), um hormônio que aumenta a resistência do atleta. O site entrevistou Michael Ashenden, o médico australiano que criara um teste para detectar a presença do hormônio; na entrevista, Ashenden afirmou que, tendo testado uma amostra de sangue de Armstrong colhida na Tour de France de 1999 (que ele venceu), sua opinião era que o atleta usara, sim, a substância. Foi uma reportagem exclusiva, no velho formato jornalístico. A entrevista, de 13 mil palavras, serviu para galvanizar a opinião de ciclistas que achavam não só que Armstrong conquistara essas vitórias injustamente, mas que o jornalismo desportivo profissional estava disposto a fechar os olhos para o fato. Já os fundadores do *NY Velocity* estavam dispostos a buscar a verdade de forma tenaz e pública; além de terem suas suspeitas confirmadas, no final também mostraram que profissionais da imprensa simplesmente não estavam cobrindo o fato como deviam – e que gente da área em questão, com empenho e conhecimento dos fatos, podia muito bem preencher essa lacuna.

• Em outro cruzamento do método tradicional com novas possibilidades, vejamos como a capacidade de formar grupos mudou a cobertura dos fatos. O projeto de 2008 do *Huffington Post* citado lá atrás conseguiu cobrir todos os caucuses no Iowa porque despachou um voluntário para cada lugar para um trabalho de uma ou duas horas, algo que teria custado demais com a contratação de freelancers e exigido um vaivém excessivo da equipe da redação. Os voluntários do projeto Off the Bus não redigiram o texto sobre cada “caucus”; o projeto foi um híbrido de reportagem distribuída e redação centralizada; foi, de certa forma, a volta à velha separação de repórteres nas ruas e redatores em redações próximas do maquinário.

• Outro exemplo do cruzamento de atividades atuais e novos recursos é a maneira como o relato de certos fatos pode ser feito por máquinas. Vários projetos que empregaram o *Ushahidi* uma ferramenta de “mapeamento de crises”, passaram de “recurso para a superação de crises” para “recurso para compreensão de crises em tempo real”. O *Ushahidi* foi usado para criar mapas em tempo real da intimidação de eleitores, da

violência nas ruas, de níveis de radiação e de remoção de neve das ruas. Cada aplicação do *Ushahidi* para eventos de interesse jornalístico é um exemplo da máquina alterando a forma como dados são coletados, compilados e apresentados.

Cada atividade básica dessas – apurar, produzir e distribuir notícias – está sendo modificada por novas formas de parti-

cipação de indivíduos, grupos e máquinas. Como observado na segunda seção, o significado e o alcance dessas mudanças devem frustrar o desejo de instituições de incorporar aos poucos as ditas transformações. Muitas das recomendações dessa seção são, portanto, ecos das apresentadas na seção sobre instituições; quando são repetidas aqui, é com maior ênfase no fato de que o emprego desses novos recursos e capacidades significa a adaptação a um novo ecossistema.

### A notícia como produto de importação e exportação

Uma maneira de analisar um ecossistema é perguntar o que troca de mãos entre seus participantes. Como dito anteriormente, no século 20 esse fluxo era relativamente linear e previsível; fluxos de informação envoltos em considerável complexidade em geral eram parte de contratos comerciais altamente detalhados, como a reprodução comercializada de conteúdo de outros meios (*syndication*) ou o uso de material de agências de notícias.

O valor de uma matéria da *Associated Press* (AP) para um jornal estava refletido no interesse do público local; assinar o serviço da AP valia a pena quando o valor desse interesse ajudava o jornal a gerar mais receita publicitária do que o custo do serviço.

Era um sistema no qual o valor gerado para as duas partes era definido em acordos bilaterais e calculado em termos monetários – um jornal firma um acordo com a AP em troca do acesso a seu conteúdo. A título de comparação, peguemos o modelo original do *Huffington Post*: parte do material publicado no site poderia trazer trechos de outros artigos, agregar comentários e produzir um produto novo, economicamente viável.

Essa forma de “uso justo” existe há décadas. O que mudou foram as condições do ecossistema. A chefia do *Huffington Post* percebeu que, no meio digital, o uso justo significava, na prática, que todo o material de uma agência de notícias, e que a citação de trechos e comentários de conteúdo exclusivo do *Washington Post* ou do *New York Times* tinham muito mais valor para o leitor do que a contratação dos serviços de uma AP ou *Thomson Reuters*.

O *Huffington Post* já foi muito criticado por essa atitude, mas isso é como atirar no mensageiro. O que o site fez foi entender onde a legislação atual e novas tecnologias se

cruzam. A própria AP vem testando algo novo: deixar de repassar grandes notícias a assinantes na tentativa de obter um tráfego mais direto. Na mesma linha, a briga da AP com Shepard Fairey, artista que criou uma popularíssima imagem de Barack Obama inspirado em uma foto da AP, repousa na tese de que a AP tinha o direito de fotografar Obama sem sua permissão, mas que Fairey não podia usar aquela imagem para criar algo semelhante. No caso Fairey, não havia realidade objetiva sobre a qual fundar o caso – tudo o que havia era um conjunto de doutrinas jurídicas.

A velha ética foi descrita por Terry Heaton num post intitulado “Por que não confiamos na imprensa?”:

Ninguém nunca cita outros no universo da cobertura jornalística a menos que obrigado a tal por uma questão de direito autoral. Antes da internet, até dava para entender, pois até onde sabíamos nossos repórteres sabiam tudo o que era preciso saber sobre um fato. A tese de que alguém, em outro lugar, tivesse essa informação primeiro era tão irrelevante que nem valia a pena mencioná-la. Para nossos leitores ou telespectadores, éramos fontes de todo conhecimento. Além disso, tínhamos tempo para levantar toda informação de que precisávamos. Era o mundo do produto jornalístico acabado”.

Mas agora, com a informação em tempo real, qualquer um pode ver claramente o papel de cada fonte na informação. Sabemos quem a tinha primeiro. Sabemos quando algo é exclusivo. Nossa propaganda de nós mesmos perdeu totalmente o sentido.

No novo ecossistema jornalístico, hoje é óbvio que a ideia de todo mundo produzir do zero um artigo acabado simplesmente não é o normal. Somos externalidades uns dos outros. Em certa medida, sempre foi assim – jornais ajudavam a definir a pauta de veículos de radiodifusão no século 20 –, embora em geral fosse algo oculto, como Heaton conta. A explosão de fontes e a queda do custo de acesso tornaram mais saliente o aspecto interligado do jornalismo. O inglês, possivelmente em todos os níveis da curva de custo-site, *Slashdot* era nitidamente fonte de ideias de pauta para o caderno de tecnologia do *New York Times* e outro, o *Boing Boing*, gera tráfego para sites desconhecidos, porém interessantes, que volta e meia servem de subsídio para reportagens em outros lugares, e assim sucessivamente.

De certo modo, a agregação, a inspiração, a citação e até a “cópia” deslavada de conteúdo jornalístico que ocorre no ecossistema é um retorno às práticas anteriores da atividade jornalística, na qual jornalecos do interior às vezes não passavam de um apanhado de notícias requentadas de grandes diários. A capacidade de agregar notícias, à época, se devia em parte à falta de normas institucionais (reproduzir matérias era “ilegal”? Poucos editores deviam encarar a coisa nesses termos) e em parte à tecnologia (pouca gente em Nova York

veria um jornal do interior do Kentucky). A ideia de que a mídia deveria cobrar pela reprodução de conteúdo jornalístico – é um conceito relativamente novo na história jornalística.

O modelo de “*syndication*” (ou distribuição comercializada) que existia sob o regime de produção de notícias do século 20 não está, portanto, sob pressão devido à má-conduta de certos atores, mas porque a configuração básica do meio jornalístico mudou drasticamente. No modelo antigo, a reutilização de material era contratual (freelancers, agências de notícias) ou oculta. No novo modelo (velhos modelos, na verdade), há muitas formas de reaproveitamento; algumas são contratuais, mas a maioria não o é. Embora a AP seja um caso particularmente visível, toda instituição jornalística vai ter de se posicionar ou de se reposicionar em relação a novas externalidades no ecossistema.

O espectro da troca de valor entre indivíduos e organizações é enorme e altamente graduado. Hoje é imperativo que a instituição tenha a capacidade de estabelecer parcerias (formais e informais) possibilitadas pelo novo ecossistema. Para darmos um exemplo recente, importante por si só e por aquilo que revela sobre esse novo mundo, traduzir material escrito e falado hoje é muitíssimo mais fácil e barato do que já foi.

