

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

JULIA DO CANTO SOLL

**UM ESTUDO ACERCA DE QUALIDADE NO PRODUTO JORNAL
DIGITAL E RESPECTIVAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS**

Porto Alegre

2017

JULIA DO CANTO SOLL

**UM ESTUDO ACERCA DE QUALIDADE NO PRODUTO JORNAL
DIGITAL E RESPECTIVAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Profissional, na área de concentração em Sistemas de Qualidade.

Área de concentração: sistemas de qualidade

Orientador: Prof. Dr. José Luis Duarte Ribeiro

Porto Alegre

2017

Júlia do Canto Soll

UM ESTUDO ACERCA DE QUALIDADE NO PRODUTO JORNAL DIGITAL E RESPECTIVAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Profissional e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Orientador, Dr. José Luis
Duarte Ribeiro
Orientador PMPEP/UFRGS

Prof. Ricardo Augusto Cassel
Coordenador PMPEP/UFRGS

Banca Examinadora:

Professora Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues, Dra. (PMPEP/UFRGS)

Professor Jonatas Ost Scherer, Dr. (PPGEP/UFRGS)

Juliana Bublitz, Dra. (RBS)

Dedicatória
*Para o(s) Fábio(s),
por me incentivarem a parecer invencível,
e por fazerem cada interrupção valer a pena.*

AGRADECIMENTOS

Há um ditado africano que afirma: *é preciso uma vila inteira para criar uma criança*. Na condição de mãe de um menino de um ano e seis meses, entendo e concordo com a afirmação. Vou além, na verdade, e adiciono: *é preciso uma vila inteira para criar uma dissertação*. Fazer ambos concomitantemente, então, foi tarefa que por vezes pareceu impossível.

Se essa pesquisa pôde sair do plano das ideias, é porque houve um mutirão de pessoas a me emprestarem um pouco de si: seus olhos para me corrigirem atentamente; seus braços para carregarem meu filho, ainda tão pequeno; seus corações para carregarem um pouco dos meus receios. A todos eles, então, fica um agradecimento. Algumas pessoas, no entanto, pela atuação específica nessa dissertação, requerem agradecimento nominal.

Ao meu orientador, pela paciência, disponibilidade e parceria em todos os momentos. Tenho certeza de que uma advogada que trabalha com gestão de pessoas representou por vezes um desafio enquanto orientanda numa área tão distante da sua origem acadêmica.

A Maria Cecília, pela companhia, incentivo e acompanhamento em todas as etapas, atuando, mais do que colega, como a grande amiga que se tornou na caminhada.

À Bárbara, FêCris (e mais recentemente) à Mariana, por servirem enquanto referência, a me ajudarem a fazer as perguntas certas e a encontrar a energia de criação onde parecia existir somente deserto.

A eles, e a quem mais me acompanhou, obrigada, obrigada, mil e uma vezes obrigada.

RESUMO

O presente trabalho apresenta pesquisa-ação aplicada na redação do jornal Zero Hora, maior periódico de notícias no Rio Grande do Sul. Diante do cenário de desafios enfrentado pelo negócio, o jornal definiu estratégia de monetização através da receita frequente, modelo que depende da fidelização do assinante. O problema de pesquisa é a definição de critérios de percepção de qualidade que justifiquem o pagamento pelo conteúdo online, e consequente necessidade de capacitação dos jornalistas para executar a estratégia definida.

Inicialmente, foi realizada uma breve revisão da literatura, através de pesquisa exploratória, em busca de insumos para encontrar critérios definidores de qualidade do conteúdo jornalístico online. Em seguida, a partir da perspectiva da pesquisadora, que atua há mais de três anos como *Human Resources Business Partner* junto às redações do jornal, analisa o mapeamento de competências proposto com base no modelo de BRANDÃO e BAHRY (2005) e aplicado nas redações e que, apesar de bem aceito pelas equipes, não teve continuidade após sua primeira execução. Os relatórios para análise gerados naquela avaliação são apresentados e discutidos, e levantam-se os motivadores da falta de continuidade do projeto. Por fim, através da convergência entre os critérios encontrados na literatura e as competências inicialmente mapeadas, são propostas novas competências profissionais para os jornalistas, além de próximos passos para a gestão das pessoas e capacitação dos jornalistas.

Relaciona-se com a área de qualidade, quando investiga critérios que justifiquem o pagamento mensal para acesso às notícias online do jornal, e com gestão de pessoas, na investigação de competências profissionais que garantam a produção de tal conteúdo. A análise de qualidade no jornalismo é tema vasto na literatura; o mesmo não se repete em relação às competências essenciais dos jornalistas, contudo. Este estudo, além de trazer proposta de competências para a redação do jornal Zero Hora, apresenta um processo de investigação replicável em qualquer redação para definição das competências que melhor tiverem afinidade com seu público e estratégia de negócio.

ABSTRACT

This work presents an action research applied to the Zero Hora newspaper's editorial department, the largest newspaper in Rio Grande do Sul. Faced by a challenging conjuncture, the business defined a strategy of monetization through frequent income, a model that depends on subscriber loyalty. This research's problem is the definition of the quality-perception criteria – which would justify the payment for online content – and the subsequent need of training the journalists in order to execute the aforementioned strategy.

Initially, the literature is revisited through exploratory research in order to look for elements which will then comprise the defining criteria of quality for online journalistic content. From the researcher's perspective, who has been working for over three years as a Human Resources Business Partner with this sector of the business, it moves on to review the proposed competences mapping based on BRANDÃO e BAHRY's 2005 paper, which was applied in the newsrooms, and – in spite of being well accepted by the teams – had no continuity after being executed for the first time. The analytic reports generated in that evaluation are presented and discussed, as well as the motivators for the project's lack of continuity. Finally, through the convergence between the criteria found in literature and the competences that were initially mapped out, new professional competences are suggested, and next steps for people management and journalist-training are recommended.

This work is related to the area of quality – when investigating criteria which would justify a monthly payment to access the newspaper's online news – as well as with people management, when it delves into the professional competences that would assure the production of such content. Journalism's quality analysis is a vast subject in the literature. The same cannot be said about the translation of which behaviors would be demanded from the journalists so that such content could be produced. This study aims at not only presenting a proposal of competences for Zero Hora newspaper's editorial department, but also presenting an investigative process which could be replicated in any editorial department to better define the competences which are best attuned to its public and business strategy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Resumo das atividades realizadas em cada um dos ciclos da Pesquisa-ação.....	20
Figura 2: Pedido de contribuição do The Guardian	31
Figura 3: Pedido de contribuição da Wikipedia	32
Figura 4: e-mail enviado à redação digital de Zero Hora.....	47
Figura 5: capa da ferramenta de autoavaliação.	56
Figura 6: Capa do Relatório enviado aos gestores	64
Figura 7: Detalhe do campo de identificação	65
Figura 8: Visão geral do relatório individual.....	66
Figura 9: Campo ao final do relatório individual	66
Figura 10: visão detalhada do relatório individual	67
Figura 11: Visão geral do Relatório de Autoavaliação das Equipes	68
Figura 12: Visão geral do relatório de Avaliação da equipe pelo gestor.....	69
Figura 13: Visão geral do Relatório de Percepção da Equipe	69
Figura 14: Visão geral do Relatório de Percepção da Equipe	70
Figura 15: Próximos passos sugeridos para a organização	92

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Percentual de utilização de meios de comunicação pela população brasileira.....	28
Tabela 2: Taxa de desconfiança nas mídias na PBM 2015	28
Tabela 3: Fluxo de criação de uma notícia, por função.....	48
Figura 5: capa da ferramenta de autoavaliação.	56
Tabela 4: Total de avaliações pelos gestores das equipes	57
Tabela 5: Total de autoavaliações pelas equipes.....	58
Tabela 6: Média do grau de domínio das equipes de Zero Hora segundo avaliação do gestor nas Competências Jornalísticas.....	59
Tabela 7: Média do grau de domínio das equipes de Zero Hora segundo avaliação do gestor nas Competências Digitais	60
Tabela 8: Média do % de colaboradores com avaliação de grau de domínio abaixo da referência de sua função nas Competências Jornalísticas.	62
Tabela 9: Média do % de colaboradores com avaliação de grau de domínio abaixo da referência de sua função nas Competências Digitais.	63
Tabela 10: Matriz de Correspondência entre Competências e Critérios de Percepção de Qualidade.....	75
Tabela 11: Ordenação das Competências por Afinidade com os Critérios	76
Tabela 12: Pontuação de Afinidade com Competências por Critério	78
Tabela 13: Subtotais de Pontuação de Afinidade com Competências por Critério.....	80
Tabela 14: Competências com afinidade com o critério Credibilidade	82
Tabela 15: Competências com afinidade com o critério Fusão de Mídias	83
Tabela 16: Competências com afinidade com o critério Curadoria	84
Tabela 17: Competências com afinidade com o critério <i>Storytelling</i>	85
Tabela 18: Competências com afinidade com o critério <i>Spreadability</i>	86
Tabela 19: Possibilidades de Capacitação das Equipes	90

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Comentários Iniciais	12
1.2. Tema e Objetivos	13
1.3. Justificativa do Tema e dos Objetivos	14
1.4. Procedimentos Metodológicos	15
1.4.1. Caracterização da pesquisa	15
1.4.2. Etapas do método de trabalho	16
1.5. Delimitações do Trabalho.....	21
1.6. Estrutura do Trabalho.....	23
2. REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1. O impacto da internet no jornal	24
2.2. Hábitos de uso das mídias pelos brasileiros	27
2.3. Por que pagar pelo conteúdo?	30
2.4. Características que definem a qualidade de conteúdo jornalístico.....	32
2.4.1. Credibilidade (ou Confiança).....	33
2.4.2. Fusão (ou Convergência de Mídias)	35
2.4.3. Curadoria	36
2.4.4. Storytelling	37
2.4.5. Spreadability.....	38
2.5. O papel da Gestão de Pessoas num contexto disruptivo	39
3. APLICAÇÃO E RESULTADOS DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA REDAÇÃO DO JORNAL ZERO HORA.....	41
3.1. O contexto do jornal Zero Hora	41
3.2. O papel da Gestão de Pessoas na RBS e a figura do HRBP.....	44
3.3. Competências jornalísticas: primeira proposta do Mapa de Competências	46
3.3.1. Objetivos do projeto Mapa de Competências.....	46
3.3.2. Entrevista, mapeamento do processo e entrevistas.....	47
3.3.3. Descritivo e notas de referência.....	50
3.3.4. Avaliação.....	56
3.3.5. Resultados da avaliação	57
3.3.6. Relatório para gestores	64
3.4 Conclusões preliminares	71

4. COMPETÊNCIAS JORNALÍSTICAS PROPOSTAS	73
4.1. Convergência entre as competências e os critérios definidores de qualidade.....	73
4.1.1. Análise de pontuação de afinidade por Competências	76
4.1.2. Análise de pontuação de afinidade por Critérios.....	77
4.1.3. Conclusões	79
4.2. Competências sugeridas para os jornalistas da Redação de Zero Hora... 81	
4.2.1. Convergência das competências afins.....	81
4.2.3. Competências sugeridas.....	87
4.3. Possibilidades de capacitação e próximos passos.....	88
4.3.1. Possibilidades de capacitação	88
4.3.2. Próximos passos	91
4.3.3. Oportunidades de melhoria	92
5. CONCLUSÕES	95
BIBLIOGRAFIA	99
APÊNDICE A.....	104
APÊNDICE B.....	105
APÊNDICE C	113
APÊNDICE D	116
APÊNDICE E.....	121

1. INTRODUÇÃO

1.1. Comentários Iniciais

O negócio jornal enfrenta um cenário altamente disruptivo em nível mundial, que traz consequências a jornais locais e seus modelos de monetização. Esse contexto global de mudanças rápidas, quando combinado com um ambiente de recessão e alta competitividade (BOSSIDY e CHARAM, 2002), provocou revisão e atualização das estratégias de muitos jornais locais e significativas mudanças em seus produtos.

Dada a natureza de convergência das tecnologias, os limites das novas e velhas mídias (dentre elas, o jornal impresso) se confundiram e estimularam a competição entre provedores de informação, estimulando novos meios de distribuição; em consequência, as práticas jornalísticas gradualmente se libertaram dos formatos existentes, aumentando cada vez mais a importância da (re)definição de competências essenciais do jornalismo. Nesse contexto, um dos grandes desafios do jornalismo passou a ser a capacitação dos jornalistas a trabalhar online, dotando-os de conhecimento teórico e prático diretamente ligados às características fundamentais do ciberjornalismo (BARDOEL e DEUZE, 2001; CANAVILHAS, 2005). O papel da gestão de pessoas, de atuar desdobrando a estratégia do negócio (MARTINS, 2017), encontrando caminhos para transformar as ideias em passos concretos para ação, única forma de promover a mudança e garantir a sustentabilidade (BOSSIDY e CHARAM, 2002), passa portanto por auxiliar o redação nessa definição.

Esta é a proposta do presente trabalho que apresenta modelo de definição das competências para os jornalistas de Zero Hora, de forma a possibilitar a capacitação de seus colaboradores de modo alinhado à estratégia de monetização do negócio. Apesar da limitação do resultado à organização em estudo, a metodologia pode ser atualizada para aplicação em qualquer redação, bastando adequar os critérios de percepção de qualidade para coincidirem com a organização em questão.

1.2. Tema e Objetivos

O tema dessa dissertação é a percepção de qualidade no conteúdo jornalístico disponibilizado online, e respectivas competências profissionais para sua produção. As áreas de conhecimento envolvidas são: qualidade do produto; indicadores; gestão de informação e conhecimento; gestão de pessoas e desenvolvimento de competências profissionais.

As questões de pesquisa que nortearam o presente trabalho são:

- a. Que características deve ter um texto para o leitor perceber que o jornal online é um produto de qualidade?
- b. Quais são as competências jornalísticas necessárias aos profissionais de Redações para produzir tais conteúdos?

O foco do estudo será o jornal Zero Hora (ZH), fundado em 1964 e atualmente maior jornal do Rio Grande do Sul. O jornal conta com mais de 200 jornalistas e 100 colunistas divididos entre sua sede em Porto Alegre, onde é publicado, e Brasília. Desde 1996, os processos de edição e publicação são digitalizados. Em 2007 foi lançada sua versão online em ZeroHora.com e, cinco anos depois, o jornal passou a cobrar pelo acesso ao conteúdo digital. No ano de 2017 o GrupoRBS, grupo de Mídia do qual a Zero Hora faz parte, lançou o GaúchaZH, novo produto resultado da convergência do site de ZH e da Rádio Gaúcha, sua rádio FM de notícias.

Alinhado às questões de pesquisa, o objetivo geral do trabalho é mapear os critérios essenciais para que o público leitor do jornal online perceba alto valor no produto ofertado e aceite pagar mensalmente pelo acesso a esse conteúdo. A partir desse direcionador, pretende-se identificar competências a serem desenvolvidas em jornalistas da Redação Integrada de Zero Hora¹ para produzir conteúdo que atenda aos requisitos mapeados.

Assim, os objetivos específicos do trabalho são:

- i) Mapear quais critérios do conteúdo jornalístico online são necessários para que o leitor o perceba com qualidade suficiente a justificar a cobrança de uma assinatura digital mensal;

¹ A Redação Integrada de Zero Hora compreende jornalistas das redações de Zero Hora, Diário Gaúcho e Rádio Gaúcha que, embora contratados por cada um desses veículos, produzem conteúdo para o site de GaúchaZH.com.

- ii) Mapear as competências jornalísticas que se relacionam com os critérios que definem a percepção do cliente;
- iii) Enumerar possibilidades para capacitação dos jornalistas em tais competências, indicando os próximos passos para promover o desenvolvimento dos profissionais da Redação Integrada do Jornal Zero Hora;

1.3. Justificativa do Tema e dos Objetivos

A clareza acerca dos critérios relevantes para o leitor do jornal perceber a qualidade do conteúdo destaca-se frente à necessidade de entrega de um produto online que justifique, mensalmente, o pagamento de assinatura digital. Vale ressaltar que a receita proveniente da assinatura digital é chave para a sustentabilidade do negócio a longo prazo, onde se observa a inversão de proporcionalidade entre a carteira impressa e a digital. Somente identificar tais critérios, contudo, não é suficiente: é preciso ainda capacitar os profissionais de Redação para produzi-lo.

A primeira década do século XXI notadamente desorganizou as mídias enquanto negócio e, embora tenha trazido oportunidades de compartilhamento e produção de conteúdo digital no nível pessoal, não ofereceu muito suporte para o jornalismo profissional (NIELSEN, 2012) – pelo contrário: culminou com a eliminação dos intermediários, visto que não há necessidade de que alguém decida se um conteúdo merece atingir o patamar global ou não (BARDOEL e DEUZE, 2001, ANDERSON, 2009). Há mudanças disruptivas particularmente no que concerne ao modo de criação e de distribuição de conteúdo, passando-se a contar com:

- a) a criação de *shelf spaces* ilimitados: uma vez que se consiga transformar produtos físicos (e que por consequência requerem inventários igualmente físicos e com altos custos e complexidade administrativa) em dados, passíveis de entrega via *streaming* ou criação e entrega sob demanda,

- b) alta margem de lucro: superados os custos fixos de produção, de hardware e de inventário, os custos marginais de distribuição de uma cópia adicional são próximos de zero (ANDERSON, 2006).

As alterações de precificação e de hábitos de consumo, contudo, não anularam a importância da função social dos jornais, que permanece essencial para a democracia (NIELSEN, 2012 e MEYER, 2008) e para o desenvolvimento social (MELZER, 2016). Os jornais prestam um importante serviço para a sociedade através de seus valores de investigação, denúncia, fiscalização, justiça (JARVIS, 2017).

Academicamente, este estudo contribui com o mapeamento de critérios de percepção de qualidade que servem não apenas à Zero Hora, mas a qualquer jornal digital que deseja avaliar seu produto. A expansão desse olhar para o desenvolvimento dos jornalistas permite um aprofundamento do tema ainda pouco discutido na literatura.

Considerando o tema e os objetivos definidos, o método a ser utilizado permite que empresas de mídia disponham de referencial teórico para verificação de qualidade e de capacitação de seus profissionais.

1.4. Procedimentos Metodológicos

Esta seção detalha os procedimentos adotados na realização da pesquisa, classificando-a em relação à natureza, forma de abordagem, objetivos, papel do pesquisador e método utilizados.

1.4.1. Caracterização da pesquisa

O presente estudo parte de um problema específico do jornal Zero Hora – como fidelizar o seu leitor através de conteúdo de qualidade, digno de pagamento mensal de assinatura. O objetivo é gerar conhecimento para aplicação prática, de interesse local – a capacitação de seus profissionais de modo a entregar de tal conteúdo. Trata-se de pesquisa de natureza aplicada, portanto. Como parte da revisão da bibliografia e análise de competências já mapeadas para, a partir da convergência de ambos, propor novas

competências para capacitação dos profissionais da redação de Zero Hora, coleta seus dados do ambiente natural, de forma descritiva e com análise indutiva pela pesquisadora. Dessa forma, traz abordagem qualitativa (SILVA; MENEZES, 2005).

Seu objetivo é explicitar o problema de construção de conteúdo de qualidade pelos jornalistas, propondo quais competências são necessárias para tanto e como capacitá-los, aprimorando a proposta já realizada na organização em projeto de mapeamento de competências. Em relação à classificação de objetivos, portanto, é pesquisa exploratória (GIL, 2002).

Em relação aos procedimentos técnicos realizados, à primeira vista poder-se-ia classificar a pesquisa aqui exposta como estudo de caso, dada sua flexibilidade metodológica e dificuldade de generalização dos resultados. O objetivo do presente estudo, contudo, não é meramente descrever a situação do contexto em que a investigação é feita, tampouco explicar as variáveis causais do fenômeno; trata-se, sim, de produção de conhecimento – as competências propostas – para resolver o problema prático de uma organização, (GIL, 2002; MELLO et al., 2012). Realizou-se uma pesquisa ativa, *durante* a ação (e não *acerca* da ação), com atuação participativa da pesquisadora, com proposição de solução de um problema de uma empresa real; assim, o estudo configura-se como pesquisa-ação (COUGHLAN et al., 2002, MELLO et al.).

1.4.2. Etapas do método de trabalho

Coughlan et al. relatam que a pesquisa-ação ocorre em um processo cíclico, com três passos principais para implementação: (a) Compreensão de contexto e propósito; (b) Aplicação; e (c) Monitoramento, meta-etapa que culminará aprendizado, novo planejamento e ações de melhoria. É esse caráter de retomada de planejamento e ação, aliás, um dos principais diferenciadores da atuação do pesquisador em relação ao consultor, que geralmente encerrará sua participação depois da primeira análise (COUGHLAN et al., 2002; MELLO et al., 2012). Mello et al. partem dessa estruturação e detalham os três passos de Coughlan et al. em cinco etapas para a realização da pesquisa-ação: (1) Planejamento; (2) Coleta de dados; (3) Análise de dados e planejamento de

ações; (4) Implementação de ações; (5) Avaliação de resultados e relatório, com retorno a nova etapa de planejamento.

O presente estudo apresenta pesquisa-ação realizada na redação do jornal Zero Hora em dois ciclos diversos: o primeiro, em que foi idealizado e aplicado o Mapa de Competências, seguiu as etapas relatadas por Coughlan e Coughlan (2002). Quando finalizada a aplicação, realizada a avaliação da ação, passou-se a novo ciclo da pesquisa-ação – esse último será apresentado com o detalhamento proposto por Mello et al. (2012), para maior esclarecimento sobre as etapas realizadas.

A execução de cada ciclo será explorada a seguir.

1. Primeiro Ciclo

a. Compreensão de contexto e propósito:

A partir da atuação da pesquisadora enquanto Human Resources Business Partner (HRBP) da organização, em atuação conjunta com membros-chave do negócio (Editores, Diretores, Vice-Presidentes), foi identificada a necessidade de capacitação dos profissionais de jornalismo para enfrentar os desafios que a indústria propõe para a sustentabilidade do negócio. O cenário disruptivo enfrentado pelo jornalismo demanda reinvenção das empresas de mídia tradicional. Para responder a esse movimento, a empresa repensa seu modelo de negócios e de rentabilização e também a capacitação de seus profissionais para participarem dessas mudanças.

b. Aplicação:

Identificados os objetivos do primeiro ciclo – capacitação das equipes de jornalistas –, passou-se à aplicação na organização. Definiu-se pelo mapeamento de competências como modelo de gestão guia à essa capacitação e, para tanto, a primeira etapa de aplicação – **coleta de dados** – envolveu o levantamento das competências para entrega do conteúdo jornalístico desejado, de acordo com o modelo proposto por Brandão e Bahry (2005).

Para o segundo passo – **data feedback** –, realizou-se avaliação do grau de domínio de cada competência junto às equipes. O propósito foi possibilitar o diagnóstico do estado individual e coletivo dos jornalistas.

Em seguida, passou-se à **análise dos dados**. A pesquisadora desenvolveu uma série de relatórios para análise, cujos resultados foram divididos com os gestores, detentores de maior conhecimento acerca de seus subordinados diretos.

c. Monitoramento:

As conclusões do relatório levaram ao **planejamento de ações**. Neste momento foram identificadas formas de correção dos gaps do grau de domínio das competências avaliadas e desenhados próximos passos para ação.

Além disso, apesar dos resultados positivos obtidos com o primeiro ciclo (aceitação pelas equipes, análise de *gaps*, planejamento de ações de capacitação), o modelo de gestão não teve continuidade. Para análise de melhoria contínua, sustentabilidade do modelo de gestão proposto e, principalmente, efetiva capacitação dos jornalistas para produção de conteúdo alinhado à estratégia do negócio, realizou-se avaliação das ações realizadas no Mapa. Uma das oportunidades de melhoria identificadas foi a qualificação das competências mapeadas através de convergência com critérios de percepção qualidade pelo público leitor, o que levou à pesquisa exploratória da literatura.

Iniciou-se assim o segundo ciclo da pesquisa-ação.

2. Segundo Ciclo

a. Compreensão de contexto e propósito:

A pesquisa-ação teve sua **iniciação** dirigida pelo problema da organização (a necessidade de capacitação dos jornalistas, e falta de continuidade do modelo de mapeamento de competências realizado no primeiro ciclo). Para solucioná-lo, a pesquisadora buscou fundamentação teórica oportuna, para avançar no desenvolvimento do mapeamento de

competências iniciado no primeiro ciclo, visando contribuir para a melhoria das práticas organizacionais e para a base de conhecimento. Dessa forma, realizou-se também a **escolha da unidade de análise**.

Em seguida, passou-se à **fundamentação teórica** do contexto enfrentado pela organização e dos critérios definidores de qualidade propostos pela literatura. De maneira exploratória, foram estudados os autores da área de conhecimento, de modo a propor critérios de percepção de qualidade pelo leitor que servissem como fio condutor à melhoria do processo iniciado no primeiro ciclo da pesquisa-ação.

Por fim, na fase de **contexto e propósito** houve definição do tema da pesquisa-ação e seu desdobramento nos objetivos específicos apresentados no item 1.3.

b. Aplicação:

Foram compilados, nessa fase, os dados primários coletados no primeiro ciclo da pesquisa-ação (entrevistas com diretoria da empresa, discussões em reuniões), além de novos dados coletados (observação das equipes no trabalho, novos problemas surgidos e decisões tomadas, entrevistas gravadas e informes-chave da organização). Os dados foram selecionados pela pesquisadora e são apresentados no capítulo 3.

c. Monitoramento

Realizada a comparação dos dados coletados (as competências jornalísticas mapeadas no primeiro ciclo) com os critérios encontrados na fase de fundamentação teórica. Através de Matriz de Correspondência proposta, verificou-se a afinidade das competências com os critérios de percepção de qualidade. Avaliou-se assim sua correlação, com proposição de novas competências a partir dessa análise e para atender a oportunidades de melhoria identificadas ao fim do primeiro ciclo. Diferentemente do que aconteceu na análise de dados do primeiro ciclo, contudo, nessa fase não houve apresentação à organização.

Por fim, com a intenção de solucionar um problema prático e a responder às questões postas no item 1.2, são sugeridos próximos passos para a organização. Para atender ao objetivo técnico do estudo, a conclusão traz ainda sugestões de pesquisas futuras para investigação de questões surgidas ou aprofundamento de pontos levantados.

Importante salientar que a estrutura de apresentação da pesquisa não segue necessariamente a ordem do procedimento metodológico ora apresentado. Para melhor entendimento do contexto do desafio enfrentado pela organização, o estudo traz a revisão bibliográfica antes de revisão do primeiro ciclo. A estrutura e conteúdo de cada um dos capítulos é detalhada na seção 1.6.

A figura 1 apresenta os dois ciclos da pesquisa-ação e um resumo das atividades realizadas em cada um deles.

