

O jornalismo tem de ser mais visual e o design mais jornalístico

Rui Leitão _ Fev2017

Resumo do relatório do grupo NYT 2020, **sobre o futuro da redação**

<http://www.nytimes.com/projects/2020-report/>

A estratégia do NYT continuará a passar acima de tudo pelo negócio de assinaturas, pois é isso em particular que os vai distinguir dos outros players.

No NewYorkTimes

a consciência é de que apesar de estarem bem posicionados para aproveitar as mudanças que estão a ocorrer nos media poderão ficar **vulneráveis** a essas mesmas se eles próprios não mudarem.

A **estratégia** continuará a passar acima de tudo pelo **negócio de assinaturas**, pois é isso em particular que os vai distinguir dos outros players por isso o seu objectivo principal **não é a maximização de cliques** nem a venda de publicidade com margens baixas, também não pretendem “ganhar” nenhuma corrida de páginas visualizadas.

Acreditam que a **estratégia** de negócio mais eficaz é fazer **jornalismo de qualidade**, de tal forma consistente que muitas pessoas estarão dispostas não só a darem-lhes tempo para ler os seus conteúdos como a pagarem por eles (os dados mais recentes revelaram que a **receita de assinaturas digitais continua a crescer a um ritmo forte**. O terceiro trimestre de 2016 foi o de maior crescimento nas assinaturas digitais desde o lançamento do modelo pago, em 2011).

No entanto têm a convicção de que para continuarem a ter sucesso nos seus objectivos, para continuarem a fornecer jornalismo de qualidade e tornarem-se um produto mais atraente **têm de mudar**, e mudar **mais rapidamente do que até agora**.

Uma das grandes **razões** apontadas para a mudança é provar que existe um modelo digital para o jornalismo original, especializado e feito com tempo. No entanto e apesar de todos os progressos têm consciência que ainda **não conseguiram** construir um negócio digital suficientemente grande que possa cumprir essas ambições, para isso precisam expandir substancialmente o número de assinantes até 2020.

“Não se enganem, esta é a única maneira de proteger as nossas ambições jornalísticas. **Não fazer nada ou ser tímido a imaginar o futuro, significa ficar para trás**” Dean, Projecto 2020.



O foco nos assinantes decorre de um **desafio** com que se confrontam: **a quebra no mercado publicitário impresso** e nas formas tradicionais de **publicidade digital**. Ao concentrarem-se nos assinantes o NYT acredita que manterá o seu negócio de publicidade mais forte que a concorrência. As agências de meios anseiam por envolvimento com leitores que dedicam o seu tempo aos conteúdos e se tornam fieis a determinada marca.

Há cerca de um ano a empresa anunciou a intenção de duplicar a receita digital em 2020 e o **centro dessa estratégia passa pelo aumento das assinaturas** e para que isso aconteça é também preciso que a redação elimine maus hábitos adquiridos ao longo dos tempos, para analisar tudo isso foi criado o grupo 2020. Sentem que hoje estão relativamente bem mas **não a uma escala suficiente para atingir os objetivos** da empresa ou sustentar a sua redação.

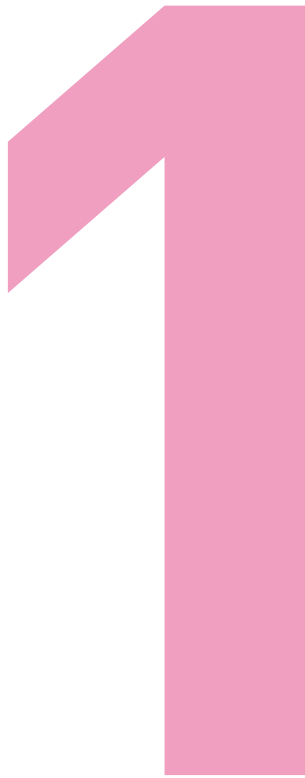
“Não criamos ainda uma forma de dar as notícias que aproveite todas as ferramentas disponíveis para contar histórias, e que o faça dirigido ao nosso potencial público alvo.” Mais, o nosso jornalismo precisa corresponder ao que um número crescente de leitores **curiosos e sofisticados** nos disseram que valorizam mais - o jornalismo distinto, confortável, que expanda sua compreensão do mundo e os ajude a nele navegar.”