Ferramentas de tradução automática são muito melhores hoje do que há coisa de cinco anos, como ilustrado pelo uso do tradutor do Google por falantes de língua inglesa para ler tweets em árabe; pela *rowdsourcing* da tradução para verter volumes incríveis de material em pouquíssimo tempo (como no caso do dotSUB e da tradução das TED Talks); e pelo surgimento de instituições dedicadas a transportar abismos linguísticos e culturais como Meedan ou ChinaSmack.

Hoje, toda instituição no mundo está diante de duas opções estratégicas: quando, e de que idiomas, começar a traduzir material didático ou conteúdo já produzido para apresentar a um novo público.

Imaginar a notícia como um produto linguístico de importação e exportação, investir na importação do árabe para o inglês, possivelmente em todos os níveis da curva de custo-qualidade, poderia ser utilíssimo para qualquer redação americana que queira cobrir assuntos geopolíticos. Já o investimento na exportação do inglês para o espanhol, dada a tendência demográfica nos Estados Unidos, poderia contribuir muitíssimo para a aquisição e a retenção de público.

**Recomendação: aprender a trabalhar com parceiros**

Numa foto famosa tirada nos Jogos Olímpicos de 2008, uma falange de fotógrafos se acotovela numa plataforma para bater o que seria, basicamente, uma foto idêntica do nadador Michael Phelps. A redundância retratada é impressionante. Algo como meio milhão de dólares

em equipamento foi comprometido para o registro de um mesmo momento, de um mesmo ângulo. Pior ainda é o custo humano de dezenas de fotógrafos talentosos competindo por um valor incremental mínimo.

Essa forma de competição, na qual cada instituição tem de cobrir a mesma coisa de modo ligeiramente distinto, era absurda até quando essas organizações nadavam em dinheiro. Hoje, com a perda incessante de recursos, é também nociva.

Instituições jornalísticas precisam aprender a atuar em parceria com indivíduos, organizações e até redes pouco coesas tanto para ampliar seu alcance como para reduzir custos. Há vários exemplos de sucesso: uma parceria do *New York Times* com a rádio WNYC (a SchoolBook) para melhorar a cobertura dos dois meios na área de educação; *WikiLeaks Dollars for Docs* já citados; o uso sem compromissos de dados digitais colhidos pela Sunlight Foundation ou pelo *Data.gov*. Buscar maneiras de usar e reconhecer o trabalho desses parceiros sem a necessidade de classificá-los por categorias como “fonte” ou “fornecedor” ajudaria a ampliar o leque de possíveis colaborações.

### **Recomendação: descobrir como usar o trabalho sistematizado por outros**

Esse é um subconjunto da recomendação anterior. Vemos, hoje, o enorme crescimento de dados estruturados (dados que já se encontram em formato altamente ordenado e bem descrito, como um banco de dados) e o aumento correlato de APIs (interfaces de programação de aplicativos, uma forma sistemática de máquinas dialogarem). Ao juntarmos as duas coisas, temos um aumento potencial na colaboração sem cooperação: quando um meio de comunicação aproveita dados ou interfaces disponíveis sem a necessidade de solicitar ajuda ou permissão à instituição que abriga os dados.

É, naturalmente, algo importante, pois garante o acesso a baixo custo e alta qualidade a um material até então indisponível. Tal como ocorre com tantos recursos novos no cenário atual, no entanto, dados estruturados e APIs não são ferramentas novas para fazer coisas à moda antiga. São ferramentas cuja adoção altera a organização que as emprega.

Na hora de tirar proveito do trabalho sistematizado por outros, os obstáculos mais óbvios são a falta de capacitação técnica e visão para usá-lo. Por sorte, a situação está melhorando um pouco, já que ferramentas como Many Eyes e Fusion Tables estão facilitando a vida de quem não tem muito traquejo técnico e quer explorar grandes bancos de dados para desvendar padrões. Até com esses avanços, no entanto, jornalistas carecem de

desenvoltura básica com números. É um problema que chamamos de “Final Cut versus Excel”: faculdades de jornalismo estão mais aparelhadas para ensinar técnicas básicas de produção de vídeo do que de exploração básica de dados.

Embora a ênfase em ferramentas de apresentação em detrimento da investigação seja um problema maior, a falta de ferramentas básicas de jornalismo dos Estados Unidos, o problema assola o setor inteiro (é como disse Bethany McLean, da revista *Vanity Fair*: “Qualquer pessoa capaz de entender um balanço de empresas provavelmente vai estar trabalhando no mercado financeiro, e não cobrindo esse setor”).

Os obstáculos mais sutis são culturais: para usar o trabalho sistematizado por outros é preciso superar a chamada síndrome do “não foi inventado aqui” e aceitar que será preciso um grau maior de integração com organizações externas para tirar proveito de novas fontes de dados. Há outro obstáculo cultural: embora o uso de dados e APIs em geral não tenha um custo, organizações que abrigam essa informação querem crédito por ajudar a criar algo de valor. Essa necessidade bate de frente com a tendência acima citada de não dar crédito a terceiros em público.

Essa lógica, naturalmente, não vale só para o uso do trabalho alheio. 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.

Como observado na seção 2, a presença de processos costuma ser um obstáculo maior à mudança do que a falta de recursos. Tirar proveito do trabalho sistematizado por outros e descobrir maneiras de tornar seu trabalho sistematicamente útil para outros são saídas para a produção de um trabalho de maior qualidade a um custo menor. Para isso, no entanto, a organização precisa começar a tratar a redação como uma operação de importação e exportação, não como um chão de fábrica.

### **Autodefinição como vantagem competitiva**

Não há solução para a presente crise. Um corolário é que a prática do jornalismo não chegará, num futuro próximo, a nenhuma condição de estabilidade. Não estamos vivendo uma transição de A para B (de Walter Cronkite para Baratunde



Thurston, por assim dizer), mas uma transição de um para muitos, de um mundo no qual Cronkite era capaz de representar um ponto focal para outro com uma cacofonia de vozes: Thurston, Rachel Maddow, Juan Cole, Andy Carvin, Solana Larsen – para citar só alguns dos personagens de um elenco de milhões.

Já vimos isso em microcosmos: na transição da TV aberta para a TV a cabo, num exemplo menos popular da radio-

difusão terrestre para a rádio via satélite, quando passamos de emissores voltadas a uma ampla faixa do público para nichos altamente específicos (Comedy Central, Food e, na rádio via satélite, não só blues, mas “Delta blues” ou “Chicago blues”).

**Recomendação: incluir links para o material-fonte**

O link é a *“tiffordance”* tecnológica básica da internet, o recurso que a distingue de outras formas de publicação. É como se dissesse ao usuário: “Se quiser saber mais sobre o tema aqui discutido, é possível achar mais material aqui”. É uma forma de respeitar o interesse do usuário e sua capacidade de seguir os acontecimentos por conta própria.

Na prática jornalística, a forma mais básica de link é para o material-fonte. Uma matéria sobre um indiciamento recente deve ter um link para o texto do indiciamento. Uma discussão de um artigo científico deve ter um link para o artigo. Um textinho sobre um vídeo engraçado deve ter um link para o vídeo (ou, melhor ainda, incorporar o vídeo ao texto).

Não se trata de uma estratégia digital sofisticada, mas sim de pura ética comunicativa. E o que espanta é que tantos veículos de comunicação não passem nesse teste básico. A culpa é de velhos obstáculos culturais (como na observação de Terry Heaton sobre não dar o crédito), de hábitos arraigados (antigamente, a redação tinha pouco tempo e espaço para ficar citando fontes de informação) e do receio comercial de encaminhar o leitor para outro lugar.

Nenhum desses entraves, porém, merece muita simpatia. O hábito de não dar crédito, embora disseminadíssimo, é claramente antiético. A internet deixou de ser novidade para o público; já passou da hora de suas práticas básicas serem interiorizadas por jornalistas. E evitar links por razões comerciais pode fazer sentido para o departamento de venda de publicidade, mas devia horrorizar qualquer pessoa cujo trabalho envolva a prestação de um serviço público.

Para o público, o link para o material de origem tem valor tão óbvio, e é tão fácil, que a organização que se recusa a fazê-lo está expressando pouco mais do que desprezo pela audiência e por normas éticas da comunicação pública.

Já que a internet ofereceu potencial de variedade infinita, o argumento em favor da audiência de nicho (e da lealdade de nicho) também é forte aqui. Além disso, a velha lógica da segmentação geográfica da cobertura local permitia a veículos de comunicação contratar uma agência de notícias ou comprar pacotes de conteúdo distribuído nacionalmente sabendo que o público não veria o mesmo conteúdo publicado ou exibido em uma cidade vizin-

ha. Com a chegada da busca como forma básica de localização, acesso a milhares de fontes para matérias sobre os piratas somalis, digamos – a vasta maioria delas derivada de um mesmo texto de agência de notícias.