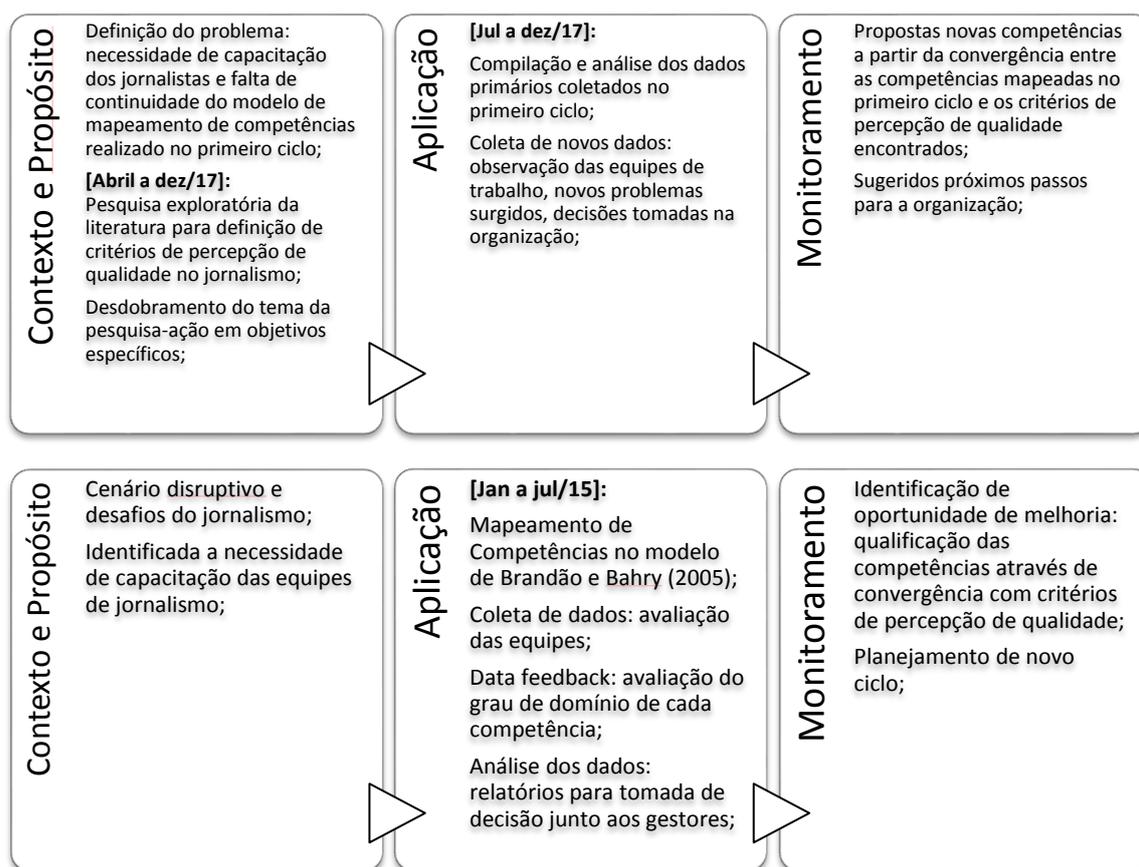


Figura 1: Resumo das atividades realizadas em cada um dos ciclos da Pesquisa-ação

1.5. Delimitações do Trabalho

O foco do presente trabalho é, em primeiro lugar, identificar critérios de percepção de qualidade no conteúdo do jornal na sua versão online para justificar a cobrança de assinatura digital mensal. Não será analisada a plataforma em que esse é disponibilizado (a tecnologia aplicada, a linguagem de desenvolvimento, o software, os sistemas operacionais). Tampouco serão abordados a qualidade de vídeo, de fotos, de ilustração, de infográficos: esses serão tratados como recursos subsidiários à narrativa, e, como elementos complexos que são, dignos de estudo próprio quanto aos multicritérios de percepção de sua qualidade.

Importante ressaltar que a listagem de critérios não tem a intenção de ser exaustiva, dada a complexidade do tema, à vista das mudanças tecnológicas que continuam a ocorrer diariamente, da renovação própria de leitores e assinantes do jornal e da diversidade de visões – são mais de vinte as finalidades do jornalismo, segundo a teoria (REGINATO, 2016). A definição de qualidade no jornalismo certamente merece maior profundidade de discussão, em área de pesquisa própria e com validação de profissionais da área de comunicação. A proposta deste trabalho é apresentar critérios mínimos, essenciais à percepção de qualidade, que sirvam como fio condutor para a definição de competências jornalísticas e desenvolvimento de profissionais, bastando reaplicar a metodologia proposta no Capítulo 4, caso seja necessária sua atualização ou expansão sempre que necessário para acompanhamento das tendências e preferências do público leitor.

Em segundo lugar, serão levantadas quais as competências necessárias aos jornalistas para produção de conteúdo que atenda aos critérios identificados, com breve sugestão de possibilidades para capacitação dos jornalistas nas competências levantadas. Ultrapassam o escopo dessa pesquisa a estruturação de um programa de desenvolvimento e a definição da melhor forma para capacitação de tais competências (modo presencial, EAD, aulas expositivas, workshop, com difusão de conhecimento interno ou contratação de fornecedor externo). O objetivo é auxiliar a estratégia do negócio, com breve enumeração de alternativas viáveis de desenvolvimento a cada um dos elementos escolhidos para que, diante da realidade de cada

momento, a empresa possa escolher qual melhor satisfaz suas condições de pessoal, tempo e orçamento.

Também não serão analisadas a estrutura de pessoas da Redação ou da área de Recursos Humanos da empresa, ainda que esses temas sejam frequentemente abordados quando se fala em jornalismo, mapeamento de competências e capacitação de pessoal. Na mesma linha, o modelo de negócio (*paywall*, com monetização focada em receita recorrente através de assinaturas) e o valor de investimento aportado pela companhia (seja em remuneração, capacitação, pesquisa, inovação ou qualquer outro) dependem de uma série de fatores, e esses não são tema deste estudo. Não há intenção de avaliar os *novos produtos* do jornal Zero Hora – sejam os lançados recentemente ou aqueles em vias de lançamento. Ainda que se apoie, por vezes, em pesquisas realizadas para tal fim, não é sua intenção revisar os resultados obtidos até agora, sejam eles financeiros, de reconhecimento institucional (premiações) ou audiência com o público. Tais iniciativas perpassam diversos âmbitos do produto (tecnologia, processo de distribuição, horário de entrega); o estudo limita seu escopo de análise aos critérios de conteúdo jornalístico percebidos como definidoras de qualidade.

Por fim, registra-se que a proposição final das competências jornalísticas, resultado da convergência entre os critérios de percepção de qualidade e das competências inicialmente mapeadas junto à organização, não houve participação de jornalistas ou gestores da organização. Assim, a aferição de afinidade utilizada na Matriz de Convergência apresentada é proposta exclusivamente pela pesquisadora. Sugere-se na conclusão do trabalho que seja realizada revisão da aferição de afinidade e correção do descritivo das competências resultantes em grupo multidisciplinar, de modo a superar limitações do julgamento individuais e qualificar tecnicamente os resultados obtidos.

1.6. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho foi dividido em cinco capítulos.

O primeiro, **Introdução**, apresenta o tema, os objetivos gerais e específicos e a justificativa do trabalho. Também esclarece a metodologia utilizada para a pesquisa, suas características e etapas realizadas. Ainda, apresenta as delimitações e estrutura do estudo.

No segundo, é feita uma **revisão teórica** acerca do tema de pesquisa. Essa revisão aborda (1) o impacto da internet no meio jornal; (2) os hábitos de uso de mídia pelos brasileiros; (3) a justificativa de se pagar pelo conteúdo jornalístico; e, finalmente, (4) quais critérios definem um produto jornalístico de qualidade, segundo a literatura. Em (5), revisa-se o papel da gestão de pessoas nas empresas, atuando em proximidade ao negócio, e com a responsabilidade de garantir a execução da estratégia.

Passa-se, então, ao terceiro capítulo, Aplicação e Resultados do Mapeamento de Competências no Jornal Zero Hora. Nele, revisita-se a pesquisa-ação realizada, através da apresentação do contexto do Jornal Zero Hora e sua estratégia definida para monetização e sustentabilidade do negócio, do papel do RH no Grupo RBS e de uma primeira proposta de mapeamento de competências realizado.

No quarto, Competências Jornalísticas, são apresentadas as competências jornalísticas sugeridas para mapeamento e desenvolvimento no jornal Zero Hora, a partir da convergência entre os critérios encontrados na revisão bibliográfica e o mapeamento realizado na empresa. Apresenta-se ainda oportunidades de melhoria do mapeamento de competências realizado, breve sugestão de possibilidades para capacitação de jornalistas e próximos passos para a execução de um plano focado no desenvolvimento das equipes.

O quinto capítulo traz as conclusões e limitações do trabalho, seguidas de sugestões de pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo revisa a bibliografia para contextualizar o momento disruptivo vivido pelo negócio jornal no cenário global, delimitando a seguir os hábitos de consumo de mídia dos brasileiros e a justificativa de se pagar por conteúdo jornalístico num cenário em que ele pode ser obtido gratuitamente.

Também visa a responder a primeira questão de pesquisa (Como o leitor percebe que o jornal online é um produto de qualidade?), atendendo ao primeiro objetivo específico da pesquisa (mapear quais critérios do conteúdo jornalístico online são necessários para que o leitor o perceba com qualidade suficiente a justificar a cobrança de uma assinatura digital mensal).

Ao final, visita o papel da Gestão de Pessoas como parceiro da execução da estratégia da empresa e as bases do mapeamento de competências, em linha com o objetivo específico ii (mapear as competências dos jornalistas se que se relacionam com os critérios que definem a percepção do cliente).

2.1. O impacto da internet no jornal

Ao fim do século XX, os jornais diários apresentavam margem de lucro maiores do que a maioria dos setores da indústria e possuíam a maior fatia das receitas de propaganda de todas as mídias. A perda de penetração e o aumento de custo de impressão e de distribuição dos jornais, alinhados a uma maior segmentação de padrões de consumo e dificuldade de atração e retenção de jovens leitores – menos afeitos ao conteúdo impresso e mais interessados em narrativas multimídias –, que promovessem a renovação e sustentabilidade da carteira, não passaram despercebidos pela indústria de mídia. Já no começo dos anos 80, os jornais diários passaram a fazer experimentações com computadores, televisão, *fac-simile*, e telefones como meios alternativos à distribuição de conteúdo (BOCKZOWSKI, 2004).

A internet acentuou uma já existente tendência de declínio da mídia, que sofreu, com a Crise Financeira Global, significativas quedas na receita de impresso (CARSON, 2015). A popularização da Internet, a partir de 1995, possibilitou o acesso online fácil às notícias. Alinhado a indicadores de declínio econômico dessa mídia, os jornais diários se transformaram num caso paradigmático, levantando o debate acerca dos rumos do jornalismo na era da informação, em uma tentativa de salvar um jornalismo em apuros do desaparecimento total (BOCKZOWSKI, 2004, e MEYER, 2010). Sem qualquer indicação de suspensão do declínio econômico do jornal impresso, com receita decrescente e consequentes projetos de redução de custo, demissões em massa e fechamento de grandes jornais, a investigação sobre critérios de motivação para o pagamento ao acesso a jornais digitais são de interesse geral e abrangem interesses maiores do que os dos *stakeholders* tradicionais da indústria (CARSON, 2015).

O papel dos jornais na oferta de informação, afinal, permanece central – não só no Brasil, mas também nos Estados Unidos, Alemanha, Finlândia, França, Índia, Itália, Reino Unido e Austrália –, e é tido inclusive como um serviço público prestado pelo jornalista que, empoderado para fiscalizar transparência de instituições políticas e setores de poder na sociedade, suporta a democracia (JARVIS, 2017; MEYER, 2007; NIELSEN, 2012; CARSON, 2015; e SELAME, 2016).

As mudanças no cenário tecnológico alteraram os hábitos de consumo do leitor e, em consequência, impactaram o negócio da mídia. Os jornais se mantêm entre as principais marcas de consumo de mídia da era digital (CARSON, 2015, e NIELSEN, 2012). Pode-se dizer que os mesmos são imprescindíveis no dia-a-dia – particularmente no Brasil atual, que enfrenta mudanças políticas e estruturais com velocidade acelerada, imerso em um cenário complexo. Fiscalizar o poder e fortalecer a democracia é, não por acaso, a finalidade do jornalismo mais frequentemente citada pelos leitores, e exercida através de pressão, questionamentos e denúncias (REGINATO, 2016). Não obstante, seja pela facilidade de distribuição e acesso, seja pela democratização da criação de conteúdo, o modelo de negócio tradicional de jornais não é mais sustentável (NIELSEN, 2012).

Esse esgotamento ocorre principalmente porque o valor obtido com venda de publicidade, que sustentou desde sua criação o negócio jornal, não atinge mais o mesmo patamar histórico. A publicidade online, aposta inicial para manutenção da fonte de renda do negócio, também demonstra sinais de fadiga. A fidelização de assinantes para manutenção da carteira (garantindo renda fixa e recorrente) mostra-se uma das alternativas para os jornais. Outras opções são a exploração de formas alternativas de monetização (com novos produtos ou mesmo serviços derivados das marcas de jornais), ou o aumento de escala para que o valor (reduzido) da publicidade seja capaz de gerar renda significativa ao negócio (CHYI e YANG, 2009; CARSON, 2015, NIELSEN, 2012; JARVIS, 2017).

CARSON (2015) realizou um estudo comparativo do *paywall* nos jornais australianos e sintetizou o desafio enfrentado também pelo jornal Zero Hora: não há receita digital suficiente para abandonar o impresso, que ainda responde pela receita em massa, embora as assinaturas digitais estejam canibalizando a carteira original. Em suma: o desafio é controlar o incêndio que está consumindo as fundações do antigo modelo de negócio de mídia de massa ao mesmo tempo em que se aprende a construir um novo, que representa o futuro, sem que se possua um plano ou se saiba como ele deve se parecer (JARVIS, 2017). O jornalismo online deve ser mais do que nova forma de distribuição, via internet, do conteúdo como sempre foi criado. Suas particularidades dão azo à sua caracterização como um quarto tipo de jornalismo, ainda em estado de criação e descoberta e adicional ao rádio, à televisão e ao impresso,

A oferta de pacotes de jornal impresso mais digital é utilizada, assim, para minimizar os impactos na venda e manutenção de anunciantes do impresso. Diferentes formas de *paywall* foram implementadas (*soft*, que permitem um número limitado de notícias de graça antes de cobrar pelo acesso, e garantem audiência para o site; *hard*, que não permitem acesso algum, e ainda *freemium* ou *vazados*, que disponibilizam algumas notícias sem custo, mas restringem acesso a conteúdo considerado *premium*). O número de jornais recorrendo à restrição e cobrança de conteúdo para monetizar suas operações é crescente, alterando a tendência inicial de disponibilizar conteúdo de graça (CARSON, 2015).

2.2. Hábitos de uso das mídias pelos brasileiros

Encomendada pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República (SECOM), desde 2014, a Pesquisa Brasileira de Mídia é, em sua própria definição, o maior levantamento sobre os hábitos de informação dos brasileiros disponível nacionalmente. Com metodologia quantitativa face-a-face domiciliar, o estudo visa a, anualmente, conhecer os hábitos de consumo de mídia da população brasileira (segundo estratos de localização geográfica e de corte socioeconômico), detalhando as características de hábitos de consumo de mídia de diversos segmentos econômicos, como a população se informa, qual seu o nível de confiança nas fontes de notícia rádio, jornais impressos, revistas, sites, blogs, redes sociais, o nível de inserção dos veículos estatais e públicos nos hábitos de informação da população brasileira e a avaliação dos consumidores do conteúdo veiculado, o peso dos veículos online e das novas mídias no consumo e/ou exposição à informação (PESQUISA BRASILEIRA DE MÍDIA 2016).

Desde sua primeira edição, a pesquisa apresenta como uma das principais características a preocupação com a representatividade nacional, garantida através de amostras que retratem todos os 26 Estados e o Distrito Federal (PBM 2014 e PBM 2015). O objetivo de sua revisão neste trabalho é a de levantamento de critérios relevantes à percepção de qualidade para o conteúdo jornalístico sob viés generalista, num primeiro momento, quando se analisam os padrões de utilização de cada um dos meios. Os resultados de um perfil demográfico mais específico, próximo ao do leitor do jornal Zero Hora, servem como apoio, num segundo momento, com o cuidado de não substituir a pesquisa proposta pelo projeto.

Nos últimos três anos, a televisão foi apontada como meio de comunicação predominante para obtenção de informação. A internet já é utilizada ao menos uma vez por semana por quase metade da população. O jornal aparece em quarto lugar e, embora tenha apresentado aumento na comparação com as PBM dos anos de 2014 e 2015, é lido por pouco mais de um terço da população, conforme pode se verificar na Tabela 1.

	2014	2015	2016
TV	97%	95%	93%
Rádio	61%	55%	67%
Internet	47%	48%	49%
Jornal	24%	21%	33%

Tabela 1: Percentual de utilização de meios de comunicação pela população brasileira²

Embora com baixa frequência de uso, os jornais aparecem consistentemente como meio de comunicação mais confiável. Tanto na PBM de 2014 quanto na de 2015, a respeito do jornal, apontou-se que mais de metade da população confia muito ou sempre³; o índice de desconfiança⁴ caiu, de um ano a outro, de 45% para 40%. TV e Rádio trazem resultados semelhantes de confiança no ano de 2015 e apresentam empate técnico. As novas mídias (redes sociais, sites e blogs), contudo, apresentam altíssimas taxas de desconfiança.

	Confiam muito ou sempre	Confiam pouco ou nada
Jornal	58%	40%
TV	54%	45%
Rádio	52%	46%
Blogs		67%
Sites		69%
Redes sociais		71%

Tabela 2: Taxa de desconfiança nas mídias na PBM 2015

Comportamento semelhante foi apontado como conclusão da PBM 2016: mais da metade dos entrevistados que assistem TV confiam sempre ou muitas vezes nas notícias veiculadas por esse meio; quase seis em cada dez ouvintes de rádio confiam sempre ou quase sempre nas notícias divulgadas por essa mídia – proporção semelhante entre os leitores de jornais –; por volta de

² Percentual de respondentes à pergunta “Quantos dias por semana, de segunda a domingo, o(a) sr(a) assiste à [TV/Rádio/Jornal]?” ou “Quantos dias por semana, de segunda a domingo, o(a) sr(a) utiliza a internet?” com respostas diferentes de “Nunca/ Não assiste/ ouve/ lê/ navega” e “Não sabe/não respondeu”.

³ Percentual de respostas que indicaram “Confia sempre” ou “Confia muitas vezes” como resposta à pergunta “Quanto o sr(a) confia nas notícias que circulam nos diferentes meios de comunicação: confia sempre, confia muitas vezes, confia poucas vezes ou nunca confia?”

⁴ Percentual de respostas que indicaram “Confia poucas vezes” ou “Nunca confia” na pergunta supracitada.

quatro em cada dez leitores confiam sempre ou muitas vezes nas notícias veiculadas nas revistas. A maioria dos usuários de internet, contudo, confia poucas vezes ou nunca confia nas notícias de sites, de blogs e de redes sociais (Pesquisa Brasileira de Mídia 2016).

Têm-se, assim, a constante percepção do jornal como um dos meios mais confiáveis, mas com baixa frequência de utilização. Em medida oposta, a internet tem pouca credibilidade, mas apresenta constante crescimento nos índices de frequência de utilização. A TV mantém altos índices de utilização e confiabilidade média, de mais de metade da população.

A baixa taxa de utilização do jornal frente a outros meios de mídia, contudo, evidencia um fato que deve ser considerado: talvez nem mesmo o melhor produto jornalístico – nos moldes como é pensado e construído atualmente nos jornais – seja suficiente para fidelizar um número suficiente de assinantes que garanta um produto sustentável. ANDERSON (2009) exemplifica, ao apresentar como forma de monetização online a categoria de assinaturas, o caso do jogo online *RuneScape*, que conta com mais de 1 milhão de assinantes ao preço de U\$5 mensais, e conclui: “*aparentemente, as pessoas preferem pagar para lançar feitiços de faz-de-conta do que para ler notícias ganhadoras de prêmios Pulitzer*”⁵.

Ainda assim, é inegável que o caminho passe pela povoação, pela mídia jornal, do meio digital. ANDERSON (2006) já havia apontado, afinal, que a Web é o único meio a apresentar grande crescimento – embora seja um mar caótico de milhares de destinações, cada um deles desafiando a lógica convencional de mídia e marketing. De fato, o acesso aos jornais exclusivamente na versão digital (em computador, celular ou *tablet*) teve crescimento expressivo nos últimos 2 anos, passando de apenas 10% dos respondentes na PBM 2015 para expressivos 30% na PBM 2016.

⁵ “*It appears that people would rather pay to cast pretend spells than to read Pulitzer Prize-winning news*”, em tradução livre.

2.3. Por que pagar pelo conteúdo?

Uma imprensa livre, com jornalismo de qualidade, que faça a distinção entre notícias falsas e verdades exige investimento e, por isso, custa caro (JARVIS, 2016; PASSOS, 2017); daí porque, afinal, o conteúdo pago é caminho sem volta (PASSOS, 2017). Ressalta-se que fontes que distorcem conteúdos ou criam notícias fantasiosas frequentemente usam tom ponderado e simulam o estilo de noticiários e veículos tradicionais, o que pode confundir leitores menos informados ou atentos (NICKEL, 2017).

Todavia, embora cresça a audiência dos sites de jornais, há mais pessoas dispostas a pagar pela edição impressa do que pelo acesso online, ainda que haja similaridade – ou mesmo equivalência – entre seus conteúdos. É possível, inclusive, que jornais online simplesmente não tenham o mesmo potencial de rentabilidade que o impresso já possuiu (CHYI, 2005). A dificuldade de se cobrar pelo acesso digital às notícias sugere que o webjornalismo é percebido como *inferior good* – conceito da microeconomia que define aqueles bens cujo consumo é reduzido de acordo com o crescimento de receita do consumidor, comportamento contraintuitivo e diverso aos *normal goods*, caracterizados pela relação positiva entre receita e demanda (CHYI e YANG, 2009).

Para garantir o sucesso da estratégia de pagamento pelo conteúdo online, é necessário afastar a percepção do ciberjornalismo como bem inferior. Para tanto, urge entender *como* o leitor percebe a qualidade do produto – elucidação complexa e sustentada por multicritérios. A *qualidade* do jornalismo é requisito importante para agregar valor ao produto e convencer o público a pagar por seu acesso, e vital para a sobrevivência do jornal (SALAVERRÍA e NEGREDO, 2008; CARSON, 2015). Mesmo veículos que não adotam a estratégia de assinaturas ou *paywall* e distribuem seu conteúdo gratuitamente, como o jornal britânico The Guardian ou a enciclopédia online Wikipedia, reiteram o custo de se produzir conteúdo relevante para seus públicos e pedem ajuda a seus leitores para arrecadação de receita que ajude a manterem negócios sustentáveis apesar da redução (ou inexistência, no caso da Wikipedia) de receita publicitária, conforme mensagens apresentadas nas Figuras 1 e 2.

Since you're here ...

... we have a small favour to ask. More people are reading the Guardian than ever but advertising revenues across the media are falling fast. And unlike many news organisations, we haven't put up a paywall - we want to keep our journalism as open as we can. So you can see why we need to ask for your help. The Guardian's independent, investigative journalism takes a lot of time, money and hard work to produce. But we do it because we believe our perspective matters - because it might well be your perspective, too.

“ I appreciate there not being a paywall: it is more democratic for the media to be available for all and not a commodity to be purchased by a few. I'm happy to make a contribution so others with less means still have access to information.

Thomasine F-R.

If everyone who reads our reporting, who likes it, helps fund it, our future would be much more secure. You can contribute from as little as £1. At the moment, the average amount our readers give is \$24 - and it only takes a minute. Thank you.

[Become a supporter →](#)

[Make a contribution →](#)

Figura 2: Pedido de contribuição do The Guardian

“Uma vez que você está aqui, temos um pedido a fazer. O número de pessoas que lê o Guardian é maior do que nunca, mas a receita de publicidade de mídias está decrescendo rapidamente. Ao contrário de muitas empresas de mídia, não implementamos um paywall – queremos manter nosso jornalismo tão aberto quanto possível. Dessa forma, precisamos pedir sua ajuda. O jornalismo independente e investigativo do Guardian demanda muito tempo, dinheiro e trabalho árduo para ser produzido. Mas fazemos isso porque acreditamos que nossa perspectiva importa – porque pode ser sua perspectiva também.

(...)

Se todos aqueles que leem nossas reportagens, que as apreciam, ajudarem a financiá-las, nosso futuro estaria muito mais seguro. Você pode contribuir a partir de L1. No momento, a média de contribuição de nossos leitores é \$24 – e demora apenas um minuto. Obrigado”.
(Tradução livre).

Do fundador da Wikipédia, Jimmy Wales.

Não há nada de errado com o comércio e com a publicidade. No entanto, eles não têm lugar aqui na Wikipédia.

A Wikipédia é especial. Ela se parece com uma biblioteca ou um jardim público. É como um templo para a mente. É um lugar a que todos podemos ir para pensar, aprender e partilhar o nosso conhecimento com outras pessoas.

Quando fundei a Wikipédia, podia tê-la transformado numa empresa lucrativa com anúncios comerciais, mas decidi fazer uma coisa diferente. Temos trabalhado arduamente ao longo dos anos de forma a mantê-la isenta e livre. Cumprimos a nossa missão sem desperdiçar recursos.

Se todos que lessem este texto doassem R\$10,00 precisaríamos arrecadar fundos apenas um dia por ano. Contudo, nem todos podem ou vão doar. Isso não é problema, pois, a cada ano, um número suficiente de pessoas decide contribuir.

Este ano, por favor, considere fazer uma doação de R\$10,00 R\$50,00 R\$100,00 ou quanto puder para proteger e manter a Wikipédia.

Muito obrigado,

Jimmy Wales

Fundador da Wikipédia

Figura 3: Pedido de contribuição da Wikipedia

2.4. Características que definem a qualidade de conteúdo jornalístico

Como ponto de partida, urge esclarecer o que se compreende, afinal, por *qualidade*. O dicionário traz como definição inicial “1. atributo, condição natural, propriedade pela qual algo ou alguém se individualiza; maneira de ser, essência, natureza”; em seguida, “2. traço positivo inerente que faz alguém ou algo se sobressair em relação aos demais; excelência, talento, virtude”, depois, “3. conjunto de características que fazem parte da personalidade de um indivíduo e que o diferenciam de todos os outros; caráter, índole, temperamento”, e, ainda, “4. Grau de perfeição, de precisão ou de conformidade a certo padrão” (MICHAELIS, 2000).

Nesse contexto, o que se pretende entender são quais *características particulares* são percebidas como relevantes para a individualização do conteúdo de jornal. Que atributos fazem o leitor perceber um conteúdo como superior aos demais; o que é fundamental para que se sobressaia em relação às alternativas de mercado e tenha o gasto mensal com sua assinatura

justificado? Uma vez compreendidos quais critérios são percebidos como *qualidade de conteúdo* pelo leitor-alvo, é necessário garantir que os profissionais de Redação estejam preparados para a produção desse conteúdo, com alto valor agregado percebido pelo assinante, público essencial à rentabilidade do negócio (CANAVILHAS, 2005).

2.4.1. Credibilidade (ou Confiança)

A **credibilidade** desponta, na Pesquisa Brasileira de Mídia, como fator intrínseco à mídia jornal – e, como tal, entende-se essencial à percepção de qualidade de um produto jornalístico online. A confiabilidade é forma de obtenção de influência social e, embora requeira investimentos de recursos para produção de notícias, o resultado é não só a conquista de leitores e aumento de circulação, mas também de anunciantes interessados em vincular seu nome ao jornal (MEYER, 2007). Como bem escasso, a confiança pode contribuir para a criação de um monopólio natural, uma vez que, ao encontrar um fornecedor confiável, haverá preferência em permanecer com ele em vez de dedicar tempo e esforço na avaliação de um substituto.

É responsabilidade do jornalista trazer informações baseadas em evidência, sem erro, e, nas mínimas vezes em que esses acontecerem, fazer a correção rapidamente (CARSON, 2015 e SELAME, Ascânio, 2016). A exposição constante conferida pelo jornalismo online atenua as linhas entre o profissional e a audiência, expõe rapidamente os erros e exige posicionamento claro e rápida admissão de falhas (MORAES, 2013).

O jornalismo deve cumprir, na visão de veículos, jornalistas e leitores, três finalidades principais: (1) esclarecer o cidadão e apresentar a pluralidade da sociedade; (2) fiscalizar o poder e fortalecer a democracia; e (3) informar. Em quarto lugar vêm, para jornalistas e leitores, a verificação da veracidade da informação – divergem os veículos, que consideram a seleção do que é relevante como mais importante do que tal verificação. Um conteúdo confiável é imprescindível ao atendimento de todas essas expectativas (REGINATO, 2016).

Responder ao grande questionamento – *como fazer produto de qualidade online?* –, contudo, não se esgota na identificação do critério **credibilidade**. As grandes marcas do jornalismo impresso continuam líderes no meio digital - o que indica que são reconhecidas como referências de informação online –, mas as vendas não mantêm o mesmo patamar de antes (ANDERSON, 2006). As grandes audiências já foram conquistadas – inclusive no caso da Zero Hora –, e os jornais despontam como as marcas de jornalismo favoritas no meio digital, mas não há lucro correspondente, já que o crescimento das receitas de publicidade online não compensa a queda de publicidade impressa (CHYI, 2005; NIELSEN, 2012; CARSON, 2015). Ter credibilidade, portanto, é requisito mínimo, mas não suficiente para garantir a sustentabilidade do negócio.