Para que o NYT se torne um **produto ainda mais atraente para os leitores** - e para manter e reforçar a sua posição nos próximos anos - três grandes áreas de mudança são necessárias:

1 - O TRABALHO JORNALÍSTICO DEVE MUDAR!

2 - A EQUIPA DEVE MUDAR!

3 - A MANEIRA COMO SE TRABALHA DEVE MUDAR!



O trabalho jornalístico deve mudar

O NYT publica cerca de **200 artigos** todos os dias, nos quais se incluem bastantes artigos **sem qualquer impacto significativo**, que se podem encontrar nos média concorrentes e com acesso gratuito.

Também histórias escritas numa **linguagem densa e institucional** que não esclarecem assuntos importantes e são estranhas aos leitores mais jovens. Com longas sequências de texto, quando com uma fotografia, vídeo ou gráfico seria mais elucidativo.

Dedicamos uma **grande quantidade de recursos a histórias que poucas pessoas leem**. Exceto em algumas áreas de missão, há pouca justificação para isso. Isso desperdiça tempo precioso de repórteres, editores, fotógrafos, designers e outros.

Chegou-se à conclusão que as histórias menos lidas são muitas vezes **artigos indiferenciadas da concorrência**. Não diferenciam o artigo pelo qual vale a pena pagar, porque existem artigos semelhantes disponíveis gratuitamente.

ESPECIFICAMENTE:

1. O TRABALHO JORNALÍSTICO DEVE TORNAR-SE MAIS VISUAL

Os trabalhos não utilizam de forma suficiente as ferramentas de **narrativa digital** que permitem um **jornalismo mais rico e envolvente**. Muitos dos artigos diários são dominados por longas sequências de texto (um exemplo desse problema, num artigo sobre as linhas do metro de Nova York, um leitor questionou em forma de brincadeira, por que é que não havia **um simples mapa** da linha de metro). Também quando se escreve sobre dança ou arte, os jornalistas e críticos são incapazes de incluir **vídeo ou fotografia de forma correcta e na quantidade necessária**. Isto acontece porque muitos não têm o treino adequado para incorporar contexto visual.

No entanto todos os jornalistas estão ansiosos para fazer progresso nesse campo, é preciso treiná-los e capacitá-los. “É desmoralizante saber que a nossa história poderia ter sido mais forte com a ajuda de um gráfico”. É também necessário que sintam que os fotógrafos, editores vídeo e designers **têm de desempenhar um papel principal na abordagem das histórias**.

2. O TRABALHO ESCRITO NO DIGITAL DEVERÁ USAR UMA MAIOR MISTURA DE FORMAS JORNALÍSTICAS

Os briefings diários estão entre as **secções mais bem-sucedidas** que o NYT lançou nos últimos anos, têm um público vasto e leal entre assinantes e não assinantes. Os briefings são, em grande medida, uma manifestação digital de um jornal diário: aproveitam a tecnologia disponível e a capacidade crítica para explicar o mundo aos leitores.

Existem muitos recursos que foram **construídos para a edição impressa** e que são o suficiente para um ecossistema digital. No entanto são necessárias **mais formas jornalísticas** que tornem o NYT um hábito para os leitores estarem informados sobre as principais histórias do dia a dia, por exemplo, através de newsletters, e-mail, alertas, FAQs, painéis de avaliação, áudio, vídeo e formulários ainda por inventar.

Estas formas não devem ser encaradas apenas como um meio de chegar aos leitores mas como algo que encoraje os jornalistas a usar um estilo de **escrita menos institucional e mais coloquial**.

O NYT está a fazer progressos ao empregar uma mistura mais rica, mais digital de formas jornalísticas. O progresso em áudio, vídeo e realidade virtual são exemplos disso. Mas o ritmo geral **deve acelerar**, e mais jornalistas devem participar do processo criativo e de produção.