Isso cria um novo imperativo para organizações jornalísticas – imperativo para o qual a estratégia de “ser tudo para todos em um raio de 50 quilômetros” já não funciona. Há serviços úteis a serem prestados por organizações hiperlocais (*St. Louis Beacon*, *Broward Bulldog*), outros por organizações hiperglobais (*New York Times*, BBC), outros ainda por sites de nicho voltados a análises altamente especializadas (*Naked Capitalism*, *ScienceBlogs*) e por aí vai.

Aqui, a escolha é entre abrangência e profundidade. A internet produz um salto imenso em diversidade num mundo dominado pela imprensa escrita e falada. Ultimamente, um volume crescente de notícias vem circulando por mídias sociais, sobretudo *Twitter* e *Facebook*; o crescente domínio da difusão social de notícias e comentários reduz ainda mais a capacidade de qualquer site de produzir um pacote exaustivo de notícias.

Há espaço para textos rápidos, redigidos às pressas, sobre notícias que acabam de chegar. Há espaço para análises relativamente rápidas, de extensão relativamente curta (o primeiro esboço da história). Há espaço para a análise refletida e minuciosa por gente que entende da coisa para um público que entende da coisa. Há espaço para relatos impressionistas, de fôlego, sobre o mundo alheio à balbúrdia do noticiário diário. E assim sucessivamente. Não são muitas, no entanto, as organizações capazes de agir satisfatoriamente em várias dessas frentes – e não há nenhuma que dê conta de tudo isso para todos os temas que interessam seu público.

Qualquer veículo de comunicação sempre viveu o dilema da abrangência e da profundidade. Só que a internet piorou as coisas: as massas são maiores, como exemplificado pela propagação da notícia da morte de Michael Jackson. Nichos são cada vez mais especializados (o *Lenderama* cobre problemas com hipotecas, o *Borderzine* a questão de jovens latinos nos Estados Unidos). A notícia que já chegava rápido pode chegar ainda mais depressa: antes de anunciada pela Casa Branca, a morte de Osama bin Laden já vazara mais de uma vez no *Twitter* por fontes independentes.

## Recomendação: não tentar aplicar peso da marca a produto menos nobre

Aqui estamos, basicamente, recomendando o que não fazer.

Na última década, duas coisas mudaram radicalmente: o valor da reputação (maior) e o custo de produção (menor). Hoje em dia, há tantas fontes de notícias no mercado que qualquer publicação conhecida pela exatidão, pelo rigor e pela probidade tem vantagem sobre o mar de concorrentes indistintas. Só que ferramentas digitais também derrubaram drasticamente o custo de localizar e publicar informações, levando a uma profusão de veículos que publicam às toneladas.

É tentador, para publicações com boa reputação, combinar essas duas mudanças: achar um jeito de aplicar seu selo de alta qualidade a iniciativas novas, de baixo custo e alto volume. Foi a lógica que levou à criação de um recurso de agregação e comentário do *Washington Post*: o blogPost, que ficou famoso pela renúncia de Elizabeth Flock depois de levar uma bronca por não ter dado crédito a parte do material que vinha agregando.

Vale a pena reproduzir parte da coluna do ombudsman do *Post*, Patrick B. Pexton, na esteira da renúncia de Flock:

Flock renunciou voluntariamente. Segundo ela, os [dois] erros foram seus. E disse que era só questão de tempo para que cometesse um terceiro; a pressão era simplesmente grande demais.

Mas a culpa foi tanto do *Washington Post* quando dela. Falei com vários dos jovens a cargo de blogs do *Post* esta semana, e com alguns que deixaram o jornal nos últimos meses. Sua crítica era sempre a mesma.

Segundo disseram, a impressão é que estavam sozinhos no mundo digital, sob alta pressão para emplacar coisas na internet, sem treinamento, com pouca orientação, pouco apoio e pouquíssima edição. Quase não há diretrizes para agregar histórias, disseram.

Flock e outros agregadores ficaram encurralados entre a lógica da notícia comoditizada de um site agregador e a marca do *Washington Post* o mesmo dilema observado quando a revista *The New Yorker* cedeu uma plataforma para o conteúdo reciclado de Jonah Lehrer; como observou Julie Bosman no *New York Times*, o célebre “departamento de checagem de informações [da revista] foi projetado para o produto impresso, não para o digital”. A tensão também ficou visível no escândalo do site agregador *Journatic*, que tascava créditos

falsos a matérias redigidas por freelancers no exterior.

Em todos esses casos, a tentação é colocar um processo de baixo custo sob uma marca de alto valor. É óbvio que a rápida comoditização de notícias corriqueiras não é só inevitável como também desejável, pois liberaria recursos para o trabalho mais complexo em outras áreas. Também é óbvio que a tentação a imprimir à notícia comoditizada a aura de sua contrapartida não comoditizada é considerável, até para instituições augustas como *The Washington Post* e *The New Yorker*.

O respeito básico pelo esforço jornalístico exige que indivíduos a cargo do trabalho comoditizado recebam diretrizes claras sobre o que é ou não permitido. O respeito básico pelo público exige que receba diretrizes sobre a fonte e o processo da cobertura jornalística.

Um recurso do gênero “últimas notícias de toda a internet” pode ser valioso, bem como pedir a gente nas Filipinas que redija o que é, basicamente, um texto padrão, a partir de certo conjunto de fatos. Ambas são estratégias úteis. Mas apresentar esse conteúdo como se fosse idêntico a reportagens apuradas, redigidas e verificadas com mais afinco cria riscos tanto a curto como a longo prazos – riscos que não compensam a efêmera oportunidade de arbitragem da união de uma boa marca com um conteúdo barato.

Aqui, a mudança no ecossistema é que funções antigamente exercidas por organizações jornalísticas rivais, e sobretudo furos e últimas notícias, hoje foram encampadas por plataformas. Qualquer veículo de comunicação pode se organizar para dar notícias sobre esportes antes do *Deadspin*, por exemplo, ou dar notícias de tecnologia antes do *Scobleizer*. Mas nenhuma organização no momento pode superar garantidamente *Facebook* ou o *Twitter* em velocidade ou penetração.

Uma observação final: a tese central deste ensaio é que organizações jornalísticas nos Estados Unidos já não estão aptas a garantir a cobertura dos fatos sozinhas. Isso coloca instituições estabelecidas na incômoda posição de ter de defender ou até melhorar instâncias do ecossistema atual das quais talvez nem se beneficiem, e que podem beneficiar suas concorrentes.

Se organizações jornalísticas fossem meras entidades comerciais, isso seria impossível: a rede varejista Best Buy tem pouco interesse em melhorar o ecossistema no mercado de eletrônicos, pois no processo acabaria ajudando as rivais Amazon e Walmart. Só que organizações jornalísticas não são meras entidades comerciais. São constituídas para proteger o pessoal da redação da maioria das questões comerciais que um jornal enfrenta (por mais imperfeita que essa “muralha da China” possa ser na prática). Aliás, se organizações

jornalísticas não fossem fonte desse tremendo valor cívico e separadas da lógica do mercado, sua senescência comercial não seria mais relevante do que o fechamento da agência de turismo da esquina.

Diante disso, e da necessidade de um jornalismo pós-industrial que faça uso consideravelmente melhor de cada hora do tempo de um jornalista ou de cada dólar da verba de uma instituição, instituições jornalísticas de grande e pequeno porte, comerciais e com fins lucrativos, executivas e educativas devem se comprometer com duas mudanças no atual ecossistema.

**Recomendação: exigir que empresas e governos soltem dados inteligíveis**

O dinheiro mais valioso que uma organização jornalística pode ganhar é o dinheiro que não tem de gastar. No século 21, o dinheiro mais fácil de não gastar é o dinheiro gasto colhendo informações. Em consonância com nossa recomendação de que organizações jornalísticas devem dar mais prioridade a cobrir mistérios do que a cobrir segredos, qualquer pessoa que lide com governos ou empresas deve exigir que dados de relevância pública sejam liberados de modo oportuno, interpretável e acessível.