Mais: quando se considera o *hipertexto* (posto aqui como o texto dentro, ou além, do texto, através da possibilidade de disponibilização de hiperlinks para documentos originais, referências e mesmo outros sites) como uma das naturezas específicas do jornalismo online, têm-se novo significado para a credibilidade do conteúdo. Além da confiança já conquistada pelos periódicos no exercício da função de *fiscal* dos acontecimentos, o jornalismo online passa à função de *guia* do leitor, indicando quais as fontes confiáveis e relevantes para acesso e aprofundamento de seus temas de interesse (BARDOEL e DEYZE, 2001). No ambiente democrático e sem intermediários da internet (BARDOEL e DEUZE, 2001, ANDERSON, 2009) conteúdos não confiáveis, que por vezes promovem comportamentos antissociais como discursos de ódio ou mesmo criminosos são baratos e facilmente acessíveis. Para garantir informações verdadeiras é preciso reconhecer o território, estudar dinâmicas de comportamento social nas plataformas digitais, considerar os contextos culturais em que os sujeitos operam e construir um diálogo que considere as múltiplas perspectivas em jogo (NICKEL, 2017), ações essas que podem contar com jornalistas como guias, desde que haja confiança plena em sua atuação.

2.4.2. Fusão (ou Convergência de Mídias)

A distribuição online daquele conteúdo que antes existia somente em tinta no papel possibilita uma fusão de características. A nova mídia emerge da fusão existente entre infraestruturas sociais e materiais com novas capacidades tecnológicas; no caso dos jornais, especificamente, tem-se a fusão do tradicional texto unidirecional com o potencial de interatividade multimídia (BOCZWOSKI, 2004), integrando vídeo, som, imagens, infografia e mesmo programação (CANAVILHAS, 2006). O jornalista tem a chance de, a cada publicação, experimentar com todos esses elementos, enriquecendo suas histórias com ângulos e experiências diversas (BORDOEL e DEUZE, 2001). A **convergência dos meios** é ponto crucial ao sucesso dos jornais digitais, portanto: mais do que ação defensiva, de redução de custos e reestruturação física ou hierárquica de postos de trabalho, ou estratégia para baratear a produção, a convergência é oportunidade para que as empresas de periódicos do século XX se convertam nas empresas informativas que existirão no século XXI (SALAVERRIA e NEGREDO, 2008).

Assim, não basta criar versões online do conteúdo papel; é necessário pensar em novas aplicações da tecnologia para agregar valor ao conteúdo apresentado (MEYER, 2008). A própria internet, afinal, que nos seus anos iniciais era capaz, unicamente, de distribuir dados impressos com esparsos elementos gráficos, está evoluindo e se tornando, ela própria, um recurso multimídia, capaz de apresentar ampla variedade de dados não só impressos, mas também em vídeo e voz. Há a necessidade de se pensar em novos formatos e novas configurações, subvertendo antigas concepções (MORAES, 2013). PELLANDA (2009) utiliza a possibilidade de localização geográfica em meios completamente originais como exemplo de nova aplicações multimídia, como determinar o critério de leitura de notícias, ressignificar os espaços sociais ou, mais amplamente, exercitar a onipresença através da possibilidade de conexão simultânea a vários espaços sem o mínimo deslocamento físico.

Para oferecer um conteúdo de qualidade online, portanto, o jornalista precisa fazer mais do que publicar suas histórias em bites – fazendo não mais do que o óbvio de, frente a uma tecnologia substituta, integrá-la (MEYER, 2008). É preciso fundir-se com o meio, aproveitando o seu potencial, para a

criação de um produto novo, nativo digital: mais *jornalismo online*, há a chance de se produzir *webjornalismo/ciberjornalismo* (CANAVILHAS, 2006). Isso é mais difícil do que parece, visto que o potencial da nova tecnologia ainda está sendo desvendado. As capacidades e oportunidades da internet não foram totalmente descobertas, e é necessário abandonar as zonas de conforto, criando em constante caráter beta, em longa série de experiências do tipo tentativa e erro, com alta tolerância ao fracasso, colhendo o lucro como a remuneração do risco (MORAES, 2013).

2.4.3. Curadoria

A abundância de fontes de informação, embora positiva para a democracia (NIELSEN, 2010), resulta numa escassez de atenção do leitor – em outras palavras, numa sobrecarga de mídia (MEYER, 2008). Muito tempo e pouco dinheiro justificam a busca por produtos e serviços gratuitos; com a maturidade e redução do tempo livre, todavia, há reversão da equação e pagar pequenas quantias passa a se justificar, e o consumidor passa à categoria de pagante, com assinaturas *premium* (ANDERSON, 2009). Na medida em que há relação inversamente proporcional entre disponibilidade de tempo e prontidão em pagar por atalhos, portanto, a indicação de quais notícias precisam ser lidas reveste-se de especial importância. Numa realidade de *big data*, em que a informação é *commodity*, o compromisso do jornalista é filtrar o que é relevante, antecipando as necessidades do público (MORAES, 2013, JARVIS, 2017). Escolher os melhores, mais relevantes e confiáveis conteúdos jornalísticos é tão valioso que, mesmo sem conteúdo proprietário, há startups⁶ baseadas meramente na seleção de notícias para o usuário (PASSOS, 2017, e KLOPPING, 2016).

O equilíbrio entre a profundidade da análise e a urgência de publicação também é característica de um conteúdo relevante. Isso vale tanto para a definição de conteúdo diário de um jornal – quais temas entrarão em pauta, que histórias serão contadas, quais as manchetes do dia, qual o tamanho do texto – quanto para situações extraordinárias. À vista de acontecimentos

⁶ **Discors:** *Discors is a San Francisco-based startup that seeks to change how people stay informed on stories that matter.* (<https://www.discors.com/about>), e **Bendle:** *the biggest platform of premium journalism in the country* (), ambas plataformas pagas de curadoria de conteúdo.

espetaculares, os jornalistas têm o dever de rapidamente esclarecer os fatos (quem, quando, o quê e onde), ainda que eventualmente haja complementação ou correção posterior da história (NIELSEN, 2012).

Esse *timing* na publicação e a escolha de quais matérias merecem a atenção do leitor compõe o atributo da **curadoria** do conteúdo publicado pelo jornal.

2.4.4. Storytelling

A *informação* não pode (e não deve, sob pena de ferir os princípios básicos da democracia) ser propriedade de ninguém; fatos são *commodities*, e não produtos passíveis de venda a quem interessar às autoridades. É o serviço prestado a partir daqueles fatos, o tratamento dado à informação, que pode ser protegido por copyrights (JARVIS, 2017). Não são somente a atualidade, a correção, a repercussão ou a temática da notícia (requisitos diretamente ligados à credibilidade) os percebidos pelos leitores como definidores de qualidade do jornalismo; também qualidades relativas ao interesse humano (como a curiosidade do fato, seus desdobramentos, e a representatividade do público leitor) impactam na sua percepção de relevância (GUERRA e BARRETO, 2011).

O futuro do jornalismo passa, assim, por contar grandes histórias (CANELLA, 2016), através de jornalismo investigativo e reportagens especiais, usando as novas formas possibilitadas pelas novas mídias (PETTERLE, 2016). Ser parte de um comprometimento coletivo e ver com todos os sentidos, exercitando olhar atento e observador, buscando respostas em conexões entre um e outro acontecimento, são características tão importantes quanto ser verdadeiro e confiável para a revolução da comunicação (MORAES, 2013).

2.4.5. Spreadability

O modelo tradicional de jornalismo – impresso e de massa – é construído sobre indicadores de volume: o alcance e a frequência que definiam a circulação se transfiguram em audiência, usuários únicos e cliques no online. (JARVIS, 2017). Como continuidade e transição do modelo, a *Spreadability* se refere aos atributos que atraem a audiência e engajamento dos usuários e motivam o compartilhamento (JENKINS, 2013), construindo aberturas, participação e aproximação (MORAES, 2013).

Tais atributos, contudo, embora nativos do jornalismo online – uma vez que o compartilhamento é capacidade exclusiva do meio digital, inexistindo no impresso com o mesmo alcance ou relevância para distribuição de conteúdo –, não são percebidos como essenciais à percepção de qualidade pelo leitor. Pelo contrário: a atenção das massas não é valor do jornalismo, mas do entretenimento. Embora incentivar o compartilhamento seja necessário para garantir a subsistência do negócio, o uso de temas afeitos ao entretenimento, anúncios nativos e conteúdos recomendados através de algoritmos tem, a longo prazo, efeito maléfico à credibilidade da marca e, dessa forma, dificulta a fidelização de leitores (JARVIS, 2016 e 2017; MAHESHVARI e HERRMAN, 2016).

Na pressão pela disputa de audiência (e conseguintes recursos publicitários), o conteúdo pode acabar revestido de sensacionalismo ou estratégias de apelo a sensações humanas grotescas e primárias. Essa pressão na publicação têm contribuído para a violação de princípios éticos e de normas legais por parte de jornalistas e de veículos de comunicação (PAULINO, 2015) que impactam na percepção de qualidade e predisposição ao pagamento por parte do público leitor.

A *Spreadability*, entendida como potencial de viralizar, assim, será considerada critério necessário ao texto jornalístico, já que tido como imprescindível à sustentabilidade num momento de transição. Dado seu potencial de contribuir negativamente com a percepção de qualidade pelo assinante, contudo, terá peso inferior aos demais critérios nas análises realizadas no Capítulo 4.

2.5. O papel da Gestão de Pessoas num contexto disruptivo

A área de Recursos Humanos em uma organização nunca foi tão importante, embora sua atividade tenha de mudar drasticamente. Além do tradicional papel de organizador da burocracia relacionada aos funcionários, o RH deve se integrar à estratégia e às operações da empresa, garantindo a correta percepção dos líderes da organização a respeito de seu pessoal. Sua atuação, assim, excede as funções clássicas – desenvolver pessoas, retê-las, engajá-las na cultura, momento e valores do negócio –, e passam a incluir as características de qualquer líder do negócio: habilidade de entender o modelo de negócio da companhia, pensar criticamente, participar da construção do plano para alcançar os objetivos do negócio, foco em resultados e na ligação entre estratégia e execução (BOSSIDY e CHARAM, 2002). O dever do RH não está só na administração de questões internas da empresa, mas na possibilidade de atuar como parceiros dos negócios na persecução dos objetivos da organização (ULRICH, 2014).

Ao exemplificar uma das poucas companhias dotadas de uma área de Recursos Humanos sólida e orientada ao resultado, BOSSIDY e CHARAM (2002) comentam o caso da Baxter International, empresa americana ligada ao ramo da saúde, com foco em produtos hospitalares. Em 1999, ao assumir como CEO da Baxter, Harry M. Jansen Kraemer, Jr. definiu os processos relacionados a pessoas como uma das três prioridades da empresa – ao lado de (a) *foco em consumidores e pacientes* e (b) *garantir retornos superiores aos investidores*. Evidencia-se, à vista das demais prioridades do negócio – e mais ainda visto o histórico de Kraemer, previamente CFO da empresa, cargo por vezes distante das áreas de pessoal –, a imprescindibilidade das funções do RH, em específico a seleção e o desenvolvimento dos colaboradores para execução da estratégia. As lideranças e equipes de Recursos Humanos trabalham juntas para, diante das capacidades e habilidades necessárias para a execução da estratégia da empresa, indicar as pessoas certas para cada posição, quais as fragilidades da companhia e o que deveria ser feito para superá-las.

Larry Bossidy e Ram Charam listaram os sete comportamentos essenciais necessários para garantir os resultados: (1) conheça seu pessoal e sua empresa, (2) insista no realismo, (3) estabeleça metas e prioridades claras, (4) conclua o que foi planejado, (5) recompense quem faz, (6) amplie as habilidades das pessoas e (7) conheça a si próprio. Tidos como interdependentes um dos outros, todos conversam com a necessidade de definir as capacidades dos profissionais de Redação necessárias para produção de conteúdo de qualidade à vista da estratégia da Zero Hora. Ademais, promover o desenvolvimento de pessoal é também fator de retenção junto a nova geração (SCUITTO, 2016).

Do desdobramento direto de objetivos da alta direção presente no Google e no método GPD (Gestão por Desempenho), passando à avaliação entre colegas da Valve, e culminando, mais recentemente, na extinção de avaliação de desempenho adotada pela Accenture (CUNNINGHAM, 2016), há diversas metodologias possíveis de avaliação de desempenho nas organizações. O movimento pendular entre competências e resultados levanta inclusive o questionamento quanto à real diferença entre os dois modelos (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

Há, portanto, mais de uma forma possível de contratação de objetivos e desdobramento da estratégia. Como se expôs nas limitações do trabalho, o que se pretende, portanto, não é analisa-los, mas, baseando-se nas opções já existentes, e à vista dos critérios imprescindíveis ao texto jornalístico para execução da estratégia de monetização da Zero Hora, auxiliar o desenvolvimento dos profissionais de Redação para produção de conteúdo qualificado, conforme os critérios encontrados.

Para tanto, são propostas competências profissionais, entendidas como combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional na execução da estratégia da organização de monetização via assinaturas (BRANDÃO, BAHRY, 2005). As competências servirão para direcionar as ações de capacitação das equipes, as decisões de recrutamento e seleção e demais ações de gestão de consequência na organização (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

3. APLICAÇÃO E RESULTADOS DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS NA REDAÇÃO DO JORNAL ZERO HORA

O capítulo 3 apresenta o contexto do Jornal Zero Hora, sua estratégia e novos produtos lançados recentemente, além de breve resumo sobre a atuação da área de Recursos Humanos como parceiro de negócios. Traz ainda detalhes sobre o primeiro mapeamento de competências realizado na redação, que servirá para a construção do objetivo específico ii (mapear as competências dos jornalistas se que se relacionam com os critérios que definem a percepção do cliente). Por fim, detalha suas etapas e brevemente demonstra os resultados apresentados, para coleta de evidências ao objetivo específico iii (enumerar possibilidades para capacitação dos jornalistas em tais competências, rascunhando os próximos passos para promover, de maneira rápida e eficaz, o desenvolvimento dos profissionais da Redação Integrada do Jornal Zero Hora).

3.1. O contexto do jornal Zero Hora

A redução de custos por vezes é relacionada com a queda de qualidade do conteúdo, levando à corrosão da confiança do público, ao enfraquecimento da influência social e, no longo prazo, desestabilização da circulação e publicidade (MEYER, 2007). As empresas que promovem reestruturações apenas como forma de economia não buscam a convergência verdadeira, e prestam a si próprias o desserviço de auto-boicote (SALAVERRÍA e NEGREDO, 2008).

Nesse sentido, com a alteração da Vice-Presidência de Jornais em 2014, com o objetivo de garantir a sustentabilidade, a empresa passou por alteração do seu modelo de negócios. A valorização do jornalismo, o aperfeiçoamento dos jornais impressos com a melhoria dos produtos e novas oportunidades de negócios, e o desenvolvimento de plataformas inovadoras

para distribuição do jornal passaram a ser claramente os pilares de atuação, objetivando promover jornalismo de qualidade, útil e relevante aos consumidores e clientes e alinhado com as oportunidades trazidas pelas novas tecnologias (GAUCHAZH, 2014). As mudanças promovidas visam a oferecer um jornal mais completo para o leitor, que responda às suas mudanças de consumo de conteúdo, com um apelo digital melhor, mais multimídia, com histórias que obedeçam à natureza da plataforma de distribuição, e uma edição de papel mais densa, focada em análise e conteúdo aprofundado (PETTERLE, 2016). O objetivo da empresa na busca por rentabilidade através das assinaturas, assim, perpassa a busca de relevância e fidelização de sua carteira, focando na qualidade de seu produto: jornalismo.

Importante, nesse momento, a fim de justificar o problema da pesquisa-ação, lembrar o cenário no qual ZH se encontra. Para execução da estratégia definida – lembra-se, de abandono da busca exclusiva por crescimento expressivo na audiência (entendendo-se que o jornal já atinge parcela significativa do seu potencial público total), e foco na fidelização e monetização do assinante –, a Zero Hora realizou alguns lançamentos importantes: a Superedição, o ZH Tablet e, mais recentemente, a convergência online com a Rádio Gaúcha (GaúchaZH).

Em breve detalhamento:

- a. **Superedição de fim-de-semana:** substituindo as edições impressas de sábado e domingo por uma única edição impressa no fim-de-semana, entregue na manhã de sábado, e uma edição online na manhã de domingo. A proposta é de entrega de um conteúdo com maior profundidade, reforçado, com cadernos e seções revisados para atender aos interesses do público.

Não houve diminuição na quantidade de notícias publicadas: além da edição conjunta de fim-de-semana, foi criada uma edição digital de domingo, colunas especiais, cobertura de jogos de sábado e outras informações atualizadas. Com esse lançamento, o assinante passou a ter, de forma inédita, a cobertura de notícias ocorridas entre a tarde e a noite de sábado.

As mudanças foram realizadas depois de pesquisas e assinantes indicarem que a edição de Sábado possuía vida útil muito curta, uma

vez que no sábado à tarde a edição de domingo já podia ser lida. Assim, a Superedição veio para juntar qualidades das edições de sábado e de domingo, acrescentando novos cadernos, matérias com maior profundidade e espaço para colunistas. O objetivo não foi reduzir custos, mas investir em jornalismo e conteúdo que representassem valor e serviço aos leitores, seguindo as tendências dos maiores jornais do mundo e entregando informação, conteúdo e entretenimento ao leitor dentro do seu ritmo de leitura (ZERO HORA, 2016).

- b. ZH Tablet e novo jornal digital:** nova modalidade de assinatura, com entrega de tablet com aplicativo para acesso à Zero Hora digital já instalado. A nova ZH Digital trouxe nova experiência no acesso ao jornal – com a tecnologia flip, que simula a sensação de folhear o papel, e acesso a vídeos, áudio e cruzadinhas, substituindo a versão em formato pdf anteriormente disponibilizada, apresentando-se ainda como alternativa ao acesso às notícias no site (ZERO HORA, 2016). O produto foi pensado, juntamente com a consultoria do norte-americano Ken Doctor, para agradar a um público que tem acesso ao meio digital, mas possui o hábito (e o apego) à leitura impressa (ANJ, 2016), e conquistou o primeiro lugar concedido em 2016 pela International News Media Association nas categorias *Best New Paid Content or Subscription Initiative* e *Best Idea to Grow Advertising Sales or Retain Advertising Clients* (INMA, 2016).
- c. GaúchaZH:** a partir de extensas pesquisas e testes com o público, que ajudaram a definir desde a forma de navegação do site até o tipo de conteúdo, foi realizada a integração do site do jornal Zero Hora e do site da Rádio Gaúcha. A fusão foi realizada com foco na entrega ao leitor e anunciante, unindo a entrega online do conteúdo de ambos os veículos e lançando novos produtos digitais e em vídeo (GAUCHAZH, 2017, Coletiva.net, 2017). Não houve, contudo, qualquer alteração nas estruturas das redações ou do modelo de negócio de ambos em virtude da convergência de marcas no espaço online.

Verifica-se, portanto, que a empresa, com apoio em pesquisas realizadas com leitores e de consultoria externa, vem realizando mudanças em seus produtos para garantir a satisfação do assinante e comprovar seu valor agregado.

3.2. O papel da Gestão de Pessoas na RBS e a figura do HRBP

O GrupoRBS passou recentemente por processo de redefinição de sua área de Recursos Humanos. Começando em 2012, iniciaram-se séries de mudanças na área de Recursos Humanos para implantar um modelo de gestão com foco nas pessoas e altamente alinhado à estratégia do negócio. Foram realizadas alterações no método de recrutamento e seleção, lançado plano de carreira e avaliação e desempenho e inaugurado novo momento no desenvolvimento de seus colaboradores, baseado na meritocracia para definição de investimento da empresa (GrupoRBS, 2015).

O modelo então implementado tem como ponto de origem o SuperAção 2.0, programa de avaliação dos funcionários pelos seus superiores. Periodicamente, realiza-se a **contratação de objetivos** entre colaboradores e sua chefia imediata, com posterior avaliação dos resultados e aferimento de nota entre 1 e 5. É a partir da média dos últimos ciclos de avaliação que se deriva toda a gestão de consequências no Grupo: aumento salarial, promoções, movimentação lateral, concessão de bolsas de formação, foco para ações internas de desenvolvimento, propostas de retenção e mesmo desligamento. O processo de avaliação – como todo o modelo de gestão – sofreu algumas adaptações desde seu lançamento, mas subsiste como ponto central do sistema meritocrático e, recentemente, teve a importância da contratação de objetivos reforçada pelo RH através de oficinas de capacitação junto às lideranças do negócio. Nestes momentos, se ressaltou o foco do Superação como programa de avaliação dos resultados e de desempenho dos colaboradores, com conseqüente impossibilidade de ser utilizado enquanto ferramenta de desenvolvimento dos profissionais.

No contexto de Recursos Humanos alinhado às necessidades e à estratégia do negócio, o Grupo conta com profissionais que exercem o cargo de *Human Resources Business Partner* (HRBPs). Dentre suas responsabilidades estão:

- atuar como parceiro e referência de pessoas junto aos líderes e equipes, através de diagnóstico de necessidades, proposição de soluções e alternativas alinhadas às diretrizes estratégicas, para facilitar a tomada de decisão em temas relevantes ao negócio;
- gerir projetos de alto impacto para o negócio, contribuindo nos temas relacionados a pessoas;
- suportar a alta gestão na leitura de ambiente/pessoas, visando seu alinhamento com a cultura e valores da RBS;
- garantir alinhamento pleno entre as políticas e processos de RH nas áreas de negócio, atuando como guardião da cultura de meritocracia;
- atuar junto às lideranças nos assuntos relacionados à gestão de negócios, para alcançar as metas;
- atuar na gestão do orçamento de pessoal junto à liderança.

Tais atividades suportam o objetivo da atuação do HRBP, que deve ser parceiro em soluções estratégicas de negócios, em linha com a estratégia de gestão de pessoas e com foco na aceleração da transformação e crescimento do negócio, tendo como principal desafio suportar o negócio com foco em alavancar resultados através de consultoria e gestão de pessoas (GrupoRBS, 2017). Essa é, desde 2013, a função exercida pela pesquisadora (autora desta dissertação) junto à Redação do Jornal Zero Hora.

Á vista do desafio enfrentado pelo negócio jornal e, em consequência, pelos profissionais que trabalham nas redações, e diante do uso disfuncional do modelo de avaliação para mapeamento de treinamentos e desenvolvimento de jornalistas, evidenciou-se a necessidade de se pensar em uma nova abordagem. O cenário mundial e local do jornalismo reclama a necessidade de auxílio para gestores e subordinados no desenvolvimento de habilidades para atender às demandas da nova estratégia e do público leitor. Nesse contexto, foi criado o projeto Mapa de Competência, detalhado na seção seguinte.

3.3. Competências jornalísticas: primeira proposta do Mapa de Competências

No primeiro quadrimestre de 2015, foi desenvolvido no GrupoRBS o projeto “Mapa de Competências”. As competências mapeadas são utilizadas como referência inicial de competências jornalísticas relevantes à produção de conteúdo de qualidade para, no capítulo seguinte, a partir de convergência com os critérios definidores de qualidade de conteúdo jornalístico, atender ao objetivo específico ii (mapear as competências dos jornalistas que se relacionam com critérios que definem a percepção do cliente).

As etapas do mapeamento serão descritas a seguir, com breve análise dos resultados obtidos, a fim de coletar evidências para o cumprimento do objetivo específico iii (enumerar possibilidades para capacitação dos jornalistas em tais competências, indicando os próximos passos para promover o desenvolvimento dos profissionais da Redação Integrada do Jornal Zero Hora).

3.3.1. Objetivos do projeto Mapa de Competências

O Mapa de Competências pretendia, inicialmente, identificar as competências essenciais – ou seja: os conhecimentos, habilidades e atitudes que se traduzem em desempenho profissional (BRANDÃO, BAHRY, 2005) – aos jornalistas atuantes na plataforma digital da redação de Zero Hora. A partir dessa identificação, seria possível desenvolver habilidades dos colaboradores, contratar profissionais alinhados às necessidades de cada função em todas as redações, reconhecer pontos fortes e oportunidades de melhoria dos jornalistas e ainda compartilhar o conhecimento e a expertise dos profissionais do Grupo (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

O papel da pesquisadora nesse projeto foi de proponente do mapeamento, com atuação específica em cada fase a ser adequadamente detalhada, e *Project Manager Owner* (PMO) da aplicação, identificando e desenvolvendo metodologia, orientando e supervisionando envolvidos,

coordenando entregas de todas as áreas envolvidas e prazos de implementação e gerenciando a comunicação entre todas as frentes.

3.3.2. Entrevista, mapeamento do processo e entrevistas

A primeira ação realizada para o mapeamento foi o envio de uma entrevista para a redação digital para identificar quais as características de um jornalista digital excelente (Apêndice A). As perguntas foram enviadas por e-mail pela então Editora de ZH Digital para 7 Editores de Área do Digital que, então, distribuíram e estimularam a participação entre suas equipes.

Pessoal,
como conversamos, precisamos mapear as competências importantes para repórteres e editores digitais. O objetivo é que a gente:

1. monte o mapa
2. estruture planos para que as pessoas possam melhorar em cada uma das características
3. avalie nossas equipes (e nós mesmos)
4. encaminhe treinamentos/planos de desenvolvimento necessários

Para montar o mapa, quero que a nossa equipe participe. Monte o formulário abaixo para que todos possam enviar suas opiniões. O que acham?

<http://zhora.co/jornalistadigital>



Quais são as características de um jornalista digital excelente?

[Leia mais...](#)

Figura 4: e-mail enviado à redação digital de Zero Hora

Foram feitas quatro perguntas, com respostas dissertativas e qualitativas. O questionário ficou disponível para participação durante oito dias. Participaram quinze respondentes anônimos, advindos de público com idades média de 28 anos, e 04 anos de tempo médio de empresa. Os respondentes exerciam funções de liderança e de especialistas, nos cargos de Editor de Área, Subeditor, Editor Assistente e Repórter. A pesquisadora teve papel de observadora nessa etapa.

Em paralelo, desenhou-se o fluxo de criação de notícias (Definir, Produzir, Divulgar e Analisar), a partir da atuação de quatro funções diferentes: Editor de Mídias Sociais, Editor de Capa (ou Capista), Editor e Repórter. Apesar de existirem diferentes níveis de senioridade entre tais funções, essas não foram consideradas no mapeamento do fluxo de criação de notícias.

Etapa	Definir	Produzir	Divulgar	Analisar
Descritivo	Qual a pauta? O que deve ser produzido?	Entender a história e contá-la para o leitor	Promover o conteúdo de Zero Hora	Qual foi a resposta? O que deu certo? O que repetir?
Repórter	Contribui com ideias de pautas	Coleta informações; Produz o conteúdo texto e multimídia	-	Corrige ou melhora sua matéria a partir da repercussão
Editor	Contribui com ideias; Decide (recursos e linha editorial); Dá retorno;	Define prazos e orienta; Revisa; Decide pela publicação	Define destaques na capa e redes sociais; Divulgação institucional	Analisa a repercussão; Discute resultados e incorpora descobertas
Editor de Capa	Contribui com ideias de pautas	Edita a capa	Define destaques na capa	Altera destaques; Sugere mudanças a partir da repercussão
Editor Mídias Sociais	Encaminha sugestões de leitores; Dá retorno aos leitores	Busca/provoca a participação do leitor	Define destaques nas redes sociais	Analisa a repercussão; Repassa informações à equipe

Tabela 3: Fluxo de criação de uma notícia, por função

A partir das entregas exigidas de cada uma das funções nas etapas de criação de notícias e respostas fornecidas pelos profissionais no questionário aplicado, foram definidas 52 competências necessárias para garanti-las. A pesquisadora participou ativamente nessa etapa, auxiliando a desenhar o fluxo de produção de notícias e a traduzir as ações de cada função em competências.

Essa lista preliminar serviu de base para entrevista junto a seis gestores da alta direção da empresa (CEO, VP Editorial, Diretores e Gerentes) para contribuição e simplificação do modelo. Tais entrevistas tiveram também o objetivo de atender à primeira etapa do mapeamento de competências proposto por Brandão e Bahry (2005), validando o projeto com a estratégia, missão, visão de futuro e objetivos estratégicos da organização. A pesquisadora participou da definição de entrevistados e reuniões com todos para apresentação do projeto e coleta de inputs.