3. É PRECISO UMA NOVA ABORDAGEM PARA O JORNALISMO DE SERVIÇO

Devem também ser feitas algumas **apostas digitais** em áreas onde existe oportunidade competitiva, como o NYT fez com o Cooking e o Watching (sites de receitas e de filmes e series). Os leitores **querem que o NYT lhes dê conselhos** e na maioria das vezes isso não acontece ou só acontece no formato impresso.

É também importante assumir parte do NYT **como um guia** e a aquisição do site The Wirecutter (site onde anunciam gadgets, dão informação sobre como os usar, o que fazem, e onde comprar) e o advento da Smarter Living (conselhos práticos sobre tudo) foram passos importantes nesse sentido.

Ou seja, **faz todo sentido dedicar recursos de redação a novas áreas**, algumas de nicho, principalmente para **atrair novos leitores**, sem no entanto, esquecer os recursos tradicionais, deve-se continuar a produzir artigos de tendências, perfis, ensaios e outros que confirmam uma imagem de **autoridade**, essencial para os leitores mais fieis.

4. OS LEITORES TÊM DE SE TORNAR A PARTE CENTRAL DO TRABALHO JORNALÍSTICO

Talvez nada construa a fidelidade do leitor tanto quanto o **envolvimento** - o sentimento de fazer parte de uma comunidade. **Os leitores querem conversar e aprender uns com os outros**, não só sobre comida, livros, viagem, tecnologia e palavras cruzadas, mas também sobre política e assuntos externos.

O NYT desenvolveu uma das **secções de comentários mais cívicas e bem sucedidas** da industria jornalística, no entanto, acreditam que ainda não foi feito o suficiente para permitir que os leitores tenham essa interação em absoluto. Pedir aos leitores para investirem tempo na plataforma do NYT **cria um sentimento de lealdade**, e efeitos de rede são o motor de crescimento das startups bem sucedidas,



A equipa deve mudar

O NYT acredita que emprega os melhores jornalistas do mundo e que continua a ser o empregador de referência para muitos jornalistas de topo, por isso a ideia é **manter a equipa de redação inalterada**.

Deve continuar a empregar uma **mistura saudável de newshounds** (jornalistas que se dedicam a procurar novas histórias), **wordsmiths** (jornalista que conseguem dar bem a volta às palavras) e **analistas**. Deve continuar a dar aos jornalistas o tempo e os recursos necessários para conseguir **um trabalho que tenha um impacto real**.

Mas também deve **alterar a equipa** para poder alinhar as competências dos jornalistas com as exigências das suas ambições.

1. NECESSIDADE DE EXPANSÃO DA FORMAÇÃO, O MAIS BREVE POSSÍVEL

Existe um profundo desejo de todas as pessoas da redação de adquirirem novas competências, de quererem desempenhar um papel maior nas mudanças em curso. **Precisam de novos tipos de conhecimento**, para que sejam capazes de criar jornalismo digital que atenda aos padrões de excelência NYT. A formação irá permitir-lhes combinar a sua experiência e conhecimento com as poderosas novas ferramentas de contar histórias.

2. NECESSIDADE DE ACELERAR O RITMO DA CONTRATAÇÃO

É necessário investir em alguns profissionais em **áreas especialmente importantes**: jornalistas visuais; repórteres com liderança incomparável e habilidades de escrita fortes; editores (backfield editors, de apoio???) com experiência em afinar ideias e moldar histórias para que estas se tornem mais analíticas e mais acessíveis ao leitor.

A direção deve ser centrada no multimédia, com profissionais visuais que moldam a forma e o conteúdo dos artigos. As contratações prioritárias devem ser as dos criativos, como editores gráficos, fotógrafos e outros.

A Internet é brutal com a mediocridade, quando jornalistas cometem erros, perdem nuances ou são pouco claros, são rapidamente mencionados negativamente. As alternativas grátis abundam, relatando frequentemente a mesma informação. Em consequência, a procura de especialistas aumentou.

Simplificando, o pensamento deve ser este: **o nosso artigo é muito melhor do que o da concorrência** – que grande parte das vezes é grátis – para que possamos pedir aos leitores para pagarem por ele? O NYT não quer ser apenas melhor. Quer ser muito melhor do que a concorrência, levando-o a tornar-se um produto que atraia vários milhões de assinantes pagos.