Por oportuno queremos dizer que os dados devem ser disponibilizados logo depois de serem criados. Há muito menos valor em se inteirar das recomendações de um certo comitê sobre um projeto de lei quando a matéria já está sendo votada. Dados interpretáveis vêm em formato estruturado e utilizável. É preciso disponibilizar os dados num formato flexível como o XML, e não inflexível como o PDF (aliás, usar um formato como o PDF para divulgar dados costuma ser um indício de que a organização tem algo a ocultar). Acessível significa que os dados são prontamente lançados em canais públicos na internet, e não mantidos em papel ou liberados somente mediante solicitação. Nos Estados Unidos, a decisão da FCC de exigir que emissoras abertas de TV divulguem na internet dados sobre publicidade eleitoral veiculada em seus canais (a vez de disponibilizar o material para “inspeção” na emissora) foi um grande avanço nesse sentido.

Todo meio de comunicação devia investir, por menor que seja o montante, para assumir uma postura ativista nessa questão. Um acesso melhor a dados melhores é uma das poucas coisas que constituiriam um óbvio avanço para o ecossistema jornalístico – algo cujo principal obstáculo não é custo, mas inércia, e em que a vantagem obtida pela organização jornalística ao melhorar a situação não configura gasto de recursos, mas persuasão moral.

**Recomendação: reconhecer e premiar a colaboração**

Organizações que oferecem subsídios e recompensas ajudam a balizar o modo como profissionais de jornalismo encaram a si mesmos e seus pares.

Uma organização dessas devia partir oferecendo subsídios ou criando critérios ou categorias de premiação que de algum modo recompensem a colaboração, de forma explícita, como no caso do *Aschoff Book*, ou implícita, como no caso de organizações que permitem que seus dados sejam reutilizados por outras organizações, como a *Dollars for Docs*.

Na mesma linha, premiar o reaproveitamento de formatos de cobertura investigativa – a exposição de casos de corrupção como o de Bell, na Califórnia, por outras organizações, por exemplo – ajudaria a combater a atual valorização do trabalho artesanal que tende a ser irreproduzível, ainda que a reportagem revele um problema possivelmente generalizado. Foi uma grande perda para a nação norte-americana que nenhuma organização tenha feito um exame sistemático de conselhos de enfermagem de outros estados após um escândalo na Califórnia ou de fraudes financeiras e contábeis da Enron após denúncias de Bethany McLean.

Em entrevista aos autores do presente dossiê, McLean observou que, para analisar o caso Enron, foi muito importante ter cultivado fontes que suspeitavam da empresa – seu interesse foi despertado quando um operador do mercado classificou de incompreensíveis os demonstrativos financeiros da empresa. Pode parecer uma estratégia óbvia, mas pouca gente na imprensa de negócios a adotou, antes da queda da Enron ou, pior ainda, depois do colapso.

Organizações que ditam normas tácitas da comunidade de jornalistas e editores devem dar destaque a iniciativas que partam da base lançada por algum trabalho anterior. Tal como ocorrem subsídios e prêmios, essas mudanças atingirão diretamente só um punhado de instituições, mas chegarão a muitas outras de forma indireta, ao expor o tipo de trabalho que pode colher tanto fundos comercialmente ilimitados quanto a admiração dos pares – ou ambos.



## CONCLUSÃO

# Movimentos tectônicos

**ERA UM INFORME DO FUTURO:** uma espetacular descrição, pelos olhos de um alto executivo da imprensa, do alvorecer do universo digital. Secretário de redação do *Washington Post*, Robert Kaiser fora ao Japão em 1992 para um congresso repleto de gente visionária do mundo tecnológico. Ali foi apresentado ao futuro da “multimídia” e a dois potenciais métodos de distribuição do produto de meios de comunicação: microcomputadores e redes digitais.

Na volta, Kaiser redigiu um relatório de 2.700 palavras dirigido ao presidente da Post Co., Donald Graham, e à diretoria do jornal. O texto partia com a alegoria (falsa, mas sugestiva) do sapo na panela de água quente:

Às vezes descrito como o pai intelectual do micro-computador, Alan Kay soou um alerta com uma analogia que parecia valer para nós. Era a velha história do sapo: se botarmos o bicho numa panela com água e formos subindo a temperatura aos poucos, o sapo não vai pular fora nem quando a água estiver fervendo, pois seu sistema nervoso não capta pequenas mudanças de temperatura.

O *Post* não está numa panela com água, e somos mais inteligentes do que o típico sapo. Mas estamos, sim, nadando num mar eletrônico no qual a certa altura poderíamos ser devorados – ou ignorados, como um desnecessário anacronismo. Nossa meta, obviamente, é não sair da revolução eletrônica como um sapo escaldado.

Na sequência, Kaiser contou o que descobrira no encontro. Falou de um mundo no qual a distribuição e o consumo eletrônicos redefinem o mundo da mídia. O executivo não só alerta os colegas do risco de serem devorados – ou, pior, ignorados –, mas também sugere que o *Post* lance imediatamente dois projetos prospectivos: um para a criação imediata de um produto eletrônico de classificados e outro para projetar o primeiro jornal eletrônico do mundo.

Em meados de 2012, quando a íntegra do relatório de Kaiser circulou entre estudiosos do jornalismo, o debate

público que se seguiu louvou a clarividência do executivo e lamentou que sua impressionante prévia daquilo que estava por vir – redigida antes da estreia pública da internet – não tivesse levado a qualquer ação.

Boa parte da discussão sobre a oportunidade perdida ignorou, contudo, um segundo aspecto do relatório, aliás crucial: ainda que o *Post* tivesse rapidamente colocado em prática tudo o que Kaiser sugerira, de nada teria servido. Embora Kaiser tenha exposto com maestria grandes forças àquela altura mal perceptíveis, seu informe também trazia indícios de quão difícil seria se adaptar a um mundo no qual a internet era algo normal.

Kaiser garante aos colegas executivos que, já que teria de filtrar toda essa nova informação, o público precisaria de editores profissionais:

Diante da massa de informações do mundo moderno, suspeito que até o cidadão do século 21, já à vontade com o computador, vai querer contar com a ajuda de repórteres e editores que se disponham a vasculhar essa massa de dados com inteligência para tentar extrair daí algum sentido. Curiosamente, quando perguntei a uma série de pessoas no simpósio o que gostariam de poder fazer nesse futuro eletrônico, muitos falaram do desejo de achar tudo o que já tivesse saído na imprensa sobre temas de seu interesse (o CompuServe tem um recurso bem primitivo que já permite algo parecido).

Kaiser fitou nos olhos esse recurso “bem primitivo” – a “busca”, que a certa altura daria origem ao Yahoo e,

depois, ao Google – e concluiu que seguiria sendo algo marginal, pois imaginou que a mercadoria que vendia – critério editorial – não teria substituto. Na mesma linha, os dois projetos que sugeriu eram fundados no mesmíssimo raciocínio que frustraria milhares de outras tentativas de inovação; falando da versão eletrônica dos classificados, Kaiser disse que o *Post* deveria reservar para si o direito...

...de adiar a implementação até o momento no qual possamos garantir que iremos ganhar mais dinheiro (ou deter um concorrente) se lançarmos o produto eletrônico.

Até alguém que tivera uma privilegiada visão do futuro não captara uma lição crucial – lição que Alan Kay e colegas tinham claramente tentado transmitir: ninguém podia se dar ao luxo de adiar a implementação do futuro. O erro (grande, porém oculto) foi supor que o *Post*, ou qualquer outra instituição, poderia optar por ficar de fora das mudanças que viriam. Esse erro custou ainda mais caro porque, em sua elucubração, Kaiser não admitiu a possibilidade de que a receita por usuário trazida por novos canais de distribuição de notícias e publicidade pudesse ser menor, e não maior.

Era esse o verdadeiro nó – algo impossível de perceber lá atrás, mas óbvio da perspectiva atual: o problema enfrentado por organizações jornalísticas tradicionais nas duas décadas transcorridas desde a viagem de Kaiser não foi a concorrência, mas uma revolução. Sua tese era que a nova tecnologia iria aumentar, em vez de derrubar, a receita publicitária. E que iria dar mais controle ao jornal, não ao leitor. Isso condizia com tudo o que ocorrera até 1992, mas não era o que estava prestes a ocorrer agora que a internet começava a dar a todos muito mais liberdade.

### Movimentos tectônicos

Na década de 1990, gente que, como nós, ponderava a relação entre a internet e organizações jornalísticas, equivocadamente supunha que o principal problema diante dessas organizações era entender o futuro. Na verdade, tal problema era secundário. O grande problema era se adaptar a esse futuro.

A história do jornalismo em 2012 volta e meia ainda é narrada como a história do colapso da velha ordem, o fim do período no qual “notícia” era aquilo que um plantel enumerável de atores institucionalmente estáveis decidia publicar. Essa tese era tão arraigada que até alguém que teve a oportunidade de vislumbrar o

futuro com décadas de antecedência ainda achava que, no caso de jornais, a revolução digital favoreceria a tradicional virtude do critério editorial – e não a nova virtude de um usuário com mais poder – e que a matemática do meio eletrônico giraria em torno da geração de receitas, não da redução de custo.