Ao final dessas conversas, ficou claro que, embora o objetivo original tenha sido o mapeamento de competências de jornalistas ditos *digitais*, que atuassem primordialmente nas plataformas online do jornal Zero Hora, as competências necessárias a esse público não diferiam daquelas exigidas dos profissionais que atuassem majoritariamente para publicação de material impresso. A diferença estava no grau de domínio desejado para cada uma das competências – com maior ênfase em competências digitais nos profissionais online, por exemplo. Também houve a solicitação, pela gestão, de que o projeto fosse ampliado a todas as redações jornais do GrupoRBS (8, à época do projeto: Diário Gaúcho, Diário de Santa Maria, O Pioneiro e Zero Hora, no

Rio Grande do Sul, e A Notícia, Diário Catarinense, Hora de Santa Catarina e Jornal de Santa Catarina, no estado de Santa Catarina).

Feito o alinhamento de que se tratavam de competências para *jornalistas* – e não para *jornalistas digitais* – e a simplificação dos conceitos, através de eliminação de redundâncias, restaram 21 competências necessárias para concretizar a estratégia formulada (BRANDÃO, BAHRY, 2005), que foram agrupadas em 2 pilares: Competências Jornalísticas e Competências Digitais, abaixo listadas.

- Competências Jornalísticas
 - Ética jornalística
 - Precisão da informação
 - Texto excelente
 - *Storytelling*
 - Visão do produto final
 - Domínio de fatos jornalísticos atuais
 - Capricho estético
 - Hierarquização de conteúdo
 - Criatividade (pautas e edição)
- Competências Digitais
 - Uso de SEO (Search Engine Optimization)
 - Métricas digitais
 - Linguagem visual digital
 - Domínio de redes sociais (radar)
 - Domínio de redes sociais (apuração)
 - Divulgação de conteúdo
 - Desenvolvimento de produtos digitais
 - Gestão de conteúdo colaborativo
 - Ferramentas de publicação
 - Produção e Edição de Conteúdo *Mobile*
 - *Early adopter* “do que vier”
 - *Heavy User* jornalismo digital

O descritivo de cada competência foi desenvolvido na etapa posterior, e será apresentado na seção 3.2.2.

Identificaram-se ainda 9 competências necessárias aos Líderes e 8 valores essenciais ao exercício da profissão, batizadas de “Competências Pessoais (Nosso Jeito de Ser e Fazer – NJSF)”, em referência ao nome dado aos valores do GrupoRBS:

- Competência de Liderança
 - Ferramentas e políticas de gestão da RBS
 - Planejamento e gestão de recursos
 - Visão de negócio
 - Inovação de produto e processos
 - Gestão de crise
 - Técnicas de líder *coach*
 - Arte do *feedback*
 - Trabalho em rede/Produção multimídia
 - Marketing de Produto
- Competências Pessoais (Nosso Jeito de Ser e Fazer)
 - Paciência
 - Produtividade
 - Perfil integrador
 - Comunicação
 - *Feedback*
 - Autonomia e responsabilidade
 - Humor

A participação da pesquisadora nessa etapa concentrou-se na proposição de definições e de simplificação das competências, a partir das entrevistas realizadas com a alta direção da empresa.

3.3.3. Descritivo e notas de referência

Passou-se, então, à etapa de descrição de cada uma das competências definidas, sob a forma de comportamentos objetivos e passíveis de observação no ambiente de trabalho, a partir do modelo de Comportamento (Verbo + Objeto da Ação), Critério que indique padrão de qualidade e Condição na qual se espera que o desempenho ocorra (BRANDÃO, BAHRY, 2005). Por se entender que as Competências NJSF não se enquadravam necessariamente

em comportamentos avaliáveis e observáveis no local de trabalho, optou-se por não lhes realizar descritivo ou atribuir notas de referência, mantendo-os como lista de atitudes desejáveis aos profissionais, mas não passíveis de avaliação.

O descritivo das competências é apresentada a seguir no formato consolidado. O formato com divisão entre o Comportamento, Critério e Condição de cada competência encontram-se no Apêndice B.

Competências Jornalísticas

- **Ética jornalística:** resolve dilemas do cotidiano das áreas de produção de conteúdos jornalísticos com emprego de valores éticos e organizacionais, empregando diretrizes do Guia de Ética e Autorregulamentação Jornalística do Grupo RBS e do Nosso Jeito de Ser e Fazer.
- **Precisão da informação:** produz e edita conteúdos jornalísticos excelentes de forma precisa, simples, objetiva e isenta, observando os manuais de Redação do Grupo RBS e o Guia de Ética e Autorregulamentação Jornalística
- **Texto excelente:** produz conteúdos jornalísticos excelentes com estilo diferenciado, relevância e perfeição gramatical, observando a pluralidade dos fatos, as regras gramaticais e perfil do público
- **Storytelling:** conta histórias completas com linearidade, experimentação, inovação e contemplação dos diversos meios disponíveis (impresso, internet, *Mobile*) avaliando a abrangência, criatividade e busca de novas ferramentas
- **Visão do produto final:** possui visão completa do produto considerando planejamento, roteiro, conhecimento prévio dos assuntos e como pode ser melhor apresentado, garantindo uma entrega de qualidade e que contribua para percepção da relevância do conteúdo
- **Conhecimento do público e linha editorial do veículo:** conhece público e linha editorial através de conversas e compartilhamento entre as equipes considerando as diretrizes dos comitês editoriais e as pesquisas de público

- **Domínio de fatos jornalísticos atuais:** mantém-se atualizado dos fatos relevantes conservando boas fontes, estando atento aos veículos relevantes garantindo dar a notícia em primeira mão e acompanhamento dos fatos
- **Capricho estético:** preocupa-se com o design gerando ideias sobre possíveis desenhos de páginas, infografias, imagens, vídeos utilizando como base boas referências para ter um resultado visual que impacte o leitor e faça sentido para o conteúdo
- **Hierarquização de conteúdo:** compreende o que é mais importante para o público na reportagem/edição conteúdo através da análise/debate das informações apuradas para definição do que é mais relevante do ponto de vista do leitor compartilhando a apuração com os editores e colegas ("espancando o conteúdo e encontrando a veia do paciente")
- **Criatividade (pautas e edição):** é criativo e inovador ao pensar em assuntos diferentes, plurais que fujam da mesmice e das agendas tendo liberdade, proatividade e inquietação para experimentar o novo.

Competências Digitais

- **SEO (*Search Engine Optimization*):** escreve e/ou indexa textos com links no lugar certo, utilizando os termos mais procurados no google, identificando assuntos em alta, promovendo bom posicionamento do produto no ranqueamento Google.
- **Métricas digitais:** propõe pautas e melhora conteúdo já produzido pelo jornal com base no acompanhamento das principais métricas do jornalismo digital, com interpretação, crítica e autonomia de uso das ferramentas (Google Analytics, Chartbeat, Cxense) atraindo e retendo leitores para as plataformas digitais dos jornais.
- **Linguagem visual digital:** cria narrativa com recursos multimídia com domínio da linguagem e ferramentas de conteúdo visual (vídeo, foto, infografia), com escolhas não só estéticas, mas também informativas, produzindo conteúdo visualmente interessante, e que expõe as informações de maneira clara para o leitor.

- **Domínio redes sociais (radar):** filtra assuntos que despertam o interesse do público analisando repercussão de temas comentados nas redes sociais (facebook, twitter, instagram) identificando oportunidades de produção de conteúdo.
- **Domínio redes sociais (apuração):** obtém dados e contatos com ferramentas de redes sociais extraindo informações verificadas e consistentes para a produção de conteúdo.
- **Estratégia de divulgação de conteúdo:** cria estratégia de divulgação de conteúdo em diferentes plataformas promovendo sua distribuição e ativação, acompanhando resultado e repercussão garantindo alcance e propondo adequações em busca do resultado.
- **Desenvolvimento de produtos digitais:** contribui com o desenvolvimento com compreensão da estratégia do negócio e conhecimento do portfólio de produtos digitais do Grupo sugerindo insights e colaborando com o time de desenvolvimento quando possível.
- **Gestão de conteúdo colaborativo:** incentiva a participação dos usuários e gera conteúdos interessantes a partir da interação e relação com o público nas plataformas de relacionamento disponíveis, com respeito a regras de utilização de conteúdo de terceiros, promovendo bom relacionamento com o público e coordenando produção de conteúdo colaborativo.
- **Ferramentas de publicação:** publica matérias, edita capas e cria insumos com responsabilidade e conhecimento das ferramentas disponíveis (Vinas, Dussanti, Boria, It, Info.gram, Scribe, Wordpress) produzindo conteúdo com qualidade, agilidade e máxima utilização dos recursos disponíveis.
- **Produção e Edição de Conteúdo para *Mobile*:** constrói (e testa) conteúdo pensando prioritariamente em consumo *Mobile* com compreensão do ritmo de consumo do conteúdo, posicionamento de mídia, extensão e função do conteúdo para cada momento produzindo uma boa experiência, que atrai e retém usuários das plataformas móveis.

- **Early adopter “do que vier”**: conhece, pesquisa e utiliza novos canais de distribuição indo além dos formatos conhecidos e utilizados, sugerindo novos produtos e questionando as formas tradicionais de produção e publicação provocando experimentação na produção e publicação de conteúdo. Ex: Google Glass em 2013, Tumblr em 2007
- **Heavy User jornalismo digital**: busca e compartilha com a equipe novas ferramentas, conhece melhores projetos, publicações e cases mandando-se informado sobre a indústria, frentes de trabalho, tecnologia e desafios do meio contribuindo para a evolução da cultura digital do veículo.

Competências de Liderança

- **Ferramentas e políticas de gestão da RBS**: utiliza as ferramentas e políticas do Grupo RBS para tomada de decisão e gestão da equipe de forma estratégica, assertiva e com autonomia conforme o Modelo de Gestão de Pessoas do Grupo (ex: avaliação pelo SuperAção, Política de Remuneração para promoções e contratações) e legislação aplicável.
- **Planejamento e gestão de recursos**: planeja e gerencia ferramentas, recursos humanos e financeiros para a entrega, de forma estratégica com visão sistêmica, promovendo sinergia entre os objetivos da organização e os interesses dos colaboradores
- **Visão de negócio**: implementa ações e cria projetos para viabilizar o atingimento da estratégia do negócio utilizando métricas e análise de dados, observando o cenário da indústria de comunicação e antevendo tendências futuras.
- **Inovação de produto e processos**: implementa produtos ou processos inovadores, surpreendentes, disruptivos com eficácia, efetividade e qualidade.
- **Gestão de crise**: gerencia ou antecipa momentos críticos e conflitos com resiliência, paciência, agilidade, autonomia e otimismo com soluções perenes e alinhadas aos valores do Grupo.
- **Técnicas de líder coach**: provoca questionamentos em seus colaboradores e auxilia a superação dos obstáculos em seus

colaboradores, com respeito, sensibilidade e ética facilitando o desenvolvimento dos membros de sua equipe.

- **Arte do *feedback*:** comunica oportunidades de melhoria com clareza, objetividade e sensibilidade, contribuindo com o crescimento da equipe em busca dos resultados do negócio e desenvolvendo-se profissionalmente.
- **Trabalho em rede/Produção multimídia:** coordena processos e equipes de diferentes veículos e plataformas levando em conta os recursos disponíveis e as necessidades de cada unidade gerando conteúdo adequado para cada público
- **Marketing de Produto:** empacota e divulga as soluções de mídia e de conteúdo desenvolvidos pelas áreas de produto gerando posicionamento no mercado com foco no resultado das campanhas e na perpetuidade do negócio

Além da descrição, foi atribuída uma nota de grau de domínio desejado (na escala de “1: não domina” a “5: domina plenamente”) para todos os cargos ligados a jornalismo escrito existentes no GrupoRBS (Apêndices B e C):

- Carreira especialista:
 - Repórter I
 - Repórter II
 - Repórter III
 - Repórter Especial I
 - Repórter Especial II
 - Colunista
 - Editor Assistente I
 - Editor Assistente II
- Carreira de liderança:
 - Subeditor de Área
 - Editor de Área
 - Editor Adjunto
 - Editor Chefe

Para essa etapa de descrição e definição de grau de domínio, à vista da sugestão da alta direção para expandir o projeto às oito redações de jornais do GrupoRBS, foram realizados grupos focais com onze jornalistas de cargos de gestão (Editores-Chefe, Editores de Área e Editores Digitais), três HRBPs (que atendiam as redações dos jornais do Grupo RBS) e três profissionais do núcleo digital da RBS (Diretor e Gerentes de Projeto). O papel da pesquisadora nessa etapa foi de proposição da metodologia, definição dos participantes dos grupos focais, apresentação do projeto, mapeamento de funções a serem categorizadas quanto ao grau de domínio e sugestão de texto e do grau de domínio para cada função.

3.3.4. Avaliação

Definidas as competências, descritivo e grau de domínio de cada função, entendeu-se que o próximo passo, atingimento dos objetivos propostos pelo projeto (desenvolver as equipes, contratar profissionais alinhados às necessidades das funções, reconhecer pontos fortes e oportunidades de melhoria e compartilhar conhecimento e expertise entre as redações do Grupo), passaria pela avaliação das equipes. Dessa forma, seria possível identificar os *gaps* entre as competências necessárias para entrega de produto de qualidade e as competências disponíveis nas redações do GrupoRBS.

Cada HRBP apresentou para lideranças e equipes das redações o projeto, bem como a ferramenta de autoavaliação de competências e de avaliação pelos gestores. Para tanto, foi desenvolvida questionário online na plataforma Typeform para acesso dos colaboradores e gestores (Apêndice D).



Figura 5: capa da ferramenta de autoavaliação.

O gestor, avaliando sua equipe, ou o colaborador, realizando a autoavaliação, deveria indicar qual seu grau de domínio em cada uma das 30 competências mapeadas, de acordo com a escala de 1 a 5, em que:

1. Sem domínio;
2. Pouco domínio
3. Domínio mediano
4. Domínio alto
5. Domínio pleno

O público mapeado para avaliação foi de 344 jornalistas no total, correspondente ao número de profissionais das Redações dos jornais de RS e SC que exerciam alguma das funções da carreira de especialista (Repórter I, II e III, Repórter Especial I e II, Colunista, Editor Assistente I e II) ou da carreira de liderança (Editor de Área, Editor Adjunto, Editor Chefe) mapeadas.

A participação da pesquisadora nessa etapa foi de desenvolvimento do questionário de autoavaliação e da apresentação aos gestores, além de capacitação das demais HRBPs para aplicação nas Redações de SC e do interior do RS.

3.3.5. Resultados da avaliação

A avaliação pelo gestor registrou um total de 262 profissionais avaliados entre as redações dos 8 jornais, o que corresponde a 76% da população mapeada para avaliação. No jornal Zero Hora, foram avaliados 84 profissionais, o que representa 63% da equipe apta para avaliação naquela redação.

A Tabela 4 apresenta o número de avaliados em cada jornal, o público total mapeado para avaliação (HC), a diferença entre ambos (Δ) e o correspondente percentual do público mapeado avaliado (%). Em destaque, estão os resultados dos jornais Zero Hora e Diário Gaúcho.

Estado	Jornal	Avaliados	HC	Δ	%
RS	Diário de Santa Maria	18	23	-5	78%
	Diário Gaúcho	18	29	-11	62%
	Pioneiro	23	28	-5	82%
	Zero Hora	84	133	-49	63%
SC	A Notícia	28	32	-4	88%
	Diário Catarinense	52	65	-13	80%
	Hora de Santa Catarina	9	10	-1	90%
	Jornal de Santa Catarina	30	24	6	125%
total		262	344	-82	76%

Tabela 4: Total de avaliações pelos gestores das equipes

Considerando-se as redações de todos os jornais, o questionário demorou em média 09min02s para ser respondido⁷. O tempo médio para completar o questionário foi de 07min01s na redação de Zero Hora– o que significa que foram dedicados 09h49min para avaliação das equipes daquele jornal. Ainda, pode-se dizer que para avaliação de toda a equipe haveria a necessidade de dedicação de 15h33min pelos gestores no total.

A Tabela 5 traz os dados de autoavaliação dos colaboradores das redações dois oito jornais. Apresenta o total de autoavaliados, o público total mapeado para avaliação (HC) a diferença entre ambos (Δ) e o correspondente percentual do público total avaliado (%). Novamente estão em destaque os dados dos jornais Zero Hora e Diário Gaúcho.

A autoavaliação teve total de 256 respondentes, o que corresponde à avaliação de 79% do público total mapeado. Novamente o jornal Zero Hora ficou, juntamente ao Diário Gaúcho, entre as redações com menor % de equipe avaliada, e distante da média de avaliação entre os jornais (dessa vez em 89%).

Estado	Jornais RS	Avaliados	HC	Δ	%
RS	Diário de Santa Maria	18	23	-5	78%
	Diário Gaúcho	18	29	-11	62%
	Pioneiro	23	28	-5	82%
	Zero Hora	86	133	-47	65%
SC	A Notícia	33	32	1	103%
	Diário Catarinense	53	65	-12	82%
	Hora de Santa Catarina	12	10	2	120%
	Jornal de Santa Catarina	28	24	4	117%
total		271	344	-73	79%

Tabela 5: Total de autoavaliações pelas equipes

Para a autoavaliação, o tempo médio utilizado nas redações de todos os jornais foi de 15min41s. Em Zero Hora, a duração média foi de 15min35s. Esse dado demonstra que o jornalista demora mais tempo realizando sua autoavaliação do que o gestor para avaliá-lo. Para avaliação de 100% do público mapeado na Redação de Zero Hora, seriam necessárias 15h22min de dedicação.

A partir das avaliações das equipes e autoavaliações realizadas pelos jornalistas, foram realizadas duas análises:

⁷ Dados de tempo médio fornecido pela ferramenta Typeform na versão gratuita da plataforma.

- a. Grau de domínio: média do grau de domínio atribuído pelos gestores seus subordinados em cada uma das competências
- b. Status atual: % de colaboradores com grau de domínio avaliado abaixo da nota de referência para sua função.

Apesar de ter-se avaliado, durante o projeto, as equipes de oito redações de jornal do GrupoRBS, dado o escopo da pesquisa, somente serão analisados os resultados das equipes de Zero Hora. Da mesma forma, à vista dos objetivos específicos deste trabalho, a avaliação das competências de Liderança não será apresentada ou analisada, visto que não são pertinentes à definição de competências jornalísticas para produção de conteúdo de qualidade.

a. Grau de Domínio:

A Tabela 6 apresenta a nota média de avaliação do grau de domínio atribuído pelos gestores de Zero Hora para seus subordinados em cada uma das Competências Jornalísticas, de acordo com cada função. Na avaliação média por cargo e competência, os menores valores estão identificados pela cor branca e os maiores, pela cor amarela, de modo a facilitar a identificação das competências mais bem avaliadas. Na média de ambos os critérios, os maiores valores estão identificados pela cor roxa.

Cargo	Média Comp. Jornalísticas	Ética Jornalística	Precisão da Informação	Texto Excelente	Storytelling	Visão do Produto Final	Público e Linha Editorial	Domínio de Fatos Jornalísticos Atuais	Capricho Estético	Hierarquização do Conteúdo	Criatividade
Repórter I	3,2	3,9	3,3	3,2	2,8	2,5	3,1	3,5	2,8	3,3	3,1
Repórter II	3,6	4,0	3,8	3,8	3,0	3,4	4,0	4,0	3,2	3,4	3,4
Repórter III	3,7	4,3	4,0	4,0	3,2	3,3	3,7	4,0	3,2	4,3	3,3
Rep. Especial I	4,4	5,0	5,0	5,0	2,7	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,0
Colunista	4,3	4,5	4,3	4,3	3,3	4,5	4,5	4,8	4,5	4,3	3,8
Ed. Assistente I	3,5	4,3	3,4	3,4	2,8	3,2	3,2	3,9	3,4	3,6	3,4
Ed. Assistente II	3,6	4,0	3,7	3,7	2,7	3,7	3,7	3,7	3,3	3,7	3,3
SubEditor Área	3,7	4,3	3,3	3,3	3,5	4,0	4,0	4,0	3,0	3,8	3,5
Editor de Área	4	4,3	4,0	4,0	3,4	4,0	4,0	4,4	4,2	4,2	3,7
Grau Domínio	3,8	4,3	3,9	3,9	3	3,6	3,8	4,1	3,5	4	3,5

Tabela 6: Média do grau de domínio das equipes de Zero Hora segundo avaliação do gestor nas Competências Jornalísticas

A competência Jornalística melhor avaliada foi a Ética Jornalística (4,3), seguida por Domínio de Fatos Jornalísticos Atuais (4,1) e Hierarquização do Conteúdo (4,0). A pior avaliação é a competência de *Storytelling* (3,0), seguida de Capricho Estético (3,5) e Criatividade (3,5). O grau de domínio médio, contudo, não foi inferior a 3,0, nota que considera que já há domínio mediano daquela competência. A função com maior grau de domínio médio é a de Repórter Especial (4,4), seguida por Colunista (4,3) e Editor de Área (4,0). O menor grau de domínio está nas funções de Repórter I (3,2), seguido por Editor Assistente I (3,5) e, em seguida, Repórter II e Editor Assistente II (ambos com 3,6).

A Tabela 7 apresenta a nota média de avaliação do grau de domínio atribuído pelos gestores de Zero Hora para seus subordinados em cada uma das Competências Digitais, de acordo com cada função. Na avaliação média por cargo e competência, os menores valores estão identificados pela cor branca, e os maiores, pela cor amarela. Na média de ambos os critérios, os maiores valores estão identificados pela cor roxa.

Cargo	Média Comp. Digitais	SEO	Métricas Digitais	Linguagem Visual Digital	Domínio de Redes Sociais (Radar)	Domínio de Redes Sociais (Apuração)	Estratégia de divulgação de conteúdo	Desenvolvimento de Produtos Digitais	Gestão de conteúdo colaborativo	Domínio de Ferramentas de Publicação	Produção e Edição de Conteúdo para <i>Mobile</i>	<i>Early adopter</i> "do que vier"	<i>Heavy User</i> de Jornalismo Digital
Repórter I	2,6	3,1	2,2	2,7	3,4	3,3	2,1	1,9	2,3	3,6	1,8	2,2	2,0
Repórter II	2,4	2,6	1,4	2,8	2,8	2,6	2,2	2,2	2,0	3,4	1,8	2,0	2,4
Repórter III	1,9	1,8	1,3	2,3	2,8	3,0	2,2	1,3	1,7	2,3	1,3	1,5	1,8
Rep. Especial I	1,6	1,3	1,3	1,3	2,0	2,0	2,3	1,3	1,7	2,0	1,0	1,0	1,7
Colunista	2,7	2,5	2,3	3,0	3,5	2,8	3,5	2,3	2,0	3,5	2,8	2,3	2,3
Ed. Assist. I	2,6	3,1	2,3	2,5	3,1	3,0	2,4	2,2	2,4	3,5	1,9	2,2	2,5
Ed. Assist. II	2,4	3,3	2,3	2,7	3,0	2,3	2,7	2,0	2,7	3,0	1,9	1,3	1,7
SubEd. Área	3,1	3,3	2,5	2,5	3,3	3,8	2,8	3,0	2,8	3,5	2,3	3,5	3,3
Editor de Área	3	3,1	2,9	3,3	3,4	2,9	3,1	3,1	2,6	3,4	2,3	3,0	3,1
Grau Domínio	2,5	2,7	2,1	2,6	3	2,9	2,6	2,1	2,2	3,1	1,9	2,1	2,3

Tabela 7: Média do grau de domínio das equipes de Zero Hora segundo avaliação do gestor nas Competências Digitais

Verifica-se que a competência com menor grau de domínio é a Produção e Edição de Conteúdo para *Mobile* (1,9), seguida por Métricas Digitais, Desenvolvimento de Produtos Digitais e *Early adopter* “do que vier” (todas empatadas com nota 2,1). O maior grau de domínio é a competência Domínio de Ferramentas de Publicação (3,1), seguida por Domínio de Redes Sociais na especificação Radar (3,0) e, em seguida, Apuração (2,9). A função com menor grau de domínio é a de Repórter Especial (1,6), seguida por Repórter III (1,9) e, com maior distância para os dois últimos, Repórter II (2,4) e Editor Assistente II (2,4).

O resultado mostra que, na avaliação dos gestores, o grau de domínio de suas equipes em relação às competências Digitais (nota média 2,5) é inferior às Jornalísticas (nota média 3,8): as competências Digitais não chegam a um grau de domínio mediano, enquanto as Jornalísticas ficam muito próximas de um domínio alto. A competência Digital melhor avaliada atingiu a média de 3,1, nota muito próxima da pior avaliação das competências Jornalísticas (*Storytelling*, nota 3,0).

Chama a atenção ainda que os Repórteres Especiais tiveram ao mesmo tempo o maior grau de domínio nas competências Jornalísticas (média 4,4) e menor grau de domínio nas competências Digitais (média 1,6). O baixo grau de domínio médio de Repórteres III (1,9) também merece registro. Esses cargos são ocupados por profissionais com maior senioridade e, numa estratégia de fidelização do assinante através da oferta de conteúdo *premium*, por vezes atuam como referência na produção do conteúdo em Zero Hora.

b. Status atual

A Tabela 8 mostra o percentual de colaboradores em cada função com grau de domínio nas **Competências Jornalísticas** avaliado abaixo da sua respectiva nota de referência nas equipes de Zero Hora, de acordo com a avaliação dos gestores. Na avaliação média por cargo e competência, os menores percentuais estão identificados pela cor branca, e os maiores, pela cor amarela. Na média de ambos os critérios, os maiores valores estão identificados pela cor vermelha.

Cargo	Média Comp. Jornalísticas	Ética Jornalística	Precisão da Informação	Texto Excelente	Storytelling	Visão do Produto Final	Público e Linha Editorial	Fatos Jornalísticos	Capricho Estético	Hierarquização do Conteúdo	Criatividade
Repórter I	14%	32%	14%	0%	14%	5%	0%	9%	36%	0%	27%
Repórter II	18%	0%	20%	0%	20%	0%	0%	0%	80%	0%	60%
Repórter III	29%	67%	0%	17%	67%	17%	0%	0%	67%	0%	50%
Repórter Especial I	33%	0%	33%	0%	100%	33%	33%	0%	33%	0%	100%
Colunista	40%	50%	25%	50%	100%	0%	0%	25%	0%	50%	100%
Editor Assistente I	23%	6%	35%	12%	47%	18%	0%	24%	24%	47%	12%
Editor Assistente II	40%	67%	33%	33%	33%	33%	33%	33%	67%	33%	33%
SubEditor Área	55%	75%	25%	75%	50%	25%	0%	75%	100%	100%	25%
Editor de Área	63%	67%	72%	78%	94%	28%	67%	50%	67%	72%	33%
% Status Atual	33%	37%	33%	27%	54%	17%	18%	24%	47%	33%	37%

Tabela 8: Média do % de colaboradores com avaliação de grau de domínio abaixo da referência de sua função nas Competências Jornalísticas.

A avaliação das competências Jornalísticas mostra que, em média, 35% dos profissionais da Redação de Zero Hora tem grau de domínio das competências jornalísticas em nível inferior àquele de referência para suas respectivas funções. Os cargos com maior *gap* são os de Editor de Área (63% abaixo), SubEditor de Área (55%) e Colunista e Editor Assistente II (ambos com 40% do público abaixo). A competência Jornalística com maior *gap* é a de *Storytelling*, com 54% do público abaixo do grau de domínio de referência, seguida de Capricho Estético (47% abaixo) e Criatividade (37%).

A Tabela 9 mostra o % de colaboradores em cada função com grau de domínio nas **Competências Digitais** avaliado abaixo da sua respectiva nota de referência nas equipes de Zero Hora, de acordo com a avaliação dos gestores. Na avaliação média por cargo e competência, os menores percentuais estão identificados pela cor branca, e os maiores, pela cor amarela. Na média de ambos os critérios, os maiores valores estão identificados pela cor vermelha.