3. A DIVERSIDADE DEVERÁ SER UMA PRIORIDADE DE TOPO PARA A REDAÇÃO

Aumentar a diversidade da redação – mais pessoas de cor, mais mulheres, mais pessoas fora das áreas metropolitanas, mais jovens e mais não-americanos – é fundamental para a capacidade de produzir um trabalho mais rico e envolvente. É também vital para as ambições estratégicas.

Cada posto de trabalho é uma oportunidade para melhorar a diversidade. Deve também pensar-se além do recrutamento garantindo que criamos caminhos para os trabalhadores numa variedade de situações pessoais, incluindo quando são pais.

Quando grandes reportagens ou investigações são pensadas, as pessoas que os vão trabalhar e as pessoas que os vão discutir devem refletir o público que pretendemos atingir.

4. O TRABALHO FREELANCE DEVE SER REPENSADO

Se algo aparece no NYT, **os leitores interpretam como algo com a chancela do NYT independentemente da qualidade do mesmo** e avaliam positiva ou negativamente. Os melhores destes trabalhos, elevam o nível de qualidade do NYT, e é muitas vezes a maneira mais rápida e económica de atingir novos públicos ou melhorar em algum aspecto das nossas reportagens e de facto os trabalhos freelance (entre eles os Op-Eds e Op-Docs) estão muitas vezes entre os artigos mais lidos.

Precisamos de ser mais criativos e ambiciosos, com o dinheiro gasto anualmente com os colaboradores externos. Mas apesar dos nossos gastos com os freelancers, não devemos cortá-lo na totalidade.

3

A forma como se trabalha deve mudar

A redação deve ser reorganizada de modo a refletir o presente e o futuro digital em vez do legado de impressão, precisa de ser mais ágil e melhor a assumir riscos do que no passado. Precisa de levar a gestão mais a sério e trabalhar menos por instinto.

1. CADA DEPARTAMENTO DEVE TER UMA VISÃO CLARA E QUE SEJA BEM COMPREENDIDA POR TODOS

Os **exemplos mais bem-sucedidos no digital são as seções mais gráficas** e isso não é por acaso. A ascensão do jornalismo digital deu-nos muitas outras maneiras de contar histórias e alcançar leitores. Mas é preciso fazer escolhas sobre o que fazer e não fazer. A maioria dos departamentos **não sabe quem é a sua audiência principal** e quais as formas jornalísticas que deverão ser uma prioridade.

O grupo 2020 acredita que uma visão eficaz abrange três áreas principais:

Jornalismo: O que a equipa deve cobrir e não cobrir, e de que formas? Como se distinguirá a sua cobertura da cobertura dos concorrentes?

Audiência: Quem é o público-alvo para cada artigo? O que pensam as audiências, e como absorvem esse artigo, e qual o papel desse artigo para tornar o NYT um hábito para essas audiências? O que será e quando será atingido o sucesso e como saberão os departamentos quando o tiverem alcançado?

Operações: Que competências precisa determinado grupo? Qual é, por exemplo, o equilíbrio adequado entre repórteres, designers de conteúdo e editores? Como interagirá o grupo com outras equipas que pertencem a múltiplos departamentos?

2. DEVEM SER ESTABELECIDAS METAS E ORIENTAR O PROGRESSO EM DIREÇÃO A ELAS

Grande parte da redação **não estabelece metas tangíveis**, e muito menos sente-se responsável por alcançar objetivos. Mesmo aqueles jornalistas com acesso a dados, estão apenas expostos a uma pequena fração (como pageviews sobre artigos individuais), e não sabem o que é atingir o sucesso.

Tal como o exemplo da Cooking, **o mero exercício de fixar objetivos**, mesmo grosseiros, pode ser um mecanismo poderoso de orientação, **permite uma avaliação clara do que funciona e do que não funciona**. E em última análise, as metas/objectivos só funcionarão se forem acompanhadas por responsabilização.