Agora, essa narrativa de “fim de era” também está chegando ao fim. Hoje, o mercado de mídia no qual

vivemos é o menos diversificado e menos inclusivo que habitaremos nos próximos anos, o que significa dizer que o ecossistema que vem se formando a nosso redor vai incluir ainda mais atores e atividades do que a paisagem atual.

É fácil associar esse crescimento do discurso público a um aumento no caos, embora o caos seja um ativo que se deprecia: o que parece irremediavelmente confuso hoje será normal amanhã. A velha ordem não será restituída, mas todos vão se acostumar à nova ordem que agora desponta.

Embora até aqui tenhamos nos concentrado em indagar como é a produção de notícias hoje, nesta seção iremos lançar uma pergunta correlata: dadas as forças já em ação, como será a produção de notícias em 2020, daqui a sete anos? A distância em relação a hoje é tão grande quanto a de hoje para 2006, quando *YouTube*, *Twitter* e *Facebook* ainda engatinhavam.

Como de regra em qualquer exercício de futurologia, vamos nos equivocar, ao menos em parte. Vamos superestimar certas mudanças, subestimar outras e, pior ainda, deixar de antever forças novas que surgirão nos próximos sete anos. Nossa meta aqui é acertar no rumo, não no destino final; acreditamos que muitas das forças que irão esculpir o cenário jornalístico em 2020 já são visíveis hoje, assim como redes sociais e distribuição de vídeo por internautas eram visíveis sete anos atrás.

Em 2020, vai haver considerável continuidade superficial com o panorama jornalístico do século 20. Ainda haverá um *Los Angeles Times* e uma CNN. No entanto, essa continuidade de instituições será acompanhada de uma reconfiguração de quase todo aspecto do mundo da mídia no qual atuam. É como disse George W.S. Trow no ensaio “Within the Context of No Context”, uma estranha e maravilhosa reflexão sobre a nova paisagem social nos Estados Unidos:

Todo mundo sabe, ou deveria saber, que houve um “deslocamento de placas tectônicas” sob nós (...) partidos políticos ainda têm os mesmos nomes, ainda temos uma CBS, uma NBC, um *New York Times*; mas não somos mais a mesma nação que no passado teve isso tudo.

Trow falava do desaparecimento de qualquer núcleo evidente de cultura cívica no ocaso da década de 1960, mas a figura de um movimento tectónico também pode servir de metáfora para o panorama da mídia hoje em dia. O rótulo “CBS News” ainda indica o braço jornalístico de uma emissora de TV norte-americana, mas já não representa o padrão-ouro no jornalismo e já não ocupa um posto de inquestionável centralidade no meio

jornalístico. Em parte, porque a própria CBS hoje encara a notícia de forma distinta, mas sobretudo porque o contexto da concorrência e do consumo no jornalismo mudou tanto que, ainda que a única meta da CBS News nas duas últimas décadas tivesse sido manter o posto que detinha, o esforço teria sido em vão.

O ecossistema jornalístico de 2020 será caracterizado por expansão, com maior contraste entre os extremos. Haverá mais gente consumindo mais notícias, e de mais fontes. A maioria dessas fontes terá uma noção clara de seu público, dos setores específicos que cobre, de suas competências básicas. Um número menor dessas fontes será de “interesse geral”; ainda que uma organização decida produzir um apanhado completo das notícias do dia, o leitor, o telespectador e o ouvinte vão desmembrá-lo e distribuir, por suas distintas redes, aquilo que lhes interessa, e nada mais. Um crescente volume de notícias vai ser consumido por essas redes *ad hoc*, não por um público fiel a uma publicação específica.

Quase todo aspecto da paisagem jornalística vai comportar mais variedade do que hoje. Não estamos migrando de grandes organizações de mídia para pequenas, ou de uma cobertura lenta para a rápida. O espectro dinâmico do jornalismo está aumentando ao longo de vários eixos simultaneamente. A internet criou mais demanda por formatos narrativos e por notícias factuais, por uma gama maior de fontes em tempo real e pela distribuição mais ampla de textos de fôlego.

Um punhado de organizações terá redações maiores do que hoje, em geral subsidiadas por serviços de informação voltados a profissionais de certas áreas (como nas dobradinhas *Thomson–Reuters* e *Bloomberg–Business Week*). A maioria dos veículos de comunicação, no entanto, terá uma redação menor (em termos do total de profissionais na folha de pagamento). Ao mesmo tempo, haverá muito mais atores de nicho do que hoje, com operações menores e mais especializadas (*Outer Banks Voice*, *Hechinger Report*).

Haverá mais organizações jornalísticas sem fins lucrativos, bancadas por distintos mecanismos: dotações diretas de entidades filantrópicas e outras fontes de subsídio (como no caso da Ford Foundation bancando repórteres do *Los Angeles Times*, da William Penn Foundation financiando a *PennPraxis*), aporte de fundos por usuários

(NPR, TPM) e doações em espécie – tempo, conhecimento – de uma determinada comunidade (como na redação de verbetes sobre catástrofes para a *Wikipedia* ou na criação de fluxos de *hashtags* no *Twitter*).

A óbvia vantagem de um subsídio maior para a notícia é sua maior disponibilidade. Uma desvantagem igualmente óbvia é o risco de que a fronteira entre relações públicas e jornalismo se dissolva ainda mais. O crescente número de veículos de comunicação, com sua mixórdia de interesses e fontes de custeio, aumenta a necessidade de autopolicimento. Veículos independentes terão de aprender a identificar, rotular e rechaçar publicamente o “churnalism”, a mera reprodução de comunicados de imprensa (como observou David Weinberger, transparência é a nova objetividade).

O tradicional papel de formadora de opinião da imprensa seguirá em declínio, e com ele a ideia do “público” como grande massa interligada de cidadãos consumidores de notícias. A variedade em veículos de mídia disponíveis vai continuar crescendo, o que produzirá menos uma cacofonia e mais um mundo de diversos públicos sobrepostos, de distintos portes. Visto por esse prisma, o colapso da confiança na imprensa, que vem de muito, é menos em função de uma nova postura em relação a veículos tradicionais de comunicação do que efeito colateral da contínua fragmentação do mercado norte-americano de mídia (provavelmente é hora de aposentar a tese de que haja um ente chamado “imprensa” que goza de reputação junto a um ente chamado “público”).

A mudança no controle da distribuição também seguirá a toda. O velho modelo, no qual a maioria dos usuários visitava a página de um meio ou usava um aplicativo móvel atrelado a uma única organização, vai seguir perdendo terreno para a superdistribuição: ou seja, usuários mandando material de seu interesse para outros. Já vivemos num mundo em que os textos de maior circulação chegam a um público muitíssimo superior à audiência média do site de origem do conteúdo. Para se adaptar a essa distribuição cada vez mais desigual, a maioria das organizações terá de aprender a cooperar com usuários para filtrar e passar adiante conteúdo relevante.

Essa superdistribuição não vai se limitar à difusão de material novo; uma das grandes surpresas do *Twitter*, meio que prima pela brevidade e o imediatismo, é o volume de demanda que revelou por textos de fôlego e vídeo. O *News.me*, um serviço criado há pouco, vasculha feeds de usuários do *Twitter* para sugerir os links mais conferidos nas 24 horas anteriores; do material filtrado por esse serviço, um incrível volume é composto de longas reportagens ou artigos de opinião (em vez de estripulias de gatos).

Embora a “roda de hamster” seja um efeito óbvio da colonização da paisagem jornalística pela internet, a expansão do espectro dinâmico do cenário jornalístico está ocorrendo em ambas as extremidades da distribuição; a roda de hamster foi acompanhada de um crescimento da cobertura jornalística de fôlego e de análises.

Na produção de notícias, haverá um emprego de mais técnicas: análise algorítmica de dados, representação

visual de dados, contribuição do cidadão comum, incorporação da reação das massas, produção automatizada

de textos a partir de dados. Haverá mais generalistas trabalhando em temas de nicho; entrevistadores especializados em temas específicos irão criar, editar e distribuir fotos, áudio ou vídeo, como numa redação de uma só pessoa. Em redações com equipes grandes o suficiente para permitir a colaboração entre distintas seções, haverá muito mais especialização. Em 2020, a pessoa mais tarimbada na exploração de dados, na representação visual de informações ou na criação de experiências interativas terá um arsenal bem mais sofisticado de ferramentas e experiência do que seus congêneres no presente.