Cargo	Média Comp. Digitais	SEO	Métricas Digitais	Linguagem Visual Digital	Domínio de Redes Sociais (Radar)	Domínio de Redes Sociais (Anuracão)	Estratégia de divulgação de conteúdo	Desenvolvimento de Produtos Digitais	Gestão de conteúdo colaborativo	Domínio de Ferramentas de Publicação	Produção e Edição de Conteúdo para <i>Mobile</i>	<i>Early adopter</i> "do que vier"	<i>Heavy User</i> de Jornalismo Digital
Repórter I	18%	18%	0%	36%	23%	23%	0%	0%	18%	14%	36%	27%	23%
Repórter II	53%	40%	60%	20%	40%	40%	60%	20%	80%	40%	100%	80%	60%
Repórter III	85%	83%	100%	83%	67%	67%	83%	67%	83%	83%	100%	100%	100%
Rep. Especial I	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Colunista	48%	75%	50%	0%	50%	75%	0%	0%	100%	25%	25%	75%	100%
Ed. Assis I	47%	24%	59%	47%	18%	29%	53%	29%	53%	53%	71%	59%	65%
Ed. Assist II	86%	67%	100%	100%	67%	67%	67%	100%	67%	100%	100%	100%	100%
SubEd Área	63%	50%	75%	75%	100%	25%	25%	75%	50%	75%	100%	50%	50%
Editor Área	67%	22%	94%	94%	94%	67%	17%	61%	83%	61%	100%	72%	33%
% Status Atual	52%	37%	58%	59%	52%	47%	33%	38%	59%	50%	74%	62%	54%

Tabela 9: Média do % de colaboradores com avaliação de grau de domínio abaixo da referência de sua função nas Competências Digitais.

Verifica-se que, em média, 52% dos colaboradores possuem grau de domínio das competências Digitais em nível inferior àquele de referência para suas respectivas funções. Todos os Repórteres Especiais foram avaliados com grau de domínio inferior ao grau de domínio desejado, seguidos por Editores Assistentes (86% abaixo) e Repórteres III (85%). A competência com maior gap entre as equipes é Produção e Edição de Conteúdo para *Mobile* (74% abaixo), com *Early adopter* "do que vier" (62%) e Linguagem Visual (59%) como segundo e terceiro piores lugares.

Novamente registra-se a preocupação com os Repórteres Especiais e Repórteres III, dada a importância dos profissionais que exercem essas funções para execução da estratégia do negócio.

A avaliação do status atual demonstra ainda que, embora as competências Jornalísticas tenham sido bem avaliadas pelos gestores, há um grande gap entre a situação das equipes avaliadas e o grau de domínio esperado de cada uma das funções.

3.3.6. Relatório para gestores

Os resultados obtidos foram apresentados para os gestores da redação de cada jornal através de uma planilha eletrônica desenvolvida pela pesquisadora. Será apresentada visão geral de todos, também disponibilizados no Apêndice E.

O relatório inicia com a visão de uma capa. Com a inclusão de seu CPF, requerido para garantir a confidencialidade das informações, o gestor tinha acesso a cinco relatórios:

1. Individual;
2. Autoavaliação pela equipe;
3. Avaliação da equipe pelo gestor;
4. Percepção da equipe (autoavaliação x avaliação do gestor);
5. Status atual da equipe (avaliação gestor x nota de referência);



Mapa de competências
avaliação das equipes

INSTRUÇÕES Por favor, insira seu CPF no campo abaixo.

CPF 000000000-01
Gestor MARIA
Jornal

Diretos (Lotação)	5	
Avaliados	5	100%
Autoavaliados	5	100%

Relatório Individual Relatório de Autoavaliação da equipe Relatório de Avaliação da equipe (notas dadas pelo gestor) Relatório Percepção da equipe (autoavaliação x avaliação gestor) Relatório de GAP da equipe (avaliação gestor x referência)

Figura 6: Capa do Relatório enviado aos gestores

O Relatório apresenta o número de subordinados avaliados e autoavaliados e correspondente percentual de avaliação de acordo com o total de membros da equipe.

INSTRUÇÕES Por favor, insira seu CPF no campo abaixo.

CPF	000000000-01	
Gestor	MARIA	
Jornal		
Diretos		
(Lotação)	5	
Avaliados	5	100%
Autoavaliados	5	100%

Figura 7: Detalhe do campo de identificação

Os relatórios são detalhados a seguir, e são disponibilizados no Apêndice F em tamanho real para melhor visualização. Ressalta-se que a intenção é apresentar as ferramentas, e não realizar análise aprofundada dos resultados obtidos com a avaliação, daí também porque os dados nas figuras são fictícios.

1. Relatório Individual

Apresenta a visão individual do colaborador. A partir de um cargo de referência escolhido pelo usuário para comparação, apresenta a nota de autoavaliação, a nota do gestor e o gap entre essas duas, e ainda o gap entre a nota do gestor e a nota de referência da função escolhida.

No exemplo abaixo, tem-se o relatório individual da colaboradora Maria, gerida por Régis e com cargo registrado de Editor Chefe (nomes fictícios para preservar o sigilo dessas informações). A nota média da avaliação do gestor em todas as competências foi de 4,4, e o cargo escolhido para comparação entre sua avaliação e grau de domínio desejado foi o de Colunista. A apresentação do cargo registrado nos sistemas de RH da empresa e a possibilidade de escolha de outro cargo para comparação foi a opção da pesquisadora para permitir que colaboradores pudessem visualizar os seus principais gaps de desenvolvimento em relação a cargos que desejam ocupar no futuro, de modo a facilitar planos de carreira e treinamento.



Figura 8: Visão geral do relatório individual

O relatório traz essa visão para as competências Jornalísticas, Digitais e de Liderança, além do campo “Treinamentos que o colaborador gostaria de receber” e “Treinamentos indicados pelo gestor” com as respostas preenchidas por ambos na ferramenta online.

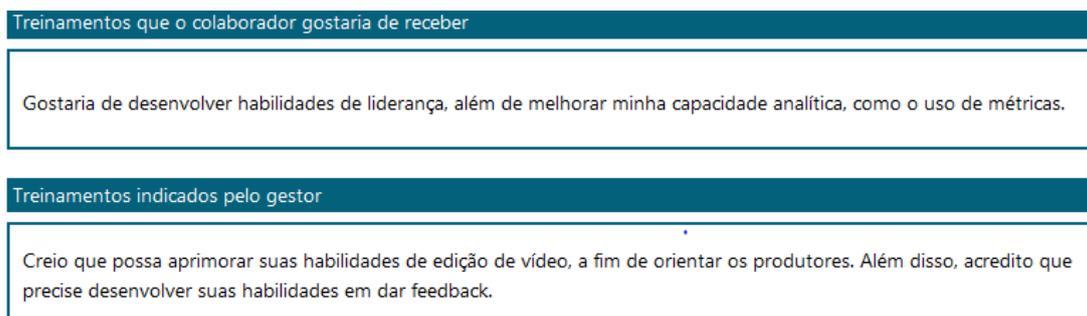


Figura 9: Campo ao final do relatório individual

Além de uma nota média de cada uma das categorias das competências (Jornalísticas, Digitais e de Liderança) de acordo com a autoavaliação e avaliação do gestor, o relatório apresenta em detalhe o resultado de cada uma das competências, com demonstrativo de *gap* entre a autoavaliação e avaliação do gestor (Percepção), e *gap* entre a nota de referência da função escolhida e a avaliação do gestor (*gap* Ref).

No exemplo da Figura 9, a colaboradora foi avaliada pelo gestor com grau de domínio médio de 4,5 nas competências jornalísticas e grau de domínio médio de 4,0 nas competências digitais. Em relação ao grau de domínio esperado para a função escolhida no início do relatório (Colunista), os gaps estão nas competências Jornalísticas de Ética Jornalística, Texto Excelente, Capricho Estético e Hierarquização do Conteúdo, e maiores fortalezas em Visão do Produto Final e Capricho Estético. Em relação às competências Digitais, há gap em Domínio de Redes Sociais (Radar), Domínio de Redes Sociais (Apuração) e Gestão de Conteúdo Colaborativo, e em todas as demais competências a avaliada apresenta grau de domínio superior ao cargo de comparação escolhido (Colunista).

Competências	Auto-Avaliação	Nota Gestor	Percepção	Referência	gap Refer
Jornalísticas	4,2	4,5	0,3	4,4	0,1
Ética jornalística	4	4	0,0	5	-1,0
Precisão da informação	3	4	1,0	4	0,0
Texto excelente	4	4	0,0	5	-1,0
Storytelling	3	5	2,0	5	0,0
Visão do produto final	5	5	0,0	3	2,0
Público e Linha Editorial	5	5	0,0	4	1,0
Domínio de fatos jornalísticos atuais	4	5	1,0	5	0,0
Capricho estético	5	5	0,0	3	2,0
Hierarquização de conteúdo	5	4	-1,0	5	-1,0
Criatividade	4	4	0,0	5	-1,0

Competências	Auto-Avaliação	Gestor	Percepção	Referência	gap Refer
Digital	4,3	4,0	-0,3	3,6	0,4
SEO	5	5	0,0	4	1,0
Métricas digitais	4	5	1,0	3	2,0
Linguagem visual digital	4	4	0,0	2	2,0
Domínio de redes sociais (radar)	4	4	0,0	5	-1,0
Domínio de redes sociais (apuração)	3	3	0,0	5	-2,0
Estratégia de divulgação de conteúdo	5	3	-2,0	3	0,0
Desenvolvimento de produtos digitais	4	4	0,0	1	3,0
Gestão de conteúdo colaborativo	5	3	-2,0	5	-2,0
Domínio de ferramentas de publicaçã	5	5	0,0	4	1,0

Figura 10: visão detalhada do relatório individual

O relatório foi desenvolvido com layout propício para impressão em folha A4, de modo a permitir a utilização pelos gestores em conversas de *feedback* e desenvolvimento com os colaboradores de suas equipes.

2. Relatório de autoavaliação pela equipe:

Apresenta o resultado de notas de autoavaliação de todos os subordinados diretos do gestor nas competências Jornalísticas, Digitais e de Liderança, com soma (para análise do grau de domínio total daquela equipe) e média das notas em cada uma delas. Os maiores resultados estão identificados no relatório com a cor verde, e menores, com a cor vermelha.



Figura 11: Visão geral do Relatório de Autoavaliação das Equipes

3. Relatório de avaliação da equipe pelo gestor:

Apresenta o resultado de notas de avaliação, pelo gestor, de todos os seus subordinados diretos nas competências Jornalísticas, Digitais e de Liderança, com soma (para análise do grau de domínio total daquela equipe) e média das notas em cada uma delas. Novamente os maiores resultados estão identificados no relatório com a cor verde, e menores, com a cor vermelha.

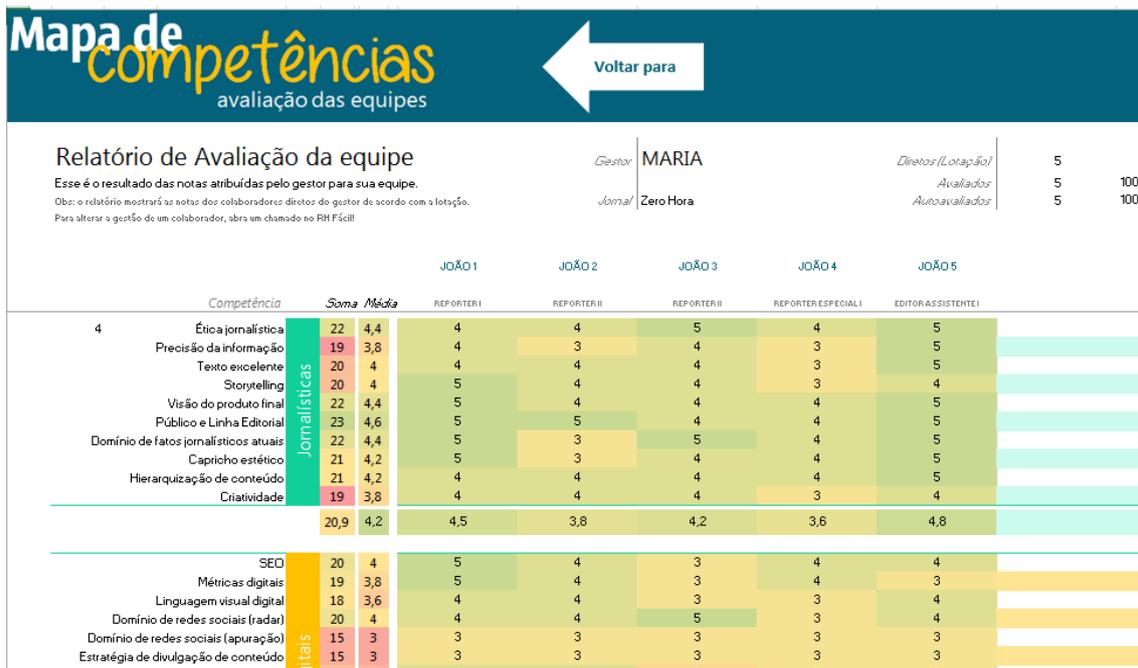


Figura 12: Visão geral do relatório de Avaliação da equipe pelo gestor

4. Relatório de Percepção da Equipe

Apresenta o gap entre as notas de autoavaliação da equipe e a avaliação do gestor nas competências Jornalísticas, Digitais e de Liderança, com soma dos gaps e média dos gaps em cada uma delas.



Figura 13: Visão geral do Relatório de Percepção da Equipe

5. Relatório de Status Atual da Equipe

Apresenta o gap entre as notas de avaliação da equipe dadas pelo gestor e os graus de domínio de referência em cada uma de suas funções, nas competências Jornalísticas, Digitais e de Liderança, com soma dos gaps e média dos gaps em cada uma delas.

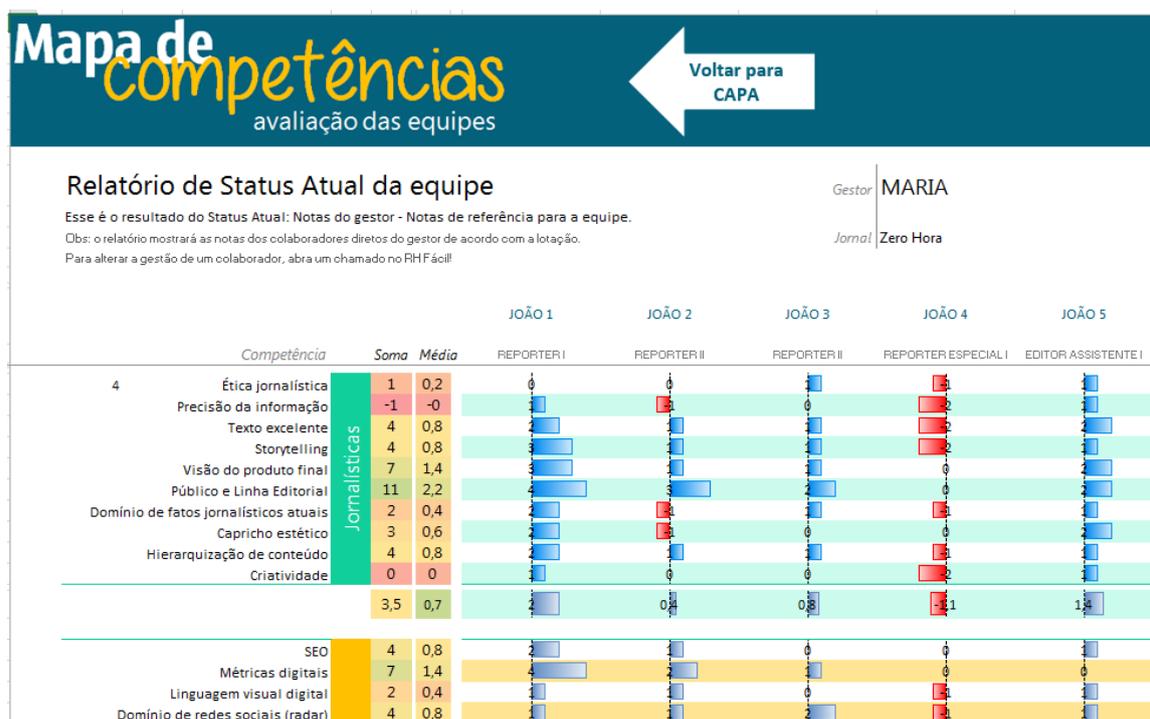


Figura 14: Visão geral do Relatório de Percepção da Equipe

Essa última apresentação fornece uma visualização macro da equipe de subordinados diretos dos gestores, de modo a facilitar a detecção de quais colaboradores possuem os maiores gaps e quais estão prontos para um próximo passo de carreira, para permitir planos de desenvolvimento, desenho de carreira e iniciativas de compartilhamento interno de conhecimento. Os relatórios foram entregues aos gestores de Zero Hora e dos demais jornais do GrupoRBS, e utilizados com diferentes graus de profundidade em cada uma das equipes de acordo com facilidade dos gestores no manuseio das ferramentas e tempo de dedicação a conversas de desenvolvimento junto a suas equipes.

3.4 Conclusões preliminares

As equipes das redações, público crítico e com histórica dificuldade em contratação de objetivos no sistema de avaliação de desempenho da empresa, apresentou boa receptividade ao conceito do Mapa de Competências. Essa aceitação talvez se justifique porque esse modelo gerencial estimula aprendizagem, adaptação e inovação, capacidades imprescindíveis no cenário de desenvolvimento tecnológico enfrentado por profissionais do jornalismo (BRANDÃO, BAHRY, 2005). Sua participação no levantamento de comportamentos, descrição de competências e avaliação foi ativa, e resultou no mapeamento de 21 competências digitais e jornalísticas, com extensa descrição, e na avaliação de mais de 60% das equipes.

Também os resultados do mapa serviram parcialmente aos objetivos de sua criação – desenvolver habilidades dos colaboradores, contratar profissionais alinhados às necessidades de cada função em todas as redações, reconhecer pontos fortes e oportunidades de melhoria dos jornalistas e compartilhar o conhecimento e a expertise dos profissionais do Grupo. Mesmo sem lançamento ou divulgação institucional oficial do projeto, os resultados da avaliação foram utilizados para levantamento de treinamentos pela área de Desenvolvimento Humano e Organizacional do Grupo; aprovação de verba de treinamento em baseada nos resultados encontrados; consulta e debate em momentos de contratação entre gestores e área de Recrutamento e Seleção; definição de perfil de novas equipes e estruturas pelos gestores e HRBPs; e ainda para conversas de carreira e *feedback* junto às equipes.

Não obstante, não se pode dizer que o Mapa atingiu o patamar de sustentabilidade. O mapeamento de competências não foi expandido às demais funções das equipes dos jornais (fotografia, vídeo, arte, diagramação), tampouco se realizou nova rodada de avaliação das equipes, ambas ações que fizeram parte do rol de próximos passos do projeto em determinado momento.

Essa falta de continuidade se explica, em parte, pela estrutura necessária para a execução do projeto. Todas as ferramentas foram criadas manualmente – em ferramentas *online*, documentos de texto ou de slides digitais ou em planilhas eletrônicas –, desvinculadas de toda a estrutura já existente na empresa para suporte da avaliação (RH, comunicação, TI), e, por

consequente, também sua manutenção e atualização deve ser feita manualmente. O tempo necessário para essas tarefas não pôde ser absorvidos pelas HRBPs.

Também o alto nível de complexidade do Mapa dificultou sua consolidação enquanto complemento ao modelo de gestão: apesar de consolidada a lista inicial de 52 competências, o resultado continuou extenso (21 competências jornalísticas e digitais e 9 competências de liderança, totalizando 30 competências a serem avaliadas). A execução concomitante desse sistema em oito redações, no modelo biestatal, para mais de 200 jornalistas, dificultou a realização de etapas importantes como reuniões de aprendizados ou de atenção à gestão da mudança.

Evidencia-se, assim, a necessidade de simplificação do modelo, reduzindo o número de competências-chave, de modo a possibilitar a avaliação de profissionais de maneira mais rápida, permitindo também a execução de todas as etapas posteriores junto às equipes. Dessa maneira, será possível não apenas analisar a avaliação realizada, mas também evoluir na aplicação dos resultados encontrados: identificar colaboradores com maior grau de domínio, incentivando a realização de monitorias e ações de compartilhamento de conhecimento; focar esforços de treinamento nas equipes com maiores *gaps* de grau de domínio; investir no desenvolvimento das funções mais críticas para a empresa, de acordo com sua estratégia de produto e de gestão de pessoas; estruturar times de produção de conteúdo de acordo com o domínio das competências e necessidade do negócio; desenhar próximos passos de carreira dos colaboradores; e, finalmente, reavaliar as equipes e analisar a efetividade dos programas de capacitação ofertados.

A seção 4.4 apresenta oportunidades de melhoria para retomada do mapeamento de competências para jornalistas, de modo a melhor atingir os objetivos específicos ii (mapear as competências jornalísticas que se relacionam com os critérios que definem a percepção do cliente) e iii do estudo (enumerar possibilidades para capacitação dos jornalistas em tais competências, indicando os próximos passos para promover o desenvolvimento dos profissionais da Redação Integrada do Jornal Zero Hora).

4. COMPETÊNCIAS JORNALÍSTICAS PROPOSTAS

Este capítulo apresenta uma revisão das competências mapeadas no projeto Mapa de Competências, promovendo convergência com os critérios definidores de qualidade do conteúdo jornalístico encontrados no Capítulo 1. Como resultado, espera-se atender ao objetivo específico ii (mapear as competências dos jornalistas se que se relacionam com critérios que definem a percepção do cliente referente à qualidade de conteúdos).

Ainda, este Capítulo revisa os aprendizados do projeto de Mapa de Competências na redação de Zero Hora, apontando oportunidades de melhoria na execução e nas ferramentas desenvolvidas. O resultado esperado é o atendimento ao objetivo específico iii (enumerar possibilidades para capacitação dos jornalistas em tais competências, indicando os próximos passos para promover o desenvolvimento dos profissionais da Redação Integrada do Jornal Zero Hora).

4.1. Convergência entre as competências e os critérios definidores de qualidade

Nesta seção se faz a revisão das competências mapeadas no projeto Mapa de Competências na redação de Zero Hora, analisando como se relacionam com os critérios de percepção de qualidade encontrados na revisão bibliográfica.

A revisão bibliográfica resultou em 5 critérios-chave para a percepção de qualidade do público leitor em relação a conteúdo jornalístico online (ressaltando-se que a quinta, *Spreadability*, é imprescindível para o momento de transição do modelo de negócio, mas pode impactar negativamente na percepção de qualidade). Foi adicionado um breve descritivo do conteúdo jornalístico dotado do critério mapeado.

1. Credibilidade (ou Confiança): conteúdo confiável pelo público
2. Fusão (ou Convergência de Meios): conteúdo integrado com as novas tecnologias

3. Curadoria: timing na publicação e escolha de conteúdo
4. *Storytelling*: informação tratada, com conexões e histórias
5. *Spreadability*: potencial de viralizar

As competências Jornalísticas e Digitais mapeadas serão analisadas uma a uma a seguir, de acordo com sua afinidade com cada um dos cinco critérios. Para tanto, foi construída uma Matriz de Correspondência entre Competências e Critérios.

Para classificação da afinidade, foram analisados os descritivos de cada competência, e avaliada sua capacidade de contribuir para criação de conteúdo dotado dos critérios de percepção de qualidade mapeados. De acordo com a relação entre o comportamento descrito pela competência e o conteúdo esperado, a pesquisadora atribui uma nota entre 1 e 9, de acordo com a escala:

- 1: Não contribui para a criação daquele conteúdo
- 3: Contribui de alguma forma para a criação daquele conteúdo
- 9: Contribui diretamente para a criação daquele conteúdo

A Tabela 10 mostra a avaliação de afinidade entre as competências mapeadas e os critérios definidores de qualidade.

Conforme explicita o capítulo 2, o critério *Spreadability* teve peso inferior aos demais na análise da matriz, visto que ainda é necessário ao conteúdo de jornalismo digital durante período de transição, mas pode contribuir negativamente para a percepção de qualidade do produto pelo público leitor.

O “Resultado (Soma de pontos por competência) apresenta a soma da pontuação de afinidade de cada um dos critérios, sendo que a afinidade com os quatro primeiros critérios possui peso superior à afinidade com o quinto critério, *Spreadability*, dado o exposto na seção 2.4.5 (Resultado = [(C1 + C2 + C3 + C4) x 2 + C5]. As maiores pontuações estão assinaladas com a cor verde, e as menores, com a cor branca.

Na última linha da tabela, “Soma de pontos por critério”, visualiza-se a soma simples de pontos de afinidade em cada um dos cinco critérios. O subtotal dessa soma encontra-se no início da listagem de cada competência (Competências Jornalísticas e Competências Digitais), indicando quantos pontos de afinidade cada categoria de competências possui em relação aos cinco critérios estabelecidos. Novamente as maiores pontuações estão

assinaladas com a cor verde, e as menores, com a cor branca, na soma total de critérios presente ao fim da tabela.

	Credibilidade (Confiança)	Fusão de Mídias	Curadoria	Storytelling	Spreadability	Resultado (Soma de pontos por competência)
	Conteúdo confiável pelo público	Conteúdo integrado com as novas tecnologias	Timing na publicação e escolha de conteúdo	Informação "tratada", com conexões e histórias	Potencial de viralizar	
Competências Jornalísticas	42	24	22	20	12	
Ética Jornalística	9	1	1	1	1	25
Precisão da Informação	9	1	1	1	1	25
Texto Excelente	9	1	1	1	1	25
<i>Storytelling</i>	1	3	1	9	1	29
Visão do Produto Final	1	9	1	1	1	25
Público e Linha Editorial	1	1	3	1	1	13
Domínio de Fatos Jornalísticos Atuais	9	1	3	1	1	29
Capricho Estético	1	3	1	1	1	13
Hierarquização do Conteúdo	1	1	9	1	1	25
Criatividade	1	3	1	3	3	19
Competências Digitais	14	50	12	16	30	
SEO	1	1	1	1	9	17
Métricas Digitais	1	3	1	1	3	15
Linguagem Visual Digital	1	9	1	1	1	25
Domínio de Redes Sociais (Radar)	1	3	1	3	3	19
Domínio de Redes Sociais (Apuração)	3	1	1	3	1	17
Estratégia divulgação de conteúdo	1	3	1	1	3	15
Desenvolvimento Produtos Digitais	1	3	1	1	1	13
Gestão de conteúdo colaborativo	1	3	1	1	3	15
Domínio de Ferramentas de Publicação	1	3	1	1	1	13
Produção e Edição de Conteúdo <i>Mobile</i>	1	9	1	1	3	27
<i>Early adopter</i> "do que vier"	1	9	1	1	1	25
<i>Heavy User</i> de Jornalismo Digital	1	3	1	1	1	13
Soma de pontos por critério	56	74	34	36	42	

Tabela 10: Matriz de Correspondência entre Competências e Critérios de Percepção de Qualidade

Nas próximas seções é realizada a análise das pontuações de afinidades encontrada.

4.1.1. Análise de pontuação de afinidade por Competências

A tabela 11 ordena as competências de acordo com a pontuação obtida na análise de afinidade. Nessa visão, consideram-se as Competências mapeadas sem diferenciá-las nas categorias Digital ou Jornalísticas. As maiores pontuações foram assinaladas com a cor verde, e as menores, com a cor branca, considerando-se o critério de *Spreadability* com peso inferior aos demais.

	Credibilidade (Confiança)	Fusão de Mídias	Curadoria	Storytelling	Spreadability	Resultado (Soma de pontos por competência)
<i>Storytelling</i>	1	3	1	9	1	29
Domínio de Fatos Jornalísticos Atuais	9	1	3	1	1	29
Produção e Edição de Conteúdo <i>Mobile</i>	1	9	1	1	3	27
Ética Jornalística	9	1	1	1	1	25
Precisão da Informação	9	1	1	1	1	25
Texto Excelente	9	1	1	1	1	25
Visão do Produto Final	1	9	1	1	1	25
Hierarquização do Conteúdo	1	1	9	1	1	25
Linguagem Visual Digital	1	9	1	1	1	25
<i>Early adopter</i> "do que vier"	1	9	1	1	1	25
Criatividade	1	3	1	3	3	19
Domínio de Redes Sociais (Radar)	1	3	1	3	3	19
SEO	1	1	1	1	9	17
Domínio de Redes Sociais (Apuração)	3	1	1	3	1	17
Métricas Digitais	1	3	1	1	3	15
Estratégia de divulgação de conteúdo	1	3	1	1	3	15
Gestão de conteúdo colaborativo	1	3	1	1	3	15
Público e Linha Editorial	1	1	3	1	1	13
Capricho Estético	1	3	1	1	1	13
Desenvolvimento de Produtos Digitais	1	3	1	1	1	13
Domínio de Ferramentas de Publicação	1	3	1	1	1	13
<i>Heavy User</i> de Jornalismo Digital	1	3	1	1	1	13

Tabela 11: Ordenação das Competências por Afinidade com os Critérios

As competências que se destacam, mapeadas com maior afinidade aos critérios definidos, são:

1. *Storytelling* e Domínio de Fatos Jornalísticos Atuais, com 29 pontos de afinidade;
2. Produção e Edição de Conteúdo para *Mobile*, com 27 pontos de afinidade;
3. Ética Jornalística, Precisão da Informação, Texto Excelente, Visão do Produto Final, Hierarquização do Conteúdo, Linguagem Visual Digital e *Early adopter* “do que vier” com 25 pontos de afinidade;

As demais competências mapeadas obtiveram pontuação abaixo da média de 20 pontos de afinidade encontrada na Matriz.