3. É PRECISO REDEFINIR O SUCESSO

A redação do NYT tem abraçado dados e análises ao longo do último ano, com efeitos positivos, tendo agora **uma melhor noção de quais são os trabalhos que melhor impacto criam aos leitores** e quais é que não, produzindo um trabalho mais ressonante, e resistindo em grande parte às armadilhas dos cliques (clickbait). Setem que agora é altura de dar os próximos passos.

A redação precisa de ter a clara noção de que pageviews, embora sejam um critério significativo, **não são sinónimo de sucesso**. Repetindo, o NYT é em primeiro lugar um negócio de subscrição; não está a tentar maximizar pageviews. **As histórias mais bem-sucedidas e valiosas**, não são, na sua maioria aquelas que recebem o maior número de visualizações de página, apesar de ser uma ideia muito difundida nas redações.

Histórias que tenham poucos pageviews mas que fazem o leitor “sentir-se por dentro”, e que **não a podem encontrar em qualquer outro lugar** é mais valiosa do que uma peça divertida que se torna viral e fideliza poucos novos assinantes.

O grupo de dados e percepções de audiências **está a criar uma métrica mais sofisticada do que as pageviews**, que tenta medir o valor de um artigo em termos de atrair e manter os assinantes.

No entanto, a redação também deve perceber que nenhuma métrica é perfeita, em grande medida, terá de se basear numa **combinação de medidas quantitativas e de julgamentos qualitativos** para decidir quais as histórias a fazer e a promover. Conseguir o equilíbrio certo é complicado mas tem de ser o desafio.

4. É PRECISO UM FOCO MAIOR NA EDIÇÃO CONCEPTUAL E FRONT-END

Muitos repórteres e editores acreditam que o NYT desperdiça tempo e recursos na repetição de edição fazendo **mudanças de pouco valor**.

O NYT acredita firmemente no valor da revisão. Há um preço elevado para os erros facilmente identificáveis, como erros de ortografia e gramática. **Um aumento destes erros envia a mensagem errada aos leitores** - que o nosso produto é desleixado.

Ao mesmo tempo gasta muito tempo em line-editing de baixo valor, como a movimentação, a imobilização e a remoção de parágrafos, e muito pouco na edição conceptual e no melhoramento da história, inclusive sobre **que forma deve uma história assumir**.

5. OS JORNALISTAS E AS EQUIPAS DE PROGRAMAÇÃO E DESIGN DEVEM TRABALHAR MAIS PERTO E EM CONJUNTO

Para que continue a ser uma referência na era das plataformas de mídia sociais - **a experiência de ler, assistir e ouvir** - o nosso trabalho precisa de ser tão atraente quanto o jornalismo em si. Alcançar esse objetivo será muito mais fácil se os jornalistas e as equipas de produção (programação e designers) trabalharem próximas pois cada grupo precisa de compreender melhor o que o outro faz.

Os editores ainda não estão envolvidos o suficiente para pensar sobre como a experiência do NYT em diferentes plataformas deve evoluir, por exemplo, **o design e a funcionalidade da página inicial não pode permanecer estático**. Uma relação de trabalho mais próxima faria com que a redação e as equipas de produção funcionassem com mais eficiência.

6. É PRECISO REDUZIR O PAPEL DOMINANTE QUE O JORNAL IMPRESSO AINDA TEM NOS RITMOS DIÁRIOS

A versão impressa do NYT continua a ser uma maravilha diária, uma versão seleta das melhores histórias, fotografia, gráficos e arte. Mas a **atual organização da redação** cria perigos mesmo para o jornal impresso e ao mesmo tempo está a atrasar a capacidade de criar a melhor cobertura jornalística digital.

Atualmente, os editores organizam grande parte do seu dia em torno dos ritmos de impressão, mesmo que estejam a navegar em direção ao jornalismo digital. **Não há coordenação suficiente entre os jornalistas do NYT que cobrem o mesmo tema**, e há ainda menos consideração sobre quais os públicos-alvo a que nos direcionamos e como estes devem consumir o nosso jornalismo.

“Devemos ser firmes com os nossos valores e criativos na sua realização. Temos de agir com urgência”