Toda redação ficará mais especializada. Haverá menos intercâmbio de profissionais e funções entre uma redação e outra, pois essa permuta já não será tão simples. Cada redação terá uma ideia melhor de quem são seus parceiros entre instituições e o público em geral, e terá uma noção só sua sobre a melhor maneira de trabalhar com eles. Muitos dos produtores daquilo que antigamente encarávamos como notícia não serão organizações jornalísticas em qualquer acepção comum do termo hoje em dia. O levantamento de ocorrências policiais virá da polícia. Dados ambientais serão apresentados com ferramentas interativas do Sierra Club. *Wikipedia* e *Twitter* vão solidificar seu papel como fonte importante de informação sobre fatos ocorridos no último minuto.

Como Robert Kaiser e o *Washington Post* acabaram descobrindo, não há como adiar a implementação das mudanças que hoje testemunhamos. Há apenas a luta para se adaptar e garantir um nicho no ecossistema que permita a criação sustentável de valor a longo prazo.

### O que jornalistas devem fazer?

Como no cubo de Necker, é possível olhar para o meio jornalístico e ver um de dois conjuntos de relações: o trabalho de jornalistas no apoio a instituições ou o trabalho de instituições no apoio a jornalistas. Naturalmente, há algo de verdade nessas duas opções, embora por uma série de razões tenhamos nos concentrado na segunda.

Primeiro, porque o trabalho de jornalistas tem precedência lógica e temporal sobre o trabalho de instituições. Segundo, porque o ato de testemunhar, descobrir ou entender o que é importante, e de transmitir essa informação de modo inteligível a públicos distintos, é o papel sagrado; a preocupação com instituições jornalísticas só assume caráter de urgência pública por prestarem apoio a indivíduos que exercem esse papel.

E, terceiro, porque muito da discussão da última década partiu da tese de que a sobrevivência dessas instituições é mais importante do que a capacidade de um indivíduo qualquer de exercer esse papel sagrado, seja lá como for.

Embora esse conceito tenha sido maculado pela atual ladainha de que hoje “você é sua própria marca”, vivemos numa era na qual iniciativas de jornalistas solitários e pequenos grupos são ideais para a descoberta de novas fontes de valor – e, já que todo processo é a resposta à dinâmica de um grupo, quanto menor o grupo, mais fácil será equilibrar processo e inovação (embora mais tarde a inovação tenha de se converter em algo repetível).

Se o leitor estiver buscando um lema ideal para um jornalista, redator, analista, artista de mídia, explorador de dados ou qualquer outra ocupação ou função de relevância no momento, uma boa pedida seria “se não for detido, siga em frente”. É como disse um executivo da rádio norte-americana NPR a Andy Carvin, que criou o modelo de “curador” de notícias no *Twitter*: “Não entendo isso que você faz, mas continue fazendo, por favor”.

Neste ensaio, já demos uma descrição – na verdade, várias – de competências e valores que um jornalista pode colocar na mesa. Esse leque de descrições existe porque o jornalismo não está passando de A para B, de um estado estável nos Estados Unidos do pós-guerra para um estado novo (e distinto) no presente. O que o jornalismo está fazendo é ir de um para muitos: de um conjunto de papéis cuja descrição e cujos padrões diários eram uniformes o bastante para merecer um único rótulo para uma realidade na qual o vão entre aquilo que faz de Nate Silver um jornalista e aquilo que faz de Kevin Sites um jornalista segue crescendo.

Já prevendo o crescimento de modos e tempos possíveis do jornalismo, nossa recomendação geral ao jornalista é a seguinte:

Conheça a si mesmo. Saiba quais são seus fortes, quais as suas deficiências e como explicar isso tudo aos outros. Saiba quais são suas áreas de especialização, tanto em termos de conteúdo (política no norte da África? Engenharia civil? Padrões climáticos históricos?) como de trabalho (Você é bom para entrevistar? Bom para apurar? É um jornalista

“Final Cut”? Um jornalista Excel? Um jornalista Hadoop?).

Saiba quando a ferramenta mais útil é um algoritmo ou a “multidão”. Saiba quando é mais fácil localizar por *Twitter* do que pelo auxílio à lista uma pessoa com quem é preciso falar. Saiba quando sua rede pode ajudar. Saiba quando alguém em sua rede pode ajudar, e aprenda a buscar essa ajuda (e tam-

bém a recompensar quem a ajuda). Saiba quando o processo está contribuindo para seu trabalho e quando não – e, se for esse o caso, quando romper o vidro (até onde possível). Saiba quando trabalhar sozinho, quando pedir ajuda, quando buscar apoio fora de sua esfera costumeira.

No fundo, isso significa alguma forma de especialização. É possível se especializar em conteúdo: cobrir uma certa área, dominar um certo assunto, entrevistar um certo tipo de gente. Também é possível se especializar na técnica: adquirir a capacidade de peneirar bancos de dados, interpretar prospectos de investimento, circular por zonas conflagradas ou interagir com usuários – sendo que cada habilidade dessas poderá ser aproveitada em várias outras áreas de inquérito. É possível se especializar em conteúdo e ser um generalista na parte técnica, ou se especializar na parte técnica e ser um generalista em conteúdo. Ou se especializar nas duas coisas (antigamente, a especialização em nenhuma era aceitável; hoje, bem menos).

Faculdades de jornalismo também terão de se adaptar a esses novos modelos. Hoje, o curso de jornalismo já está mais para o de cinema do que o de direito – ou seja, o sucesso ou o fracasso relativo de quem tem um diploma de jornalismo vai comportar muito mais variação do que antigamente. Em grandes jornais e emissoras locais de TV, há muito menos vagas para quem está começando – vagas que serviam como meio informal de praticar e aprender. Além disso, a carreira que espera o aluno no mercado será mais variável e vai depender mais de sua capacidade de criar uma estrutura própria do que simplesmente se adequar a um posto em uma constelação conhecida de instituições abastadas e estáveis.

O que a faculdade deve fazer é ajudar o aluno a entender tanto o tipo de especialização que gostaria de adquirir como o caminho a percorrer para chegar lá, missão que tem muito menos a ver com preparar o aluno para instituições específicas (como na velha, e hoje nociva, divisão entre imprensa escrita e falada) e muito mais com prepará-lo para formas específicas de investigação, independentemente de como e onde isso será feito.

Hoje, a sorte do jornalismo nos Estados Unidos está muito mais nas mãos de cada jornalista, isoladamente,

do que nas de instituições que sustentam esses profissionais. Para chegar ao jornalismo que uma democracia complexa e tecnocrática exige, precisamos que cada profissional assuma, por si só, a parte mais difícil da tarefa de decidir o que significa jornalismo de qualidade em um mundo no qual informação é o que não falta.

## O que velhas organizações jornalísticas devem fazer no novo contexto?

Embora muitas instituições consolidadas ainda vejam na perda incessante de receita o principal efeito das mudanças atuais, a reestruturação do jornalismo norte-americano é, hoje, muito mais influenciada por modelos organizacionais do que pelo lucro (ou o prejuízo). Com um punhado de exceções, organizações jornalísticas voltadas ao lucro terão de seguir cortando custos até que a receita (que segue em queda) supere as despesas – embora cortar pura e simplesmente vá resultar em instituições que fazem menos com menos.

Instituições tradicionais precisam adaptar seu braço de jornalismo, e não só o balanço, à internet. Na hora de fazer mais com menos, falar é sempre mais fácil do que fazer. Mas projetos como *Homicide Watch* e *Narrative Science* estão aí para provar que não é impossível.

Embora tenhamos feito várias recomendações ao longo do dossiê, nossa recomendação geral para instituições da velha guarda é, basicamente, a seguinte:

Decida que esfera da sociedade sua organização quer cobrir, e como. Abandone qualquer atividade que não contribua para essa meta. Entre em parcerias ou colaboração com organizações que persigam a mesma meta mas tenham custo menor do que o seu. Nas demais atividades, busque ou excelência, ou baixo custo (se possível, ambos).

Certos veículos de comunicação tradicionais simplesmente vão passar a gastar menos para cobrir o noticiário – sem promover nenhum outro ajuste –, o que significa que abandonarão aos poucos a cobertura diária dos fatos. Ainda que alguns consigam sobreviver com esse corte de custo, o interesse em preservar a saúde de organizações jornalísticas tradicionais sempre se deveu ao serviço público que prestam; uma organização que elimina gorduras mas não busca assumir funções novas, menos onerosas, está abandonando essa missão de servir o público, ao menos em parte. E, com isso, vai atrair menos jornalistas qualificados.