4.1.2. Análise de pontuação de afinidade por Critérios

A tabela 12 apresenta o total de pontos de afinidade de cada um dos critérios definidores de qualidade, calculado através de soma simples. A última linha evidencia a quantidade de competências mapeadas com alta afinidade (pontuação 9) com o critério. As maiores pontuações de afinidade foram assinaladas com a cor azul.

	Credibilidade (Confiança)	Fusão de Mídias	Curadoria	Storytelling	Spreadability
Soma de pontos por critério	56	74	34	36	42
<i>Storytelling</i>	1	3	1	9	1
Domínio de Fatos Jornalísticos Atuais	9	1	3	1	1
Produção e Edição de Conteúdo para <i>Mobile</i>	1	9	1	1	3
Ética Jornalística	9	1	1	1	1
Precisão da Informação	9	1	1	1	1
Texto Excelente	9	1	1	1	1
Visão do Produto Final	1	9	1	1	1
Hierarquização do Conteúdo	1	1	9	1	1
Linguagem Visual Digital	1	9	1	1	1
<i>Early adopter</i> "do que vier"	1	9	1	1	1
Criatividade	1	3	1	3	3
Domínio de Redes Sociais (Radar)	1	3	1	3	3
SEO	1	1	1	1	9
Domínio de Redes Sociais (Apuração)	3	1	1	3	1
Métricas Digitais	1	3	1	1	3
Estratégia de divulgação de conteúdo	1	3	1	1	3
Gestão de conteúdo colaborativo	1	3	1	1	3
Público e Linha Editorial	1	1	3	1	1
Capricho Estético	1	3	1	1	1
Desenvolvimento de Produtos Digitais	1	3	1	1	1
Domínio de Ferramentas de Publicação	1	3	1	1	1
<i>Heavy User</i> de Jornalismo Digital	1	3	1	1	1
Qtd de competências com afinidade 9	4	4	1	1	1

Tabela 12: Pontuação de Afinidade com Competências por Critério

Observa-se que as competências mapeadas possuem maior grau de afinidade com o critério Fusão de Mídias, seguido por Credibilidade, *Spreadability*, *Storytelling* e, por fim, Curadoria.

A análise da Matriz de Correspondência apresentada no início dessa seção demonstra, ainda, que as Competências Jornalísticas têm maior afinidade com o critério de Credibilidade (42 pontos), enquanto as Competências Digitais possuem mais afinidade com o critério Fusão de Mídias (50 pontos).

4.1.3. Conclusões

Evidencia-se, da análise das pontuações realizadas nas seções 4.1.1 e 4.2.2, que as competências mapeadas no projeto Mapa de Competências contribuem para a produção de conteúdo dotado dos critérios definidores de qualidade encontrados no Capítulo 2.

Á vista do objetivo específico ii, mapear as competências jornalísticas que se relacionam com os critérios que definem a percepção do cliente, e diante da conclusão já apresentada na seção 3.4 deste estudo, de necessidade de simplificação do mapa de competências desenvolvido na redação de Zero Hora, poder-se-ia simplesmente extraí-las das competências previamente mapeadas. Para tanto, bastaria definir um número máximo de competências a serem trabalhadas, de acordo com a capacidade de gestão das equipes, e escolhê-las a partir da lista da seção 4.1.1, onde foram ordenadas em ordem decrescente de afinidade com os critérios de qualidade.

Essa solução, todavia, não satisfaria à produção de conteúdo de qualidade, na medida em que desconsidera a necessidade de garantir um nível mínimo de atendimento a todos os critérios mapeados. A Tabela 13 apresenta as primeiras dez competências ordenadas por pontuação de afinidade, com subtotais ao final das três primeiras competências, ao final das cinco primeiras e ao final das dez selecionadas. Visualiza-se que a seleção das três primeiras competências resultaria em alta afinidade na produção de conteúdo focado em Fusão de Mídias, com menos foco em *Storytelling* e Credibilidade e com menos afinidade com *Spreadability* e Curadoria. A seleção das cinco primeiras resultaria em conteúdo com alta afinidade com Credibilidade, semelhante afinidade de com Fusão de Mídias e *Storytelling*, e pouca afinidade com *Spreadability* e Curadoria. A última linha apresenta a pontuação total de afinidade por critério, com maior pontuação marcada pela cor verde. Depreende-se que há predominância de competências com afinidade à Fusão de Mídias, seguida pelo critério Credibilidade. Em terceiro lugar, está a afinidade com a *Spreadability*, com afinidade superior à Curadoria e *Storytelling*.

	Credibilidade (Confiança)	Fusão de Mídias	Curadoria	Storytelling	Spreadability
<i>Storytelling</i>	1	3	1	9	1
Domínio de Fatos Jornalísticos Atuais	9	1	3	1	1
Produção e Edição de Conteúdo para <i>Mobile</i>	1	9	1	1	3
Subtotal – (soma desde Storytelling)	11	13	5	11	5
Ética Jornalística	9	1	1	1	1
Precisão da Informação	9	1	1	1	1
Subtotal – (soma desde Storytelling)	29	15	7	13	7
Texto Excelente	9	1	1	1	1
Visão do Produto Final	1	9	1	1	1
Hierarquização do Conteúdo	1	1	9	1	1
Linguagem Visual Digital	1	9	1	1	1
<i>Early adopter</i> "do que vier"	1	9	1	1	1
Subtotal - (soma desde Storytelling)	42	44	20	18	12
Criatividade	1	3	1	3	3
Domínio de Redes Sociais (Radar)	1	3	1	3	3
SEO	1	1	1	1	9
Domínio de Redes Sociais (Apuração)	3	1	1	3	1
Métricas Digitais	1	3	1	1	3
Estratégia de divulgação de conteúdo	1	3	1	1	3
Gestão de conteúdo colaborativo	1	3	1	1	3
Público e Linha Editorial	1	1	3	1	1
Capricho Estético	1	3	1	1	1
Desenvolvimento de Produtos Digitais	1	3	1	1	1
Domínio de Ferramentas de Publicação	1	3	1	1	1
<i>Heavy User</i> de Jornalismo Digital	1	3	1	1	1
Total de pontos de afinidade por critério	56	74	34	36	42

Tabela 13: Subtotais de Pontuação de Afinidade com Competências por Critério

O conteúdo de qualidade que se deseja criar para o assinante depende de todos os critérios mapeados. Mesmo que não estejam sempre presentes no mesmo texto jornalístico, não é eficaz contar com competências que contribuam mais para a produção de alguns sem justificativa para tanto. O conteúdo deve também contar com a presença de *Spreadability*, pelo menos até estabilização de modelo de negócio que não dependa de grandes volumes de acesso, mas certamente não em caráter superior aos critérios de Curadoria

e de *Storytelling*. É necessário, assim, encontrar combinação de competências que garantam produção equilibrada do conteúdo de acordo com os critérios mapeados.

Essa proposta será realizada na próxima seção.

4.2. Competências sugeridas para os jornalistas da Redação de Zero Hora

A análise das competências propostas no Mapa realizada na seção 4.1 evidenciou sua necessidade de reformulação. Em primeiro lugar, é necessário simplificar o modelo, reduzindo sua complexidade de aplicação, execução e acompanhamento nas equipes. Imprescindível também garantir que as competências mapeadas contribuam efetivamente à criação de conteúdo jornalístico dotado dos critérios de percepção de qualidade definidos, sem o desequilíbrio percebido na análise da seção 4.1.3.

Para tanto, partiu-se da análise das competências avaliadas com afinidade alta ou média em cada um dos critérios, em ordem crescente. A partir da lista encontrada realizou-se revisão de seus descritivos, buscando congruência entre os comportamentos citados em cada uma e correlação com aqueles descritos na revisão bibliográfica. As novas competências e seus respectivos descritivos foram propostos de modo a evitar a construção de descrições muito longas e que utilizassem termos técnicos que dificultem a compreensão das pessoas; ambiguidades; irrelevâncias e obviedades (BRANDÃO, BAHRY, 2005), além de evitar termos em inglês e a menção a ferramentas que podem rapidamente tornar-se obsoletas.

4.2.1. Convergência das competências afins

O primeiro critério analisado é a Credibilidade, brevemente descrita no item 4.1 como produzir conteúdo confiável pelo público. Da revisão bibliográfica do Capítulo 2 depreende-se que a confiabilidade está ligada à apresentação pelo profissional de informações baseadas em evidência, com poucos erros ou com correção rápida dos mesmos, principalmente à vista da exposição

constante do jornalismo online (MORAES, 2013; CARSON, 2015; SELAME, 2016, REGINATO, 2016). Mais: no contexto do *hipertexto*, e ainda mais à vista das notícias falsas, o jornalista precisa atuar como guia do cidadão, verificando informações e apresentando *links* que remetam a fontes confiáveis de expansão do conhecimento (REGINATO, 2016; NICKEL, 2017).

A tabela 14 apresenta as competências avaliadas com afinidade ao critério Credibilidade, em ordem decrescente.

	Credibilidade (Confiança)
Domínio de Fatos Jornalísticos Atuais	9
Ética Jornalística	9
Precisão da Informação	9
Texto Excelente	9
Domínio de Redes Sociais (Apuração)	3

Tabela 14: Competências com afinidade com o critério Credibilidade

A revisão dos descritivos das competências listadas resultou no descritivo de Comportamento, Critério e Condição (BRANDÃO e BAHRY, 2005) a seguir expostos:

- **Comportamento observado no trabalho:** Produz e publica conteúdos
- **Critério (o que avaliaremos):** gramaticalmente corretos, com informações precisas e fontes idôneas, verdadeiras e verificáveis,
- **Condição (o que pode ser levado em conta):** com rápida correção de erros e observância ao Guia de Ética e Autorregulamentação Jornalística do Grupo RBS.

A esta competência se nomeou **Guia da Verdade**. Sua nomeação intenta sensibilizar o jornalista ao papel que deve exercer num contexto de hipertexto e hiperinformação, não só apresentando os fatos como também auxiliando o leitor a selecionar a verdade num contexto de informações por vezes inverídicas (REGINATO, 2016; NICKEL, 2017).

Em seguida, revisam-se as competências que contribuem para o critério de Fusão (ou Convergência de Meios), descrito como o conteúdo integrado com as novas tecnologias. Isso significa explorar todo o potencial da

interatividade multimídia, interagindo com os diversos elementos e enriquecendo suas histórias (BORDOEL e DEUZE, 2001; BOCZWOSKI, 2004; CANAVILHAS, 2006). A criação desse conteúdo é experimental e em constante caráter beta (MORAES, 2013).

A tabela 15 apresenta as competências avaliadas com afinidade ao critério Fusão de Mídias, em ordem crescente.

	Fusão de Mídias
Visão do Produto Final	9
Linguagem Visual Digital	9
Produção e Edição de Conteúdo para <i>Mobile</i>	9
<i>Early adopter</i> "do que vier"	9
<i>Storytelling</i>	3
Domínio de Ferramentas de Publicação	3
Criatividade	3
Domínio de Redes Sociais (Radar)	3
Capricho Estético	3
Métricas Digitais	3
Estratégia de divulgação de conteúdo	3
Gestão de conteúdo colaborativo	3
Desenvolvimento de Produtos Digitais	3
<i>Heavy User</i> de Jornalismo Digital	3

Tabela 15: Competências com afinidade com o critério Fusão de Mídias

A revisão dos descritivos das competências listadas resultou no seguinte descritivo de Comportamento, Critério e Condição:

- **Comportamento observado no trabalho:** Produz conteúdo nativo online,
- **Critério (o que avaliaremos):** com exploração de todos os elementos de mídia disponíveis,
- **Condição (o que pode ser levado em conta):** considerando a experiência do usuário no meio digital.

A esta competência se nomeou ***Apresentação Nativa Digital do Conteúdo***. Com a definição da competência e sua nomeação, intenta-se trazer o foco para a entrega que deve ser feita pelo jornalista na produção do conteúdo. Eliminou-se redundâncias existentes nas competências antes mapeadas (como “Capricho estético” e “Linguagem visual digital”, ambas com

descritivo que remetia à narrativa com utilização de elementos visuais – foto, vídeo, infografia) e descritivos genéricos (como em “Criatividade de pautas e edição”). Também foi escolhido texto aberto para o descritivo (“exploração de *todos os meios de mídia disponíveis*”, ao invés de citação de elementos já existentes, como traziam as supracitadas competências e ainda “Produção e Edição de Conteúdo para *Mobile*”, “Ferramentas de publicação”), para evitar que envelheça rapidamente à vista da descoberta de novos elementos hoje talvez ainda impensados. Por fim, optou-se por não mais listar comportamentos que certamente fomentam a capacidade de produzir tal conteúdo, mas não garantem sua produção, como indicavam as competências “*Early adopter* ‘do que vier’”, “Desenvolvimento de produtos digitais”, “*Heavy User* de produtos digitais”, e mesmo “*Storytelling*”, “Domínio de redes sociais (radar)”, “Métricas digitais”. “Estratégia de divulgação de conteúdo” e “Gestão do conteúdo colaborativo”. Sugere-se que esses comportamentos sejam mapeados como boas prática de desenvolvimento das equipes.

Em terceiro lugar, revisita-se a produção de conteúdo com curadoria, resumido como o *timing* na publicação e escolha de conteúdo. Esse critério se relaciona com a seleção de notícias relevantes, de acordo com a necessidade do público, respeitando o tempo do leitor (MORAES, 2013, JARVIS, 2017).

A tabela 16 apresenta as competências avaliadas com afinidade ao critério Curadoria, em ordem crescente.

	Curadoria
Hierarquização do Conteúdo	9
Domínio de Fatos Jornalísticos Atuais	3
Público e Linha Editorial	3

Tabela 16: Competências com afinidade com o critério Curadoria

A revisão dos descritivos das competências listadas resultou no descritivo de Comportamento, Critério e Condição abaixo:

- **Comportamento observado no trabalho:** Selecciona e entrega notícias relevantes ao leitor

- **Critério (o que avaliaremos):** levando em conta o seu ponto de vista e respeitando seu *timing*,
- **Condição (o que pode ser levado em conta):** garantindo a publicação em primeira mão para o assinante do jornal e escolha de profundidade desejada.

A esta competência se nomeou **Guardião do Tempo**, para sublinhar a importância de o jornalista estar atento à missão de ajudar o leitor na seleção do que merece sua atenção, e de quando divulgar determinados conteúdos.

Em quarto lugar, passa-se às competências que se relacionam com o *Storytelling*, descrito como a disponibilização tratada da informação, com conexões e histórias. Trata-se de contá-las com olhar atento e observador e buscando conexões inéditas entre os fatos, através de jornalismo investigativo e reportagens especiais (MORAES, 2013; CANELLA, 2016; PETTERLE, 2016).

A tabela 17 apresenta as competências avaliadas com afinidade ao critério *Storytelling*, em ordem crescente.

	<i>Storytelling</i>
<i>Storytelling</i>	9
Criatividade	3
Domínio de Redes Sociais (Radar)	3
Domínio de Redes Sociais (Apuração)	3

Tabela 17: Competências com afinidade com o critério *Storytelling*

A revisão dos descritivos das competências listadas resultou no descritivo de Comportamento, Critério e Condição abaixo:

- **Comportamento observado no trabalho:** Produz conteúdo exclusivo
- **Critério (o que avaliaremos):** pela narrativa autoral ou pela análise própria,
- **Condição (o que pode ser levado em conta):** respeitando o tipo de texto produzido e grau de opinião cabível.

Esta competência foi nomeada *Conteúdo Proprietário*, para sublinhar a importância da personalidade do texto – seja pela capacidade analítica

diferenciada, seja pelo tom pessoal da narrativa, quando a natureza do conteúdo assim permitir.

Neste descritivo, intentou-se eliminar sobreposições havidas em relação ao critério Fusão de Mídias (como a experimentação de “*Storytelling*”). Também houve a preocupação em esclarecer a importância da visão exclusiva para a produção de conteúdo *premium*, valorizando a criatividade e a identificação de fontes e oportunidades de produção de conteúdo já definidos (elementos presentes em “Criatividade”, e “Domínio de redes sociais”, tanto em “Apuração” quanto em “Radar”). Foi proposital a menção, no texto, tanto à narrativa autoral, relacionada à capacidade de contar histórias e às *soft news*, quanto ao conteúdo analítico, ligado à apuração fática e *hard news*, de modo a garantir o atendimento a ambas com uma só competência, simplificando o modelo, bastando que o jornalista identifique qual sua área de atuação para escolha e melhor interpretação em consequência.

Por fim, analisam-se as competências listadas como relacionadas à *Spreadability*, conteúdo com potencial de viralizar. É o conteúdo que atrai audiência e motivam o compartilhamento, com conteúdo afeito ao entretenimento (JENKINS, 2013; JARVIS, 2017).

A tabela 18 apresenta as competências avaliadas com afinidade ao critério *Spreadability*, em ordem crescente.

	<i>Spreadability</i>
SEO	9
Criatividade	3
Domínio de Redes Sociais (Radar)	3
Produção e Edição de Conteúdo para <i>Mobile</i>	3
Métricas Digitais	3
Estratégia de divulgação de conteúdo	3
Gestão de conteúdo colaborativo	3

Tabela 18: Competências com afinidade com o critério *Spreadability*

Conforme exposto no item 4.1, há excesso de competências relacionadas a esse critério, importante apenas por determinado tempo. A

revisão dos descritivos das competências listadas resultou no descritivo de Comportamento, Critério e Condição abaixo:

- **Comportamento observado no trabalho:** Produz conteúdo que motiva o compartilhamento,
- **Critério (o que avaliaremos):** com observância às métricas digitais e à dinâmica dos algoritmos dos sites de redes sociais e da classificação dos resultados,
- **Condição (o que pode ser levado em conta):** respeitando as normas de uso, os temas cabíveis de viralização e o guia de Ética e Autorregulamentação Jornalística.

A competência resultante foi nomeada **Compartilhamento Sustentável**.

Seu descritivo incentiva a produção de um conteúdo que, mesmo quando atenda à necessidade de volume do negócio, busque minimizar eventual impacto negativo na percepção de qualidade pelo assinante. Novamente houve a preocupação em definir texto aberto, não passível de envelhecimento junto a termos, processos ou ferramentas que eventualmente deixem de ser utilizados. Registra-se também que, para evitar resistência junto às equipes da redação, optou-se pela definição de nomes em português.

4.2.3. Competências sugeridas

Como resultado da convergência entre competências previamente mapeadas e critérios de percepção de qualidade realizado nas seções anteriores, obtiveram-se 5 competências sugeridas, abaixo compiladas:

1. **Guia da Verdade:** Produz e publica conteúdos gramaticalmente corretos, com informações precisas e fontes idôneas, verdadeiras e verificáveis, com rápida correção de erros e observância ao Guia de Ética e Autorregulamentação Jornalística do Grupo RBS.
2. **Apresentação Nativa do Conteúdo:** Produz conteúdo nativo *online*, com exploração de todos os elementos de mídia disponíveis, considerando a experiência do usuário no meio digital.
3. **Guardião do Tempo:** Seleciona e entrega notícias relevantes ao leitor levando em conta o seu ponto de vista e respeitando seu *timing*,

garantindo a publicação em primeira mão para o assinante do jornal e escolha de profundidade desejada.

4. **Conteúdo Proprietário:** Produz conteúdo exclusivo pela narrativa autoral ou pela análise própria, respeitando o tipo de texto produzido e grau de opinião cabível.
5. **Compartilhamento Sustentável:** Produz conteúdo que motiva o compartilhamento, com observância às métricas digitais e à dinâmica dos algoritmos dos sites de redes sociais e da classificação dos resultados, respeitando as normas de uso, os temas cabíveis de viralização e o guia de Ética e Autorregulamentação Jornalística.

4.3. Possibilidades de capacitação e próximos passos

Conforme se identificou nas conclusões preliminares do Capítulo 3, o mapeamento de competências realizado teve boa aceitação junto aos jornalistas, mas enfrentou dificuldades de sustentabilidade devido ao escopo e complexidade de execução. Diante da necessidade de simplificação do modelo, daí decorrente, e de definir competências que tenham afinidade, de forma equilibrada, com os critérios de percepção de qualidade mapeados, foram propostas novas competências conforme exposto na seção 4.2.

Nesta seção serão enumeradas possibilidades de capacitação dos jornalistas de acordo com as competências mapeadas, indicando os próximos passos para promover o desenvolvimento dos profissionais da Redação Integrada do Jornal Zero Hora, conforme objetivo específico iii. Serão ainda apresentadas oportunidades de melhoria nos processos e ferramentas utilizados, com o objetivo de garantir a aplicação do estudo, com desenvolvimento dos profissionais e sustentabilidade do modelo proposto.

4.3.1. Possibilidades de capacitação

Embora algumas das competências previamente mapeadas tenham deixado de integrar explicitamente os novos descritivos propostos, porque distantes da produção do conteúdo, os comportamentos por elas descritos

certamente fomentam a entrega de produto alinhado aos critérios de percepção de qualidade – tanto que, quando realizada a análise de afinidade no item 4.1, não se identificou nenhuma competência que não tivesse o condão de contribuir para a produção de conteúdo de qualidade. Dessa maneira, como garantia de que haverá capacitação para todos os comportamentos anteriormente mapeados, partiu-se daquelas competências descritas no Mapa para enumerar possibilidades para capacitação dos jornalistas.

Como premissa inicial, sugerem-se ações internas de desenvolvimento. Essa opção não foi feita somente para busca de economia da organização, ainda que por vezes se enfrente rigor orçamentário; antes disso, a busca de soluções internas se dá como forma de dotar o processo de eficácia e perenidade, evitando etapas de mapeamento de fornecedores que exigem tempo e envelhecem rapidamente. Também se enxerga a utilização de monitores internos como maneira de valorização dos colaboradores, que poderão usufruir da exposição positiva junto a colegas e gestores. Salienta-se que a organização já conta com diversas iniciativas para capacitação de seus colaboradores, tratando-se aqui de visão complementar e estruturada.

A tabela 19 apresenta as competências previamente mapeadas, respectivos comportamentos relacionados, sugestão de ações e formatos e possíveis responsáveis (áreas ou profissionais com domínio do tema).

Competências (Extraídas do Mapa de Competências)	Comportamentos	Formatos Sugeridos	Responsáveis (áreas e profissionais)
Ética Jornalística; Precisão da Informação	Conteúdo isento, com observância ao Guia de Ética e Autor-regulamentação Jornalística	Workshops de estudo do Guia Grupos de debate de casos-chave	Jornalistas sêniores Membros do Comitê Editorial
Precisão da informação; Texto excelente	Conteúdo com perfeição gramatical, conforme o Manual da Redação	Dicas de boas práticas via e-mail Mentoria de textos	Jornalistas sêniores Redatores
<i>Storytelling</i> ; Desenvolvimento de produtos digitais; Produção e Edição de Conteúdo para <i>Mobile</i> ;; <i>Early adopter</i> “do que vier”; <i>Heavy User</i> de Prod. Digitais	Conhecimento e utilização de dispositivos, lançamentos e novos produtos digitais e ferramentas disponíveis	Compartilhamento de boas práticas e benchmarks;	Gestão; Área de desenvolvimento de produto digital;
Visão do Produto Final	Entendimento de etapas de desenvolvimento do produto	Job rotation na redação; Integração com outras áreas;	Gestão de pessoas (organizador)

Competências (Extraídas do Mapa de Competências)	Comportamentos	Formatos Sugeridos	Responsáveis (áreas e profissionais)
Conhecimento do público e linha editorial; Hierarquização do Conteúdo;	Conhecimento sobre os leitores e o que é importante para ele	Workshops Contato com pesquisas realizadas	Inteligência e Mercado B2C
<i>Storytelling</i> ; Capricho estético; Linguagem visual digital; Ferramentas de publicação;	Narrativas com utilização ampla de recursos multimídia e ferramentas disponíveis	Capacitações técnicas Manuais de boas práticas	Equipes de Arte, Fotografia e Vídeos
Criatividade	Inovação de assuntos	Apresentação de boas práticas e de cases de sucesso	Jornalistas sêniores Gestão
SEO; Métricas digitais; Domínio de redes sociais (radar) Domínio de redes sociais (apuração) Estratégia de divulgação de conteúdo;	Compreende dinâmica dos algoritmos de sites e redes sociais, para distribuir conteúdos; potencializa e acompanha resultados; filtra e verifica fatos	Manual de funcionamento e de boas práticas	Capacitação externa específica
Gestão de conteúdo colaborativo	Incentiva a participação de usuários	Workshop	Com. Corporativa Gestão de Redes Sociais

Tabela 19: Possibilidades de Capacitação das Equipes

4.3.2. Próximos passos

O processo de definição de competências, avaliação dos profissionais e análise dos resultados é extenso e demanda dedicação da organização em um momento desafiador para o negócio. Nesse sentido, de modo a otimizar esforços, sugere-se que se parta das competências aqui propostas e ferramentas já desenvolvidas para aplicação na redação.

Não obstante, a análise realizada no item 4.1.1 e 4.1.2 demonstrou a importância de se partir, no mapeamento de competências, de critérios de percepção de qualidade para a proposição das competências, sob risco de se culminar na capacitação de profissionais para produção de conteúdo que não resultará na execução da estratégia necessária para a empresa.

Sugere-se, assim, que, a partir dos critérios apontados nesse estudo, sejam realizadas pesquisas focais com o público assinante de Zero Hora, de modo a estratificar exatamente quais critérios são percebidos como de maior relevância. A participação da área de inteligência de marketing e produto juntamente com profissionais das redações nessa etapa enriquecerá a investigação. Os resultados podem inclusive apontar pela existência de critérios mais relevantes do que os demais. Nesse caso, a Matriz de Correlação deverá prever peso superior a esses critérios quando da análise de afinidade com as competências listadas, para garantir que o conteúdo gerado a partir destas esteja de acordo com a necessidade apontada pelos assinantes.

A partir daí, sugere-se que se realize avaliação em uma editoria da Redação em caráter piloto, de forma a testar tanto as ferramentas de avaliação quanto a forma de apresentação e de análise dos resultados junto aos gestores e equipes. Melhorias podem ser realizadas em ambas de acordo com os testes realizados.

Por fim, sugere-se que também a fase da capacitação seja testada em pequena escala e em modelo piloto. Os melhores avaliados nas competências, com apoio da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional, atuarão como mentores de seus colegas, referência interna daquele conhecimento ou multiplicadores em workshops e treinamentos, conforme sugerido no item 4.3.1.

O diagrama da Figura 14 apresenta de forma resumida os próximos passos sugeridos.