Gastar menos do que se arrecada segue sendo um problema, óbvio. Nos Estados Unidos, veículos que



dependiam de publicidade – que vem em queda há seis anos – estão em lastimável situação. Dada a incessante debandada de anunciantes para outras plataformas e a nefasta matemática da diminuição do público do produto impresso – a receita cai a ritmo mais acelerado do que o custo da impressão –, muitas organizações da velha guarda terão de considerar novas fontes de receita: realização de eventos, apoio financeiro de outras instituições para cobertura de certos setores, cobrança de assinaturas digitais para a minoria de leitores mais devotos. Seguir derrubando o custo, no entanto, ainda é a estratégia mais óbvia.

Não há como sustentar o velho modelo do “tudo em um” – para levar toda (ou quase toda) notícia ou informação ao usuário –, pois sem barreiras geográficas à entrada no mercado há pouquíssima vantagem em dar a mesma notícia que está sendo dada no município ao lado ou no estado seguinte. Assim como o princípio da subsidiariedade nos Estados Unidos (pelo qual a instância federal só deveria ser responsável por aquilo que não pode ser resolvido no âmbito de estados, municípios e instâncias inferiores), a notícia devia ser produzida e distribuída por aqueles mais aptos a cobri-la. Isso sugere a migração para especialização e colaboração muitíssimo maiores.

Ao ouvir esse conselho, o que muitos jornais tradicionais fizeram, na prática, foi preencher a homepage com material de agências e a grande notícia ocasional – um belo exemplo de adaptação à perda de receita em vez de adaptação à internet. Uma organização jornalística com DNA digital simplesmente não traria o conteúdo comoditizado de agências; talvez daria links para notícias importantes, ou publicaria uma seleção de trechos de blogs conceituados ou outros agregadores. Sejam quais forem as decisões tomadas nesse sentido, no entanto, instituições jornalísticas que encaram a “primeira página” como a grande preocupação organizacional vão perder muitas oportunidades de reinvenção.

O desperdício do jornalismo de matilha e as calorias vazias do material de agência sem nenhum valor agregado são duas coisas ruins para a maioria das instituições no atual cenário. Organizações que abracem a missão de deixar um certo público informado de grande parte dos fatos provavelmente serão agregadoras, como *Huffington Post* e *BuzzFeed*, e não veículos de comunicação tradicionais – no mínimo, porque o custo e a curva de qualidade favorecem o formato do agregador, e não daquele que gasta para melhorar o material de agências ou, mais acima na curva, para criar um conteúdo próprio que não tem nem público fiel, nem vida útil longa.

A redação também terá de decidir que parte do trabalho comoditizar. O conteúdo fácil de gerar (textos

enxutos com o resultado do jogo da véspera ou o balanço de uma empresa no trimestre precisam ser publicados, mas sem ser longos nem excelentes) pode ser substituído por agregação, ou pela produção automatizada. Para a maioria das organizações, qualquer coisa que exija tempo mas tenha baixo valor (e tempo, aqui, significa tudo o que envolva mais de dez minutos de trabalho humano remunerado) deve ser automatizada, delegada a parceiros ou usuários ou totalmente eliminada.

Qualquer redação que se dedique a mais de um formato de cobertura – últimas notícias e longas análises – terá de entender melhor o tom-lá-dá-cá entre rapidez e profundidade. Aqui, não há uma resposta certa, ou mesmo um mescla certa: a cobertura de setores que avançam lentamente, com um punhado de atores relevantes – a indústria de mineração, o projeto de veículos –, terá um mix distinto da de fatos em rápida evolução, movidos pelo fator surpresa – campanhas eleitorais, guerras civis.

A redação também terá de entender as trocas envolvidas entre a agregação e a cobertura original (e otimizar cada atividade dessas de forma distinta), ou as trocas envolvidas entre traduzir relatos em primeira pessoa e colocar jornalistas entre essas fontes e o público para contextualizar e interpretar.

Organizações estabelecidas também terão de aprender a encarar relacionamentos e dados como novos recursos, e a lidar com isso. A capacidade de uma instituição de pedir a usuários que tomem parte da criação, avaliação e distribuição de notícias, de encontrar testemunhas em primeira mão dos fatos ou gente com informação privilegiada para dar uma notícia específica, será uma das grandes fontes de diferenciação. Na mesma linha, a capacidade de interpretar certos dados e deles extrair valor de forma reiterada ao longo do tempo é, cada vez mais, algo essencial (na velha disputa da *U.S. News and World Report* com *Newsweek* e *Time*, o irônico é que o ranking de universidades da primeira, e seu banco de dados, em breve poderiam estar valendo mais do que as outras duas publicações juntas).

Na questão de processos, a organização terá de ser capaz de dizer quando um processo ajuda e quando atrapalha – e saber como tornar seus processos “hackeáveis”. Também terá de decidir que funcionários da casa ou voluntários terão autorização para ignorar ou alterar processos já institucionalizados a fim de explorar oportunidades imprevisíveis, mas de alto valor. De todas as nossas recomendações, essa talvez seja a mais difícil de seguir para instituições tradicionais. Seja como for, o sucesso ou o fracasso de muitas dessas empresas será determinado pela capacidade de abraçarem a flexibilidade.

## O que novas organizações jornalísticas devem fazer?

O leque de modelos e ideias inéditos sendo testados por novos projetos de jornalismo é grande, mas a maioria dos grupos que hoje colocam essas ideias em prática ainda não é nem robusta, nem estável. Parte da explicação é que, como em qualquer revolução, o velho entra

em colapso muito antes de ser substituído pelo novo. Mas outra razão é que o modelo de negócios nas últimas décadas criou uma monocultura jornalística na qual o subsídio publicitário era a principal fonte de receita até para organizações que também obtinham receita diretamente de seus usuários.

Novas organizações jornalísticas terão de fazer o mesmo que organizações da velha guarda em termos de buscar um equilíbrio entre rapidez e profundidade, agregação e geração própria de conteúdo, criação solo e parceria. Em geral, no entanto, é mais fácil para novas organizações entender e administrar essas trocas, pois os indivíduos que ali trabalham não precisam “desaprender” velhas coisas a fim de se adaptar à presente realidade. Como sempre, indivíduos e organizações jovens levam vantagem sobre os mais velhos não por saberem mais, mas justamente por saberem menos coisas que deixaram de ser verdade. Sem o fardo de velhas premissas que já não se sustentam, perdem menos tempo e energia desaprendendo coisas antes de poder encerrar e reagir ao mundo atual.

Nossa recomendação geral para organizações jornalísticas novas é ainda mais simples do que para jornalistas ou organizações da velha guarda:

Sobrevivam.

A crise visível de instituições jornalísticas é a redução de suas funções tradicionais. Mas uma segunda crise, menos discutida, é a necessidade de estabilidade institucional, previsibilidade e margem de recursos em novos projetos jornalísticos nos Estados Unidos.

Grande parte da questão da institucionalização dessas novatas está ligada à gestão de receitas e despesas por essas organizações, algo que foge ao escopo da discussão sobre a cara do jornalismo no século 21 (reiterando nossa posição: o grosso da discussão envolvendo o modelo voltado ao lucro *versus* o modelo sem fins lucrativos é inútil; qualquer saída que garanta mais receita do que despesas é uma boa saída). Mas parte do problema tem a ver com premissas e competências organizacionais incorporadas desde o início a novas organizações.

Novas organizações devem partir da tese de que o controle de custo é a disciplina central e que muitas

fontes de subsídio para novos projetos terão duração limitada. Devem aprender a trabalhar com amadores, multidões, máquinas ou outros parceiros para manter o custo baixo e a influência alta. Para sobreviver, novos projetos jornalísticos terão de adotar parte da rotina do trabalho e da estabilização de processos das instituições mais antigas que tentam desbancar. Não devem ter medo de ser um pouco previsíveis.

Há uma certa leviandade no discurso sobre a presente ruptura. E a crença de que, na “grande roda da vida”, velhas instituições perderão força e novas instituições automaticamente tomarão seu lugar.

É uma possibilidade, é claro. Uma outra é que velhas instituições percam força mas que as novas não ocupem seu lugar, por não terem estabilidade institucional para servir de contrapeso a grandes organizações burocráticas. De todos os cenários nefastos que se poderiam imaginar, este seria o pior: o poder e a função de velhas organizações seguem definhando, mas novas entidades simplesmente são incapazes de manter as rédeas sobre o poder burocrático.

## O fim da solidariedade

Talvez a maior mudança nos próximos sete anos vá ser o contínuo enfraquecimento da noção daquilo que constitui uma notícia e, por conseguinte, daquilo que constitui uma organização jornalística. Iniciada há muito por Jon Stewart e a cobertura de eleições na MTV, essa mudança segue em curso no momento. À pergunta “O Facebook é uma organização jornalística?”, tanto “sim” como “não” não são respostas satisfatórias (a melhor resposta aqui é “Mu”, que no linguajar de programadores significa dizer que “a pergunta, conforme foi feita, não tem resposta plausível”). Embora crucial para o ecossistema jornalístico, o Facebook é estruturado de um jeito totalmente alheio a qualquer coisa que identificaríamos como organização jornalística; sua presença altera o contexto da questão.

Também haverá menos clareza sobre aquilo que constitui o jornalismo propriamente dito. Instituições reiteradamente tomam a continuidade superficial por uma estrutura profunda; o jornalismo não é uma categoria coerente nem ontologicamente robusta; é, antes, um fluxo constantemente negociado de enunciações públicas por um elenco cambiante de atores, e que calhou de viver um período de relativa estabilidade nos Estados Unidos do século 20. Hoje, vemos o fim dessa estabilidade, o fim da curiosa taxonomia segundo a qual o jornal *St. Louis Post-Dispatch* é uma organização jornalística, embora publique tirinhas e colunas de conselhos

sentimentais, mas não o *Little Green Footballs*, embora Charles Johnson tenha produzido ali um resultado melhor do que a CBS ao analisar documentos forjados sobre a passagem de George W. Bush pela Guarda Nacional norte-americana.

Antes um conjunto de ocupações, a produção de notícias virou um conjunto de atividades; embora sempre vá existir um núcleo de profissionais dedicados em tempo

integral ao ofício, haverá uma participação cada vez maior de gente que mexe com isso apenas parte do tempo, muitas vezes em caráter voluntário – gente que, em certos casos, se concentrará menos em definir o que é ou não notícia do que em saber se seus “amigos ou seguidores” vão curtir o conteúdo. A sobreposição e a colaboração crescentes entre quem se dedica integral ou parcialmente à coisa, e entre indivíduos remunerados e voluntários, será um grande desafio no que ainda resta desta década.

Neste mundo, as grandes mudanças terão ocorrido não no papel de jornalistas dedicados integralmente ao ofício, mas no papel do público. Nele, o consumo atomizado e a discussão privada em pequenos grupos terá dado lugar a uma profusão de novas formas de partilhar, comentar e até ajudar a moldar ou produzir a notícia.

Instituições estabelecidas e novos atores, quem dedica o tempo inteiro ou só parte dele a produzir notícias, generalistas e especialistas – estamos, todos, nos adaptando ao novo panorama. Aqui, o mecanismo mais importante de adaptação talvez seja reconhecer que estamos em meio a uma revolução – a uma mudança tão grande que a estrutura atual da sociedade não tem como contê-la sem ser alterada por ela.

Em uma revolução estratégias que por décadas surtiram efeito podem simplesmente deixar de funcionar (como muitas já fizeram). Estratégias que pareciam impossíveis ou insanas há coisa de anos podem, agora, ser perfeitas para o novo cenário. Esse período não acabou – aliás, seu fim não está sequer à vista; o futuro próximo trará ainda mais reviravoltas, de modo que até estratégias atualíssimas, com poucos anos de vida (feeds RSS, blogs de jornalistas) podem se converter em recursos triviais, enquanto outras (a capacidade de caçar mistérios em vez de segredos, de levar à atenção do público vozes novas, que surpreendam) podem adquirir nova importância.

Mais do que qualquer estratégia ou recurso, a principal virtude nesse novo mundo será o compromisso em se adaptar à medida que velhas certezas desmoronam e adotar novidades que ainda nem entendemos plenamente. E lembrar que a única razão para que tudo isso importe, e não só para quem segue trabalhando no que antigamente chamávamos de indústria jornalística, é que o jornalismo – a exposição de fatos que alguém, em algum lugar, não quer ver publicados – é um bem público essencial.



# Métodos usados no relatório

EMBORA O PRESENTE MATERIAL seja mais para ensaio do que estudo acadêmico passível de comprovação empregamos, sim, uma série de métodos para formular nossas análises, recomenda-

ções e conclusões. A pesquisa foi fundada, basicamente, em entrevistas qualitativas feitas em diversas instâncias: em conversas a sós, em locais de trabalho, por e-mail ou telefone e nas instalações da Columbia University Graduate School of Journalism. Colhemos um volume considerável de dados em um simpósio fechado na faculdade de jornalismo (nos dias 17 e 18 de abril de 2012), do qual participaram 21 pessoas.

Em geral, no entanto, o dossiê se baseia na experiência profissional e em estudos acadêmicos anteriores de seus autores. A meta foi combinar a teoria acadêmica mais tradicional com os últimos desdobramentos no mundo do jornalismo e da mídia digital – tarefa invariavelmente complicada. Esperamos ter cumprido tal objetivo e garantido que o relatório não soe superficial para estudiosos da área e nem denso demais para profissionais do jornalismo que decidam encarar a leitura.

Em última análise, acreditamos que o relatório deva servir também para *incentivar novos estudos acadê-*

*micos mais tradicionais*. Muitas das conclusões aqui apresentadas podem ser colocadas à prova com métodos distintos, para distintos fins. Tendo em vista que cada um de seus auto-

res trabalha em alguma faculdade de jornalismo na cidade de Nova York, e que cada um está envolvido em um aspecto distinto da produção acadêmica para sua respectiva instituição, o futuro da “pesquisa jornalística útil” poderia parecer promissor. Em última instância, a validade das conclusões e provocações deste ensaio vai depender de transformações registradas no próprio jornalismo. ■

## Agradecimentos

EM CONSONÂNCIA COM O ESPÍRITO do tema aqui abordados, o presente ensaio foi um esforço de colaboração que envolveu muito mais gente do que os autores citados na capa. Nosso trabalho foi enriquecido com observações, conversas e conselhos de colegas que, de um jeito ou outro, encontraram maneiras de apoiar a empreitada.

Somos gratos, em primeiro lugar, a Charles Berret, doutorando da Columbia Journalism School que esteve a nosso lado o tempo todo e ajudou tanto a coordenar como a conceber os diversos aspectos do trabalho. Sem sua ajuda, o projeto teria sido inviável.

Também somos gratos a Nicholas Lemann, diretor da Columbia Journalism School, cuja visão lançou o germe para esse exame do meio jornalístico. Sem ele, nada disso teria saído do plano das ideias. Ainda na administração da Columbia, contamos com a ajuda de Sue Radmer, Stephen Barbour e Anna Codrea-Rado. Agradecemos a Marcia Kramer pelas

sugestões feitas e pela paciência na edição do texto.

Somos gratos também à Carnegie Corporation, que financiou o projeto. Gostaríamos de agradecer à Tow Foundation pelo apoio contínuo a nosso trabalho na Columbia por meio do Tow Center for Digital Journalism.

As vozes mais representadas neste ensaio são as de indivíduos que participaram de um simpósio em Nova York durante os dias 17 e 18 de abril de 2012 (foram, também, os que mais tempo cederam ao projeto). Entre os presentes estavam Chris Amico, Laura Amico, Josh Benton, Will Bunch, Julian Burgess, John Keefe, Jessica Lee, Anjali Mullany, Shazna Nessa, Jim O’Shea, Maria Popova, Nadja Bpovich, Anton Root, Callie Schweitzer, Zach Seward, Daniel Víctor e Christopher Wink. Não é exagero dizer que iniciamos o encontro com observações bastante vagas e saímos dali com o esboço do presente trabalho.

Ao longo do processo, vários colegas

fizeram observações (ou foram formalmente entrevistados sobre a situação presente do jornalismo e seu futuro, ou deram sua opinião sobre as primeiras versões da obra). Aqui, somos gratos a Erica Anderson, John Borthwick, Steve Butry, David Carr, Andy Carvin, Susan Chira, Reg Chua, Jonathan Cooper, Janine Gibson, Kristian Hammond, Mark Hansen, Andrew Heyward, Alex Howard, Vadim Lavrusik, Hilary Mason, Bethany McLean, Javaun Moradi, Dick Tofel, Matt Waite e Claire Wardle. Uma série de acadêmicos, dentro e fora de escolas tradicionais de jornalismo, foi fonte vital de estímulo e provocação intelectual; agradecemos, em particular, a Rasmus Kleis Nielsen, do Reuters Institute for the Study of Journalism (University of Oxford), e a Michael Schudson e Robert Shapiro (Columbia University).

Um último agradecimento vai para nossas famílias – pela paciência, pelo apoio e pelas sugestões dadas ao longo do processo. ■