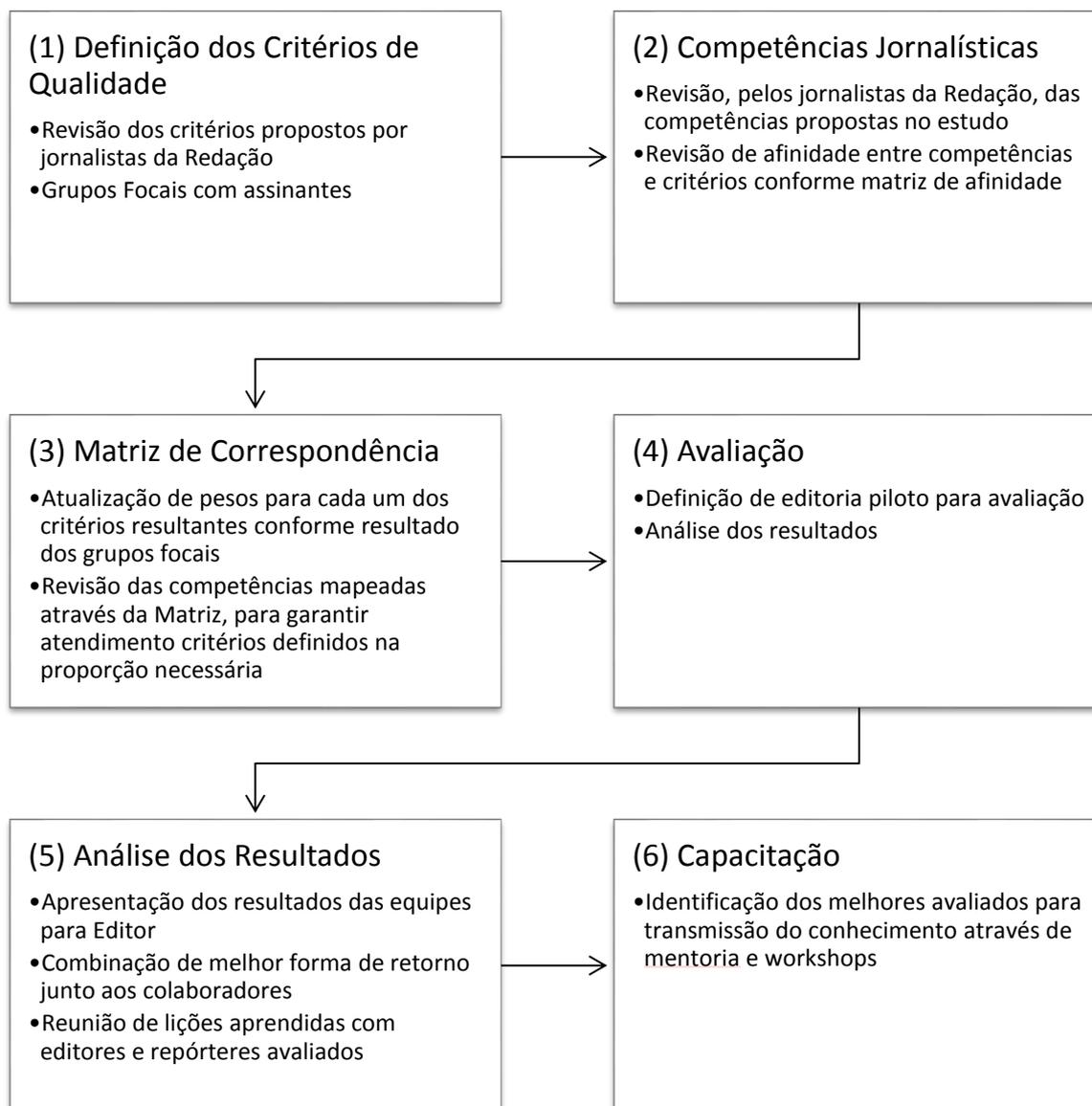


Figura 15: Próximos passos sugeridos para a organização

4.3.3. Oportunidades de melhoria

As oportunidades de melhoria aqui mapeadas visam corrigir problemas encontrados durante o projeto Mapa de Competências, de modo a garantir a sustentabilidade do modelo de avaliação por competências nas redações.

Em primeiro lugar, registra-se novamente a necessidade de se contar com número de competências reduzido. Tal simplificação intenta facilitar o entendimento e memorização por parte de todos os profissionais, de modo a

fomentar sua utilização para avaliação de produção diária, em conversas de desenvolvimento, planejamento de carreira, desenho de estruturas, definição de equipes para entregas e de perfil profissional em momentos de contratação. Nesse sentido, sugere-se também que haja formalização das competências e divulgação em local de fácil acesso, para permitir a consulta pelos colaboradores em qualquer momento.

Em relação ao relatório de avaliação, esse pode trazer, para facilitar seu uso e como forma de gestão do conhecimento, esclarecimentos sobre as informações ali apresentadas. Também pode sugerir análises e ações para os gestores a partir dos dados expostos em cada relatório, incentivando o olhar crítico sobre sua equipe sem necessidade de intérprete ou de apoio externo.

Os critérios de definição de qualidade, quando validados com o público assinante do jornal, podem ser aproveitados em sua totalidade pela redação. Periodicamente pode haver avaliação das matérias em relação ao atendimento dos critérios, de modo que se treine o olhar crítico do jornalista. Dada a sensibilidade da avaliação pública de matérias, sugere-se que o foco seja sempre no atendimento *positivo* dos critérios, divulgando para as equipes ocasiões em que forem atendidos e feedback privado quando do contrário. Essa ação pode contribuir positivamente com o clima da redação na medida em que valorizará o trabalho dos colaboradores, promovendo exposição de jornalistas junto à gestão.

No mesmo sentido, visualiza-se vantagens na observação de veículos nacionais e internacionais para identificação de boas práticas no atendimento dos critérios. Essa já é prática comum dos profissionais, e a melhoria sugerida relaciona-se ao modo de avaliação e divulgação dos cases. Reforça-se que, mais do que à matéria publicada, deve-se atentar a como o conteúdo está sendo produzido ou apresentado para majorar a percepção de qualidade pelos assinantes, de forma a provocar insights nas equipes.

A capacitação de profissionais a partir do resultado da avaliação é um dos motivadores principais do mapeamento de competências e, como tal, merece atenção especial da área de gestão de pessoas. Sugere-se que exista documento formal que reúna melhores práticas, documentos e cases de referência, leituras recomendadas e dicas rápidas para capacitação dos

profissionais, de modo a facilitar o desenvolvimento independente de eventos formais.

Por fim, considera-se essencial que a organização realize reuniões de aprendizado para melhoria contínua destes processos. O objetivo é consolidar acertos, revisar erros e discutir próximos passos pelas equipes, visando sempre à consolidação e evolução das melhores práticas de gestão de pessoas.

5. CONCLUSÕES

Este capítulo não repetirá as conclusões preliminares do estudo, apresentados nas seções 3.4, 4.1.3 e 4.2. Para considerações finais do trabalho e suas limitações, contudo, se reportará aos capítulos anteriores, ressaltando os pontos principais e sua relação com os objetivos propostos. Ainda, trará sugestões de pesquisas futuras.

A primeira pergunta proposta pela pesquisa no item 1.2 – lembra-se, “que características deve ter um texto para o leitor perceber que o jornal online é um produto de qualidade?” foi respondida através da revisão de literatura apresentada no Capítulo 2. Os critérios definidos (Credibilidade, Fusão de Mídias, Curadoria, *Storytelling* e *Spreadability*) serviram à clarificação do objetivo geral do trabalho, de mapear os critérios essenciais para que o público leitor do jornal online perceba alto valor no produto ofertado e aceite pagar mensalmente pelo acesso a esse conteúdo. A pesquisa exploratória realizada evidencia que a área de conhecimento é rica em produção acadêmica, e que a investigação de soluções para o jornalismo iniciou-se ainda na década de 90 (DIZARD, 1998), sem que se tenha, até a presente data, resposta definitiva para a questão. Isso se dá pela constante evolução do contexto tecnológico e econômico mundial, e resulta na necessidade de investigação contínua do mercado e aperfeiçoamento constante dos profissionais ligados à produção de conteúdo.

À vista dessa realidade, a segunda questão – “quais são as competências jornalísticas necessárias aos profissionais de Redações para produzir tais conteúdos?” – reveste-se de especial importância, bem como o objetivo geral de identificar as competências a serem desenvolvidas em jornalistas da Redação Integrada de Zero Hora para produzir conteúdo que atenda aos requisitos mapeados.

A análise estruturada no Capítulo 3 evidenciou que, embora tenha havido aceitação de modelo de gestão por competências, há necessidade de implementação de um modelo mais simples, com reduzido número de competências essenciais. Conforme se evidenciou na revisão do projeto Mapa

de Competências implementado, o mesmo teve alta complexidade de construção e aplicação, estabelecendo um cenário em que não há foco estruturado no desenvolvimento de nenhuma competência para o acompanhamento e desenvolvimento. Um total de 21 competências – considerando apenas as digitais e jornalísticas –, com diferentes graus de domínio para cada função foram identificadas. O número de competências inicialmente mapeado, combinado com o público total de jornalistas passível de avaliação – mais de 200 – divididos em oito redações em dois estados diferentes, com diferentes graus de domínio para cada uma das funções exercidas, revestiu o projeto de magnitude não prevista inicialmente, dificultando o acompanhamento pela equipe de HRBPs e, conseqüentemente, a execução plena pelos gestores.

Além disso, a complexidade da gestão da mudança não pode ser subestimada. Nova aplicação de mapeamento de competências deve seguir o modelo de desenvolvimento das empresas emergentes dos últimos anos, de ideologia *beta*, com lançamento piloto, teste de versões preliminares, espaço para questionamentos, críticas e interatividade, colheita de *feedbacks* e apropriada correção dos rumos (conforme defendem MORAES, 2013; NICKEL, 2017) Apesar disso, ressalta-se que o elevado percentual de respondentes nas redações (mais de 60% em Zero Hora) permite concluir que o modelo foi bem aceito pelas equipes, e tem potencial para ser utilizado como diferenciais competitivos em relação à concorrência (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

Mais do que apenas reduzir o número de competências a serem trabalhadas, contudo, considera-se essencial a realização da etapa inicial deste estudo, de proposição de critérios definidores de qualidade. Tal definição é imperiosa para garantir que as competências mapeadas e, como consequência, desenvolvidas nos jornalistas da Redação, resultem na produção de conteúdo percebido como *premium* pelo leitor. A não-observância dessa etapa no Mapa, que partiu do desenho do fluxo de produção de notícias, resultou na definição de competências com maior afinidade ao critério *Spreadability* do que com o critério *Curadoria*, conforme se verificou na análise realizada na seção 4.1.2.

Registra-se aqui que, embora tenha chamado a atenção a grande incidência de competências com afinidade ao critério *Spreadability*, isso se deu

em contexto diferente do atual, em momento anterior do processo de transição pelo qual o modelo de negócio está passando e antes de redefinição de estratégia da empresa para monetização através da fidelização do assinante. Pode-se dizer, assim, que esse resultado não significa necessariamente falha do projeto, mas tão-somente que houve atualização do cenário em que o jornal se encontra. Tal análise resulta em duas conclusões, a seguir detalhadas.

Em primeiro lugar, evidencia a necessidade de amadurecimento da metodologia, passando a incluir a etapa de definição de critérios de percepção de qualidade e a posterior análise de afinidade junto a esses critérios, conforme proposto no trabalho. Dessa maneira, garante-se que as competências mapeadas (1) foram pensadas para produzir conteúdo que será percebido como *premium* pelo assinante, justificando seu aporte mensal de receita através da assinatura; e (2) estão efetivamente contribuindo para essa produção, de modo equilibrado e sem priorizar um ou outro critério injustificadamente.

Em segundo lugar, demonstra a necessidade de se trabalhar em modelo de aprendizado contínuo, com frequentes avaliações de atendimento à estratégia da empresa, garantindo sua sustentabilidade e eficácia (BRANDÃO, BAHRY, 2005). Para tanto, considera-se ideal a evolução a partir das ferramentas e análises já criadas. A demora na criação de novos modelos, acrescido de etapas de diagnóstico, criação de ferramentas, apresentação, treinamento e teste para sua utilização consome tempo precioso de equipes cujo negócio passa por momento disruptivo. Ademais, dado seu caráter eminentemente dinâmico, é natural que competências ganhem ou percam relevância ao longo do tempo (BRANDÃO, BAHRY, 2005), daí porque devem ser passíveis de atualização de maneira rápida e eficaz.

Como próximos passos, sugere-se que seja realizada pela empresa investigação de quais os critérios de definição de qualidade para seus assinantes, com correspondente revisão das competências aqui propostas. Ainda, sugere-se que as etapas de avaliação e capacitação sejam realizadas em uma editoria da redação no caráter piloto, de forma colaborativa pelos jornalistas. As ferramentas de avaliação e de apresentação de resultados já desenvolvidos devem ser utilizadas como ponto de partida, de modo a acelerar sua aplicação na organização.

Como sugestão de base para estudos futuros, restaram algumas questões a serem respondidas. A primeira delas se refere a como especificamente o leitor de Zero Hora percebe a qualidade em conteúdo jornalístico. Quais são os serviços online pagos que utiliza e quais periódicos têm como referência de qualidade são perguntas que podem guiar eventual pesquisa. Posteriormente, seria importante avaliar como o conteúdo de Zero Hora é percebido em cada um dos critérios encontrados, afim de direcionar os esforços da organização à melhoria dos resultados que não estiverem satisfatórios.

Por fim, cabe salientar a crença da pesquisadora de que esses estudos se beneficiariam de uma abordagem interdisciplinar em que houvesse participação de profissionais ligados às áreas de comunicação, gestão do produto e da qualidade, melhoria de processos e gestão de pessoas. O esforço unificado de diferentes expertises fomentaria a obtenção de resultados diversos e alavancaria os resultados do negócio. A *expertise* de diferentes áreas de conhecimento, envolvendo diferentes níveis da organização, em processo de retroalimentação circular, ainda aumenta as chances de que as competências estejam em sintonia com a estratégia organizacional (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, Chris. **Free: the future of a radical price**. New York: Hyperion, 2009.

ANDERSON, Chris. **The Long Tail: why the future of business is selling less for more**. New York: Hyperion, 2006.

ANJ: **Nova assinatura digital de Zero Hora oferece tablet e duas edições digitais diárias**. 01/12/2016. Disponível em <http://www.anj.org.br/2015/12/01/nova-assinatura-digital-de-zero-hora-oferece-tablet-e-duas-edicoes-digitais-diaras/>. Acesso em abril/2016.

BARDOEL, Jo. DEUZE, Mark. **Network Journalism: Converging Competences of Old and New Media Professionals**. In: Australian Journalism Review 23(2), 2001. pp. 91-203.

BRANDÃO, Hugo Pena. BAHRY, Carla Patrícia. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público. Brasília (56)2, 2005. P. 179-194

BRANDÃO, Hugo Pena. GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas: jan/mar 2001. São Paulo, v. 41. Nº 1. P. 8-15.

BOCZKOWSKI, Pablo J. **Digitalizing the News: innovation in online newspapers**. Cambridge: MIT Press, 2004.

BOSSIDY, Larry. CHARAN, Ram. **Execution: The Discipline of Getting Things Done**. New York: Crown Business, 2002.

CANAVILHAS, João Manuel Messias. **Do jornalismo online ao webjornalismo: formação para a mudança**. Comunicação e Sociedade, 2006. Vol. 9-10, pp. 113-119.

CANNELAS, Marcelo. DUARTE, Letícia. **Grandes histórias trazem conforto às pessoas, dizem jornalistas em painel**. GauchaZH: 04/05/2016. Disponível em gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2016/05/grandes-historias-trazem-conforto-as-pessoas-dizem-jornalistas-em-painel-5793280.html Acesso em outubro/2017.

CARSON, Andrea. **Behind the newspaper *paywall* – lessons in charging for online content: a comparative analysis of why Australian newspapers are stuck in the purgatorial space between digital and print**. Media, Culture & Society. 2015, Vol. 37(7), pp. 1022–1041.

CHYI, Hsiang Iris. **Willingness to Pay for Online News: An Empirical Study on the Viability of the Subscription Model.** Journal of Media Economics; 2005, Vol. 18(2), pp. 131-142.

CHYI, Hsiang Iris. YANG, Mengchieh Jacie. **Is Online News an Inferior Good? Examining the Economic Nature of Online News Among Users.** Journal of Media Economics; 2009, Vol 86(3), pp. 594-612.

COLETIVA.NET, **Andiara Petterle detalha GauchazH no Maximídia em São Paulo**, 03/10/2017. Disponível em coletiva.net/eventos/andiara-petterle-detalha-gauchazh-no-maximidia-em-ja-paulo,229705.jhtml. Acesso em novembro/2017.

COLETIVA.NET, **Vice-presidente da RBS detalha novidade digital.** 19/09/2017. Disponível em coletiva.net/jornalismo/vice-presidente-da-rbs-detalha-novidade-digital,229070.jhtml. Acesso em novembro/2017.

COUGHLAN, Paul. COUGHLAN, David. **Action research for operations management.** International Journal of Operations & Production Management, 2002. Vol. 22(2), pp.220-240.

CUNNINGHAM, Lillian. **Accenture CEO explains why he's overhauling performance reviews.** The Washington Post: 23/06/2015. Disponível em www.accenture.com/ma-en/company-accenture-ceo-performance-review Acesso em 15/11/2016.

DIZARD JR., Wilson. **A Nova Mídia: A comunicação de massa na era da informação.** São Paulo: Ed. Zahar, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GUERRA, Josenildo Luiz. BARRETO, Nara. **Qualidade em Jornalismo: Metodologia para avaliação do requisito relevância.** SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo. Brasília: UNB, 2013.

GRUPO RBS. **Mudança na Vice-Presidência de Pessoas e Tecnologia do GrupoRBS.** 29/05/2015. Disponível em: www.gruporbs.com.br/noticias/2015/05/29/mudanca-na-vice-presidencia-de-pessoas-e-tecnologia/ Acesso em novembro/2016.

GRUPO RBS. **Responsabilidades do Consultor Interno de RH (HRBP).** 20/12/2017. Disponível em: www.gruporbs.com.br/talentosrbs/2017/12/20/consultor-interno-de-rh-hrbp-16567porto-alegrers-2

INMA: **40 INMA Global Media Awards winners announced, Svenska Dagbladet takes top prize.** 24/05/2016. Disponível em www.inma.org/blogs/disruptive-innovation/post.cfm/40-inma-global-media-awards-winners-announced-svenska-dagbladet-takes-top-prize. Acesso em maio/2016.

JARVIS, Jeff. **If I Ran a Newspaper...** Medium, 2017. Disponível em medium.com/whither-news/if-i-ran-a-newspaper-220a065d2232 Acesso em novembro/2017.

JARVIS, Jeff. **A Postmortem for Journalism.** Medium, 2016. medium.com/whither-news/a-postmortem-for-journalism-62d90ef9f350 Acesso em novembro/2017.

JARVIS, Jeff. **Geeks Bearing Gifts.** Part. 3: Models. Chapter 23: The Pricing Paradox of Information. Medium, 2017. Disponível em: medium.com/geeks-bearing-gifts/the-pricing-paradox-of-information-1ace4fbc9ff Acesso em novembro/2017.

JENKINS, Henry; FORD, Sam; GREEN, Joshua. **Spreadable Media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture.** New York: NY University Press, 2013.

KLOPPING, Alexander. **With the biggest publishers in the country on board, we're launching our journalistic startup in the US today.** Medium, 2016. Disponível em medium.com/on-blendle/with-the-biggest-publishers-in-the-country-on-board-we-re-launching-our-journalistic-startup-in-e8cb800c28b8. Acesso em outubro/2017.

MAHESHVARI, Sapna. HERRMAN, John. **Publishers Are Rethinking Those 'Around the Web' Ads.** New York Times: 30/10/2016. Disponível em www.nytimes.com/2016/10/31/business/media/publishers-rethink-outbrain-taboola-ads.html Acesso em outubro/2017.

MARTINS, Michelle. **Onde foi parar o RH Estratégico?** Medium, 2017. Disponível em medium.com/@michelemartins/onde-foi-parar-o-rh-estrat%C3%A9gico-49cef3a383a4. Acesso em dezembro/2017.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. TURRIONI, João Batista. XAVIER, Amanda Fernandes. CAMPOS, Danielle Fernandes. **Pesquisa-ação na engenharia de produção: proposta de estruturação para sua condução.** Produção; jan/fev 2012. v. 22(1), pp. 1-13.

MELZER, Eduardo Sirotsky. **"Jornalismo é o eixo central de tudo que fazemos", diz presidente do Grupo RBS.** 04/05/2016. Disponível em gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2016/05/jornalismo-e-o-eixo-central-de-tudo-que-fazemos-diz-presidente-do-grupo-rbs-5793122.html

MEYER, Phillip. **Os jornais podem desaparecer? Como salvar o jornalismo na era da informação.** São Paulo: Editora Contexto, 2007.

MORAES, Flávia (Org). **The Communication Revolution.** Grupo RBS: 2013. Disponível em www.thecomunicationrevolution.com.br/ Acesso em novembro/2016.

NICKEL, Barbara. **Desafios para o combate à violação de direitos humanos na internet: premissas e casos.** São Paulo: Friedrich Ebert Stiftung Brasil, 2017. Disponível em <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/13194.pdf>

PASSOS, Sabrina. **Conteúdo pago é caminho sem volta.** GauchaZH, 14/04/2017. Disponível em gauchazh.clicrbs.com.br/colunistas/sabrina-passos/noticia/2017/04/conteudo-pago-e-caminho-sem-volta-9772014.html

PASSOS, Sabrina. **Jornalismo de qualidade custa caro.** GauchaZH, 02/02/2017. Disponível em gauchazh.clicrbs.com.br/colunistas/sabrina-passos/noticia/2017/02/jornalismo-de-qualidade-custa-carro-9710382.html

PAULINO, Fernando Oliveira. **Ética, responsabilidade e qualidade no jornalismo: como experiências internacionais podem ser úteis para práticas brasileiras.** São Paulo: Friedrich Ebert Stiftung Brasil, 2015. Disponível em <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/12101.pdf>

PELLANDA, Eduardo Campos. **Comunicação móvel: das potencialidades aos usos e aplicações.** In: Em Questão. 2009, 15(1), pp.89-98.

Pesquisa Brasileira de Mídia 2015: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira. – Brasília : Secom, 2014

Pesquisa Brasileira de Mídia – PBM 2016. Presidência da República – Secretaria de Comunicação Social: Assessoria de Pesquisa de Opinião Pública. Brasília: 2016. Disponível em www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2016.pdf/view

PETTERLE, Andriara. **“O leitor pode esperar uma Zero Hora ainda mais completa”.** 04/05/2016. Disponível em www.facebook.com/notes/zero-hora/o-leitor-pode-esperar-uma-zero-hora-ainda-mais-completa-zh52anos/10154118610311684 Acesso em maio/2016.

REGINATO, Gisele Dotto. **“As Finalidades do Jornalismo: o que dizem veículos, jornalistas e leitores”.** Porto Alegre: UFRGS, 2016. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação. Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016.

SALAVERRÍA, Ramón, e NEGREDO, Samuel. **Periodismo Integrado: Convergencia de Medios y Reorganización de Redacciones.** Barcelona: Sol90, 2008.

SILVA, Edna Lúcia. MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Florianópolis: UFSC, 2005.

SCUITTO, Lisandro. **Repensar o Ambiente de Trabalho:** é chegada a hora de as companhias abraçarem a causa e adaptarem a sua gestão de talentos para os Millenials. Revista Melhor | Gestão de pessoas. Editora Segmento: outubro/2016. Pp. 12-13.

SELEME, Ascânio: **"O jornal impresso perdeu o reinado, mas não a majestade", diz Ascânio Seleme.** 06/07/2016. Disponível em: zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2016/07/o-jornal-impresso-perdeu-o-

reinado-mas-nao-a-majestade-diz-ascanio-seleme-6430765.html Acesso em julho/2016.

ULRICH, David, BROCKBANK, Wayne, YOUNGER, Jon e ULRICH, Mike. **Competências globais do RH: agregando valor competitivo de fora para dentro**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

Valve: **Handbook for New Employees**. Valve Press: 2012. p. 25. Disponível em www.valvesoftware.com/company/Valve_Handbook_LowRes.pdf Acesso em novembro/2016.

Zero Hora: **"A sobrevivência do jornalismo está na relevância, diz Sérgio Dávila**. 28/10/2015. Disponível em: zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2015/10/a-sobrevivencia-do-jornalismo-esta-na-relevancia-diz-sergio-davila-4889463.html Acesso em novembro/2016.

Zero Hora: **"Cada plataforma tem sua própria voz", diz Tim Rogers sobre redes sociais**. 28/01/2016. Disponível em: zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2016/01/cada-plataforma-tem-sua-propria-voz-diz-tim-rogers-sobre-redes-sociais-4962870.html Acesso em novembro/2016.

Zero Hora: **Conheça a Superedição da ZH de fim-de-semana**. 20/02/2016. Disponível em: zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2016/02/conheca-a-superedicao-da-zh-de-fim-de-semana-4979464.html Acesso em abril/2016.

Zero Hora: **Em Pauta ZH: um dia para discutir os rumos do jornalismo**. 04/05/2016. Disponível em: zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2016/05/em-pauta-zh-um-dia-para-discutir-os-rumos-do-jornalismo-5793300.html Acesso em novembro/2016.

GauchaZH: **Grupo RBS anuncia Andiara Petterle como vice-presidente de Jornais e Mídias Digitais**. 30/10/2014. Disponível em gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2014/10/Grupo-RBS-anuncia-Andiara-Petterle-como-vice-presidente-de-Jornais-e-Midias-Digitais-4632207.html. Acesso em abril/2016.

GauchaZH: **GaúchaZH: plataforma digital une forças de ZH e Gaúcha**. 21/09/2017. Disponível em gauchazh.clicrbs.com.br/geral/noticia/2017/09/gauchazh-plataforma-digital-une-forcas-de-zh-e-gaucha-9908535.html Acesso em novembro/2017.

Zero Hora: **ZH Tablet já está à venda**. 01/12/2015. Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2015/12/zh-tablet-ja-esta-a-venda-4919809.html> Acesso em abril/2016

APÊNDICE A

Entrevista aplicada à redação digital do jornal Zero Hora como ponto de partida do projeto Mapa de Competências.

Disponível em <http://zhora.co/jornalistadigital>

Quais são as características de um jornalista digital excelente?

1. O que um jornalista precisa dominar para ser um repórter digital de referência?
Liste tudo que você considera importante
2. O que um jornalista precisa dominar para ser um editor digital de referência?
Liste tudo que você considera importante
3. O que um jornalista precisa para ser um excelente editor de mídias sociais?
Liste tudo que você considera importante
4. O que um jornalista precisa para ser um excelente editor digital de capa?
Liste tudo que você considera importante

APÊNDICE B

Descritivo Competências do Mapa do Conhecimento

Competências Jornalísticas				
Competência	Comportamento observado no trabalho	Critério (o que avaliaremos)	Condição (o que pode ser levado em conta)	Resumo
Ética jornalística	Resolve dilemas do cotidiano das áreas de produção de conteúdos jornalísticos	com emprego de valores éticos e organizacionais,	empregando diretrizes do Guia de Ética e Autorregulamentação Jornalística do Grupo RBS e do Nosso Jeito de Ser e Fazer.	Resolve dilemas do cotidiano das áreas de produção de conteúdos jornalísticos com emprego de valores éticos e organizacionais, empregando diretrizes do Guia de Ética e Autorregulamentação Jornalística do Grupo RBS e do Nosso Jeito de Ser e Fazer.
Precisão da informação	Produz e edita conteúdos jornalísticos excelentes	de forma precisa, simples, objetiva e isenta,	observando os manuais de Redação do Grupo RBS e o Guia de Ética e Autorregulamentação Jornalística	Produz e edita conteúdos jornalísticos excelentes de forma precisa, simples, objetiva e isenta, observando os manuais de Redação do Grupo RBS e o Guia de Ética e Autorregulamentação Jornalística
Texto excelente	Produz conteúdos jornalísticos excelentes	com estilo diferenciado, relevância e perfeição gramatical,	observando a pluralidade dos fatos, as regras gramaticais e perfil do público	Produz conteúdos jornalísticos excelentes com estilo diferenciado, relevância e perfeição gramatical, observando a pluralidade dos fatos, as regras gramaticais e perfil do público
<i>Storytelling</i> (produção e edição multimídia)	Conta histórias completas	com linearidade, experimentação, inovação e contemplação dos diversos meios disponíveis (impresso, internet, <i>Mobile</i>)	avaliando a abrangência, criatividade e busca de novas ferramentas	Conta histórias completas com linearidade, experimentação, inovação e contemplação dos diversos meios disponíveis (impresso, internet, <i>Mobile</i>) avaliando a abrangência, criatividade e busca de novas ferramentas

Visão do produto final	Possui visão completa do produto	considerando planejamento, roteiro, conhecimento prévio dos assuntos e como pode ser melhor apresentado,	garantindo uma entrega de qualidade e que contribua para percepção da relevância do conteúdo	Possui visão completa do produto considerando planejamento, roteiro, conhecimento prévio dos assuntos e como pode ser melhor apresentado, garantindo uma entrega de qualidade e que contribua para percepção da relevância do conteúdo
Conhecimento do público e da linha editorial do veículo	Conhece público e linha editorial	através de conversas e compartilhamento entre as equipes	considerando as diretrizes dos comitês editoriais e as pesquisas de público	Conhece público e linha editorial através de conversas e compartilhamento entre as equipes considerando as diretrizes dos comitês editoriais e as pesquisas de público
Domínio de fatos jornalísticos atuais	Mantém-se atualizado dos fatos relevantes	conservando boas fontes, estando atento aos veículos relevantes	garantindo dar a notícia em primeira mão e acompanhamento dos fatos	Mantém-se atualizado dos fatos relevantes conservando boas fontes, estando atento aos veículos relevantes garantindo dar a notícia em primeira mão e acompanhamento dos fatos
Capricho estético	Preocupa-se com o design	gerando ideias sobre possíveis desenhos de páginas, infografias, imagens, vídeos	utilizando como base boas referências para ter um resultado visual que impacte o leitor e faça sentido para o conteúdo	Preocupa-se com o design gerando ideias sobre possíveis desenhos de páginas, infografias, imagens, vídeos utilizando como base boas referências para ter um resultado visual que impacte o leitor e faça sentido para o conteúdo
Hierarquização de conteúdo	Compreende o que é mais importante para o público na reportagem/edição conteúdo	através da análise/debate das informações apuradas para definição do que é mais relevante do ponto de vista do leitor	compartilhando a apuração com os editores e colegas ("espancando o conteúdo e encontrando a veia do paciente")	Compreende o que é mais importante para o público na reportagem/edição conteúdo através da análise/debate das informações apuradas para definição do que é mais relevante do ponto de vista do leitor compartilhando a apuração com os editores e colegas ("espancando o conteúdo e encontrando a veia do paciente")
Criatividade ao propor pautas e editar conteúdos	É criativo e inovador	ao pensar em assuntos diferentes, plurais que fujam da mesmice e das agendas	tendo liberdade, proatividade e inquietação para experimentar o novo	É criativo e inovador ao pensar em assuntos diferentes, plurais que fujam da mesmice e das agendas tendo liberdade, proatividade e inquietação para experimentar o novo

Competências Digitais

Competência	Comportamento observado no trabalho	Critério (o que avaliaremos)	Condição (o que pode ser levado em conta)	Resumo
Técnicas de SEO aplicadas ao jornalismo	Escreve e/ou indexa textos	com links no lugar certo, utilizando os termos mais procurados no google, identificando assuntos em alta,	promovendo bom posicionamento do produto no ranqueamento Google.	Escreve e/ou indexa textos com links no lugar certo, utilizando os termos mais procurados no google, identificando assuntos em alta, promovendo bom posicionamento do produto no ranqueamento Google.
Métricas digitais (ferramentas e análise)	Propõe pautas e melhora conteúdo já produzido pelo jornal	com base no acompanhamento das principais métricas do jornalismo digital, com interpretação, crítica e autonomia de uso das ferramentas (Google Analytics, Chartbeat, Cxense	atraindo e retendo leitores para as plataformas digitais dos jornais.	Propõe pautas e melhora conteúdo já produzido pelo jornal com base no acompanhamento das principais métricas do jornalismo digital, com interpretação, crítica e autonomia de uso das ferramentas (Google Analytics, Chartbeat, Cxense atraindo e retendo leitores para as plataformas digitais dos jornais.
Linguagem visual digital (vídeos, infografia, gifs)	Cria narrativa com recursos multimídia	com domínio da linguagem e ferramentas de conteúdo visual (vídeo, foto, infografia), com escolhas não só estéticas, mas também informativas,	produzindo conteúdo visualmente interessante, e que expõe as informações de maneira clara para o leitor.	Cria narrativa com recursos multimídia com domínio da linguagem e ferramentas de conteúdo visual (vídeo, foto, infografia), com escolhas não só estéticas, mas também informativas, produzindo conteúdo visualmente interessante, e que expõe as informações de maneira clara para o leitor.
Domínio de redes sociais (radar)	Filtra assuntos que despertam o interesse	analisando repercussão de temas	identificando oportunidades de produção de conteúdo.	Filtra assuntos que despertam o interesse do público analisando repercussão de temas comentados nas

	do público	comentados nas redes sociais (facebook, twitter, instagram)		redes sociais (facebook, twitter, instagram) identificando oportunidades de produção de conteúdo.
Domínio de redes sociais (apuração)	Obtém dados e contatos	com ferramentas de redes sociais	extraindo informações verificadas e consistentes para a produção de conteúdo.	Obtém dados e contatos com ferramentas de redes sociais extraindo informações verificadas e consistentes para a produção de conteúdo.
Estratégia de promoção (divulgação) de conteúdo	Cria estratégia de divulgação de conteúdo em diferentes plataformas	promovendo sua distribuição e ativação, acompanhando resultado e repercussão	garantindo alcance e propondo adequações em busca do resultado.	Cria estratégia de divulgação de conteúdo em diferentes plataformas promovendo sua distribuição e ativação, acompanhando resultado e repercussão garantindo alcance e propondo adequações em busca do resultado.
Desenvolvimento de produtos digitais	Contribui com o desenvolvimento	com compreensão da estratégia do negócio e conhecimento do portfólio de produtos digitais do Grupo	sugerindo insights e colaborando com o time de desenvolvimento quando possível.	Contribui com o desenvolvimento com compreensão da estratégia do negócio e conhecimento do portfólio de produtos digitais do Grupo sugerindo insights e colaborando com o time de desenvolvimento quando possível.
Gestão de conteúdo colaborativo	Incentiva a participação dos usuários e gera conteúdos interessantes	a partir da interação e relação com o público nas plataformas de relacionamento disponíveis, com respeito a regras de utilização de conteúdo de terceiros,	promovendo bom relacionamento com o público e coordenando produção de conteúdo colaborativo.	Incentiva a participação dos usuários e gera conteúdos interessantes a partir da interação e relação com o público nas plataformas de relacionamento disponíveis, com respeito a regras de utilização de conteúdo de terceiros, promovendo bom relacionamento com o público e coordenando produção de conteúdo colaborativo.
Domínio de ferramentas de publicação	Publica matérias, edita capas e cria insumos	com responsabilidade e conhecimento das ferramentas disponíveis (Vinas, Dussanti, Boria, It,	produzindo conteúdo com qualidade, agilidade e máxima utilização dos recursos disponíveis.	Publica matérias, edita capas e cria insumos com responsabilidade e conhecimento das ferramentas disponíveis (Vinas, Dussanti, Boria, It, info.gram, scribe, wordpress) produzindo conteúdo com qualidade, agilidade e máxima utilização dos recursos disponíveis.

		info.gram, scribe, wordpress)		
Produção e edição de conteúdo para <i>Mobile</i>	Constroi (e testa) conteúdo pensando prioritariamente em consumo <i>Mobile</i>	com compreensão do ritmo de consumo do conteúdo, posicionamento de mídia, extensão e função do conteúdo para cada momento	produzindo uma boa experiência, que atrai e retém usuários das plataformas móveis.	Constroi (e testa) conteúdo pensando prioritariamente em consumo <i>Mobile</i> com compreensão do ritmo de consumo do conteúdo, posicionamento de mídia, extensão e função do conteúdo para cada momento produzindo uma boa experiência, que atrai e retém usuários das plataformas móveis.
<i>Early adopter</i> “do que vier”	Conhece, pesquisa e utiliza novos canais de distribuição	indo além dos formatos conhecidos e utilizados, sugerindo novos produtos e questionando as formas tradicionais de produção e publicação	provocando experimentação na produção e publicação de conteúdo. Ex: google glass em 2013, tumblr em 2007	Conhece, pesquisa e utiliza novos canais de distribuição indo além dos formatos conhecidos e utilizados, sugerindo novos produtos e questionando as formas tradicionais de produção e publicação provocando experimentação na produção e publicação de conteúdo. Ex: google glass em 2013, tumblr em 2007
<i>Heavy User</i> jornalismo digital (bench)	Busca e compartilha com a equipe novas ferramentas, conhece melhores projetos, publicações e cases	mandando-se informado sobre a indústria, frentes de trabalho, tecnologia e desafios do meio	contribuindo para a evolução da cultura digital do veículo.	Busca e compartilha com a equipe novas ferramentas, conhece melhores projetos, publicações e cases mandando-se informado sobre a indústria, frentes de trabalho, tecnologia e desafios do meio contribuindo para a evolução da cultura digital do veículo.

Competências de Liderança

Competência	Comportamento observado no trabalho	Critério (o que avaliaremos)	Condição (o que pode ser levado em conta)	Resumo
Ferramentas e Políticas de Gestão da RBS	Utiliza as ferramentas e políticas do Grupo RBS para tomada de decisão e gestão da equipe	de forma estratégica, assertiva e com autonomia	conforme o Modelo de Gestão de Pessoas do Grupo (ex: avaliação pelo SuperAção, Política de Remuneração para promoções e contratações) e legislação aplicável.	Utiliza as ferramentas e políticas do Grupo RBS para tomada de decisão e gestão da equipe de forma estratégica, assertiva e com autonomia conforme o Modelo de Gestão de Pessoas do Grupo (ex: avaliação pelo SuperAção, Política de Remuneração para promoções e contratações) e legislação aplicável.
Planejamento e Gestão de Recursos	Planeja e gerencia ferramentas, recursos humanos e financeiros para a entrega,	de forma estratégica	com visão sistêmica, promovendo sinergia entre os objetivos da organização e os interesses dos colaboradores	Planeja e gerencia ferramentas, recursos humanos e financeiros para a entrega, de forma estratégica com visão sistêmica, promovendo sinergia entre os objetivos da organização e os interesses dos colaboradores

Visão de Negócio	Implementa ações e cria projetos para viabilizar o atingimento da estratégia do negócio	utilizando métricas e análise de dados,	observando o cenário da indústria de comunicação e antevendo tendências futuras.	Implementa ações e cria projetos para viabilizar o atingimento da estratégia do negócio utilizando métricas e análise de dados, observando o cenário da indústria de comunicação e antevendo tendências futuras.
Inovação de Produtos e Processos	Implementa produtos ou processos	inovadores, surpreendentes, disruptivos	com eficácia, efetividade e qualidade.	Implementa produtos ou processos inovadores, surpreendentes, disruptivos com eficácia, efetividade e qualidade.
Gestão de Crise	Gerencia ou antecipa momentos críticos e conflitos	com resiliência, paciência, agilidade, autonomia e otimismo	com soluções perenes e alinhadas aos valores do Grupo.	Gerencia ou antecipa momentos críticos e conflitos com resiliência, paciência, agilidade, autonomia e otimismo com soluções perenes e alinhadas aos valores do Grupo.
Técnicas de Líder <i>Coach</i>	Provoca questionamentos em seus colaboradores e auxilia a superação dos obstáculos em seus colaboradores,	com respeito, sensibilidade e ética	facilitando o desenvolvimento dos membros de sua equipe.	Provoca questionamentos em seus colaboradores e auxilia a superação dos obstáculos em seus colaboradores, com respeito, sensibilidade e ética facilitando o desenvolvimento dos membros de sua equipe.

<i>Feedback</i>	Comunica oportunidades de melhoria	com clareza, objetividade e sensibilidade,	contribuindo com o crescimento da equipe em busca dos resultados do negócio e desenvolvendo-se profissionalmente.	Comunica oportunidades de melhoria com clareza, objetividade e sensibilidade, contribuindo com o crescimento da equipe em busca dos resultados do negócio e desenvolvendo-se profissionalmente.
Trabalho em Rede / Produção Multimídia	Coordena processos e equipes de diferentes veículos e plataformas	levando em conta os recursos disponíveis e as necessidades de cada unidade	gerando conteúdo adequado para cada público	Coordena processos e equipes de diferentes veículos e plataformas levando em conta os recursos disponíveis e as necessidades de cada unidade gerando conteúdo adequado para cada público
Marketing de Produto	Empacota e divulga os soluções de mídia e de conteúdo desenvolvidos pelas áreas de produto	gerando posicionamento no mercado	com foco no resultado das campanhas e na perpetuidade do negócio	Empacota e divulga os soluções de mídia e de conteúdo desenvolvidos pelas áreas de produto gerando posicionamento no mercado com foco no resultado das campanhas e na perpetuidade do negócio

APÊNDICE C

Mapa de Competências – Notas de Referência por função e grade

Classificação	Competência	Repórter I (P08)	Repórter II (P09)	Repórter III (P10)	Repórter Especial I (P11)	Colunista (P11)	Repórter Especial II (P12)	Editor Assistente I (P09)	Editor Assistente II (P10)	SubEditor Área	Editor de Área	Editor Adjunto	Editor Chefe
Jornalísticas	Ética jornalística	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Jornalísticas	Precisão da informação	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5
Jornalísticas	Texto excelente	2	3	4	5	5	5	3	3	4	5	5	5
Jornalísticas	<i>Storytelling</i>	2	3	4	5	5	5	3	3	4	5	5	5
Jornalísticas	Visão do produto final	2	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	5
Jornalísticas	Público e Linha Editorial	1	2	3	4	4	4	3	4	4	5	5	5
Jornalísticas	Domínio de fatos jornalísticos atuais	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
Jornalísticas	Capricho estético	3	4	4	4	3	5	3	4	5	5	5	5
Jornalísticas	Hierarquização de conteúdo	2	3	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5
Jornalísticas	Criatividade	3	4	4	5	5	5	3	4	4	4	4	4
Digital	SEO	3	3	3	4	4	5	3	4	4	3	2	2

Classificação	Competência	Repórter I (P08)	Repórter II (P09)	Repórter III (P10)	Repórter Especial I (P11)	Colunista (P11)	Repórter Especial II (P12)	Editor Assistente I (P09)	Editor Assistente II (P10)	SubEditor Área	Editor de Área	Editor Adjunto	Editor Chefe
Digital	Métricas digitais	1	2	3	4	3	4	3	4	5	5	5	5
Digital	Linguagem visual digital	3	3	4	4	2	5	3	4	4	4	3	3
Digital	Domínio de redes sociais (radar)	3	3	4	4	5	4	3	4	5	5	5	5
Digital	Domínio de redes sociais (apuração)	3	3	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3
Digital	Estratégia de divulgação de conteúdo	1	3	3	4	3	5	3	4	3	3	2	2
Digital	Desenvolvimento de produtos digitais	1	2	2	3	1	4	2	3	4	4	5	5
Digital	Gestão de conteúdo colaborativo	2	3	4	4	5	5	3	4	4	4	3	3
Digital	Domínio de ferramentas de publicação	3	4	4	4	4	5	4	5	5	4	3	3
Digital	Produção e edição de conteúdo para <i>Mobile</i>	2	3	3	4	3	5	3	3	5	4	3	3
Digital	<i>Early adopter</i> “do que vier”	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3
Digital	<i>Heavy User</i> jornalismo digital	2	3	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4
Liderança	Ferramentas e Políticas de Gestão da RBS	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	5
Liderança	Planejamento e Gestão de Recursos	1	1	1	1	2	1	2	2	4	5	5	5

Classificação	Competência	Repórter I (P08)	Repórter II (P09)	Repórter III (P10)	Repórter Especial I (P11)	Colunista (P11)	Repórter Especial II (P12)	Editor Assistente I (P09)	Editor Assistente II (P10)	SubEditor Área	Editor de Área	Editor Adjunto	Editor Chefe
Liderança	Visão de Negócio	2	2	2	2	3	2	3	3	3	4	5	5
Liderança	Inovação de Produtos e Processos	1	1	1	1	1	1	2	2	3	4	4	4
Liderança	Gestão de Crise	1	1	1	2	3	2	2	2	4	5	5	5
Liderança	Técnicas de Líder <i>Coach</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	5
Liderança	<i>Feedback</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5
Liderança	Trabalho em Rede / Produção Multimídia	1	1	1	1	1	1	2	1	3	4	4	5
Liderança	Marketing de Produto	1	1	1	1	2	1	2	2	3	4	5	4

APÊNDICE D

Ferramentas de Autoavaliação e Avaliação da Equipe

Ferramenta de Autoavaliação

Ferramenta para autoavaliação dos colaboradores nas competências mapeadas. Disponível em <https://jornaisrbs.typeform.com/to/ruVQPx>

Tela 1: Capa



Tela 2: Identificação do jornal

1 → Em que jornal você trabalha?*

<input type="radio"/> A) A Notícia	<input type="radio"/> B) Diario Catarinense
<input type="radio"/> C) Diario Gaucho	<input type="radio"/> D) Diario de Santa Maria
<input type="radio"/> E) Hora de Santa Catarina	<input type="radio"/> F) Jornal de Santa Catarina
<input type="radio"/> G) O Pioneiro	<input type="radio"/> H) Zero Hora

Tela 3: Identificação do colaborador



2 → Qual o seu nome?*

(Se não encontrar, por favor, escolha a opção "Não me encontrei" e preencha a próxima pergunta!)

Digita ou seleciona uma opção

- Não me encontrei e vou preencher o próximo campo!
- ADRIANA ABREU IRION
- 3 → ADRIANA SIKORA BARBOZA
- ADRIANO MATIAZZO DE CARVALHO
- ALEXANDRE ERNST
- ALEXANDRE FRANCISCO LUCCHESI
- 4 → ALOHA BOECK DE ARRUDA DOS SANTOS

Tela 4: Identificação do gestor



3 → Nome Completo

Caso não tenha encontrado seu nome no campo anterior, insira aqui seu nome COMPLETO e sem acentos.

4 → Quem é seu gestor imediato?*

Digita ou seleciona uma opção

Tela 5: Autoavaliação de grau de domínio em cada uma das competências mapeadas



5 → **Competências Jornalísticas**

Indique seu grau de domínio de cada uma das competências descritas, utilizando a seguinte escala:

- 1 - Não domínio
- 2 - Domínio pouco
- 3 - Domínio medianamente
- 4 - Domínio muito
- 5 - Domínio plenamente

a. **Ética jornalística***

Resolve dilemas do cotidiano das áreas de produção de conteúdos jornalísticos. Emprega os valores éticos e organizacionais do Guia de Ética e Autorregulamentação Jornalística do Grupo RBS e do Nosso Jeito de Ser e Fazer.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Não Domínio Domínio plenamente

Tela final: agradecimento e campo para indicação de treinamentos requisitados



1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Não Domino Domino plenamente

8 → Obrigado!
Para finalizar: considerando suas atividades diárias e as competências que foram avaliadas, que treinamentos você gostaria de receber? Depois disso, é só apertar "Enter" para enviar as respostas :)

Ok ✓ pressionar ENTER

Ferramenta de Avaliação das Equipes

Tela 1: Capa





Oi! Essa avaliação tem como objetivo mapear as competências dos jornalistas das nossas Redações para identificar oportunidades de desenvolvimento e capacitação de equipes :).

Avalie pressionar ENTER

Tela 2: Identificação do jornal



1 → Em que jornal você trabalha?*

<input type="checkbox"/> A A Notícia	<input type="checkbox"/> B Diário Catarinense
<input type="checkbox"/> C Diário Gaúcho	<input type="checkbox"/> D Diário de Santa Maria
<input type="checkbox"/> E Hora de Santa Catarina	<input type="checkbox"/> F Jornal de Santa Catarina
<input type="checkbox"/> G O Pioneiro	<input type="checkbox"/> H Zero Hora

Tela 3: Identificação do colaborador avaliado



2 → Qual o nome do colaborador avaliado?*

(Se não encontrar, por favor, escolha a opção "Não encontrei meu colaborador!" e preencha a próxima pergunta!)

|
Digita ou seleciona uma opção
▼

Tela 4: Identificação do gestor do colaborador avaliado



4 → Quem é o gestor imediato do colaborador avaliado?*

|
Digita ou seleciona uma opção
▼

Tela 5: Avaliação de grau de domínio do colaborador em cada uma das competências mapeadas



5 → **Competências Jornalísticas**

Indique seu grau de domínio de cada uma das competências descritas, utilizando a seguinte escala:

- 1 - Não domino
- 2 - Domino pouco
- 3 - Domino medianamente
- 4 - Domino muito
- 5 - Domino plenamente

a. **Ética jornalística** *

Resolve dilemas do cotidiano das áreas de produção de conteúdos jornalísticos. Emprega os valores éticos e organizacionais do Guia de Ética e Autorregulamentação Jornalística do Grupo RBS e do Nosso Jeito de Ser e Fazer.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Não Domino
Domino plenamente

Tela final: agradecimento e indicação de treinamento pelo colaborador



8 → Obrigado!

Para finalizar: considerando as atividades diárias e as competências que foram avaliadas, que treinamentos você gostaria que o colaborador recebesse?

Depois disso, é só apertar "Enter" para enviar as respostas :)

Para adicionar um parágrafo, pressione **SHIFT + ENTER**

Ok ✓ pressionar **ENTER**

APÊNDICE E

Relatório de Entrega a Gestores – Resultados Individuais e da Equipe

Mapa de competências

avaliação das equipes

INSTRUÇÕES Por favor, insira seu CPF no campo abaixo.

CPF

Gestor **MARIA**

Jornal Zero Hora

Diretos (Lotação)	5	
Avaliados	5	100%
Autoavaliados	5	100%

[Relatório Individual](#) [Relatório de Autoavaliação da equipe](#) [Relatório de Avaliação da equipe \(notas do gestor\)](#) [Relatório Percepção equipe \(autoavaliação x avaliação gestor\)](#) [Relatório de Status Atual da equipe \(aval gestor x referência\)](#)

Capa da ferramenta

Mapa de Competências

MARIA

4,4

← CAPA

CPF 000000000-01

Jornal
Gestor Direto RÉGIS
Cargo informado EDITOR CHEFE
Cargo referência Colunista (P11)

Competências	Auto-Avaliação	Gestor	Percepção	Referência	GAP Referência
Jornalísticas	4,2	4,5	0,3	4,4	0,1
Digital	4,3	4,0	-0,3	3,6	0,4
Liderança	4,2	4,6	0,3	1,7	2,9

Comentários gerais

Competências	Auto-Avaliação	Nota Gestor	Percepção	Referência	gap Refer
Jornalísticas	4,2	4,5	0,3	4,4	0,1
Ética jornalística	4	4	0,0	5	-1,0
Precisão da informação	3	4	1,0	4	0,0
Texto excelente	4	4	0,0	5	-1,0
Storytelling	3	5	2,0	5	0,0
Visão do produto final	5	5	0,0	3	2,0
Público e Linha Editorial	5	5	0,0	4	1,0
Domínio de fatos jornalísticos atuais	4	5	1,0	5	0,0
Capricho estético	5	5	0,0	3	2,0
Hierarquização de conteúdo	5	4	-1,0	5	-1,0
Criatividade	4	4	0,0	5	-1,0

Obs

Competências	Auto-Avaliação	Gestor	Percepção	Referência	gap Refer
Digital	4,3	4,0	-0,3	3,6	0,4
SEO	5	5	0,0	4	1,0
Métricas digitais	4	5	1,0	3	2,0
Linguagem visual digital	4	4	0,0	2	2,0
Domínio de redes sociais (radar)	4	4	0,0	5	-1,0
Domínio de redes sociais (apuração)	3	3	0,0	5	-2,0
Estratégia de divulgação de conteúdo	5	3	-2,0	3	0,0
Desenvolvimento de produtos digitais	4	4	0,0	1	3,0
Gestão de conteúdo colaborativo	5	3	-2,0	5	-2,0
Domínio de ferramentas de publicação	5	5	0,0	4	1,0

Obs

Competências	Auto-Avaliação	Gestor	Percepção	Referência	gap Refer
Liderança	4,2	4,6	0,3	1,7	2,9
Ferramentas e Políticas de Gestão da I	5	5	0,0	1	4,0
Planejamento e Gestão de Recursos	5	5	0,0	2	3,0
Visão de Negócio	4	4	0,0	3	1,0
Inovação de Produtos e Processos	5	5	0,0	1	4,0
Gestão de Crise	4	4	0,0	3	1,0
Técnicas de Líder Coach	4	5	1,0	1	4,0
Feedback	3	5	2,0	1	4,0
Trabalho em Rede / Produção Multim	4	4	0,0	1	3,0
Marketing de Produto	4	4	0,0	2	2,0

Obs

122

Mapa de Competências

avaliação das equipes

Voltar para

Equipe - Avaliação do Gestor

Esse é o resultado das notas atribuídas pelo gestor para sua equipe.

Obs: o relatório mostrará as notas dos colaboradores diretos do gestor de acordo com a lotação.

Para alterar a gestão de um colaborador, abra um chamado no RH Fácil!

Gestor **MARIA**

Diretos (Lotação)

5

Avaliados

5

100%

Jornal

Autoavaliados

5

100%

			JOÃO 1	JOÃO 2	JOÃO 3	JOÃO 4	JOÃO 5		
			REPORTER I	REPORTER II	REPORTER II	REPORTER ESPECIAL I	EDITOR ASSISTENTE I		
Competência	Soma	Média							
4	Ética jornalística	22	4,4	4	4	5	4	5	
	Precisão da informação	19	3,8	4	3	4	3	5	
	Texto excelente	20	4	4	4	4	3	5	
	Storytelling	20	4	5	4	4	3	4	
	Visão do produto final	22	4,4	5	4	4	4	5	
	Público e Linha Editorial	23	4,6	5	5	4	4	5	
	Domínio de fatos jornalísticos atuais	22	4,4	5	3	5	4	5	
	Capricho estético	21	4,2	5	3	4	4	5	
	Hierarquização de conteúdo	21	4,2	4	4	4	4	5	
	Criatividade	19	3,8	4	4	4	3	4	
	21	4,18	4,5	3,8	4,2	3,6	4,8		
SEO	20	4	5	4	3	4	4		
Métricas digitais	19	3,8	5	4	3	4	3		
Linguagem visual digital	18	3,6	4	4	3	3	4		
Domínio de redes sociais (radar)	20	4	4	4	5	3	4		
Domínio de redes sociais (apuração)	15	3	3	3	3	3	3		
Estratégia de divulgação de conteúdo	15	3	3	3	3	3	3		
Desenvolvimento de produtos digitais	16	3,2	4	4	2	3	3		
Gestão de conteúdo colaborativo	15	3	3	2	3	4	3		
Domínio de ferramentas de publicação	24	4,8	5	5	5	5	4		
Produção e edição de conteúdo para mobile	14	2,8	3	3	3	2	3		
Early adopter "do que vier"	18	3,6	4	5	3	3	3		
Heavy User jornalismo digital	24	4,8	5	5	5	4	5		
	18	3,58	3,8	3,8	3,5	3,3	3,5		
Ferramentas e Políticas de Gestão da RBS	22	4,4	5	4	4	5	4		
Planejamento e Gestão de Recursos	22	4,4	5	4	3	5	5		
Visão de Negócio	18	3,6	4	4	3	4	3		
Inovação de Produtos e Processos	20	4	5	4	3	4	4		

Mapa de competências

avaliação das equipas

Voltar para

Equipe - Autoavaliação

Esse é o resultado das notas de autoavaliação da equipe.

Obs: o relatório mostrará as notas dos colaboradores diretos do gestor de acordo com a lotação.

Para alterar a gestão de um colaborador, abra um chamado no RH Fácil!

Gestor **MARIA**

Diretos (Lotação)

Jornal

Avaliados

Autoavaliados

Competência	Soma	Média	JOÃO 1	JOÃO 2	JOÃO 3	JOÃO 4	JOÃO 5
			REPORTER I	REPORTER II	REPORTER II	REPORTER ESPECIAL I	EDITOR ASSISTENTE I
Ética jornalística	22	4,4	5	4	4	5	4
Precisão da informação	20	4	4	4	4	4	4
Texto excelente	19	3,8	4	4	3	3	5
Storytelling	18	3,6	3	4	3	5	3
Visão do produto final	20	4	4	5	3	4	4
Público e Linha Editorial	21	4,2	5	5	3	4	4
Domínio de fatos jornalísticos atuais	18	3,6	5	3	4	2	4
Capricho estético	18	3,6	5	3	3	4	3
Hierarquização de conteúdo	21	4,2	4	4	4	4	5
Criatividade	18	3,6	3	4	4	3	4
	20	3,9	4,2	4	3,5	3,8	4

SEO	19	3,8	5	5	3	4	2
Métricas digitais	18	3,6	5	4	3	4	2
Linguagem visual digital	18	3,6	4	4	3	4	3
Domínio de redes sociais (radar)	18	3,6	3	3	3	5	4
Domínio de redes sociais (apuração)	18	3,6	3	3	3	5	4
Estratégia de divulgação de conteúdo	19	3,8	3	4	3	5	4
Desenvolvimento de produtos digitais	19	3,8	5	4	3	4	3
Gestão de conteúdo colaborativo	17	3,4	3	3	3	4	4
Domínio de ferramentas de publicação	20	4	5	4	3	5	3

Mapa de competências

avaliação das equipas

Voltar para

Equipe - GAP (Nota do gestor - Nota referêcia)

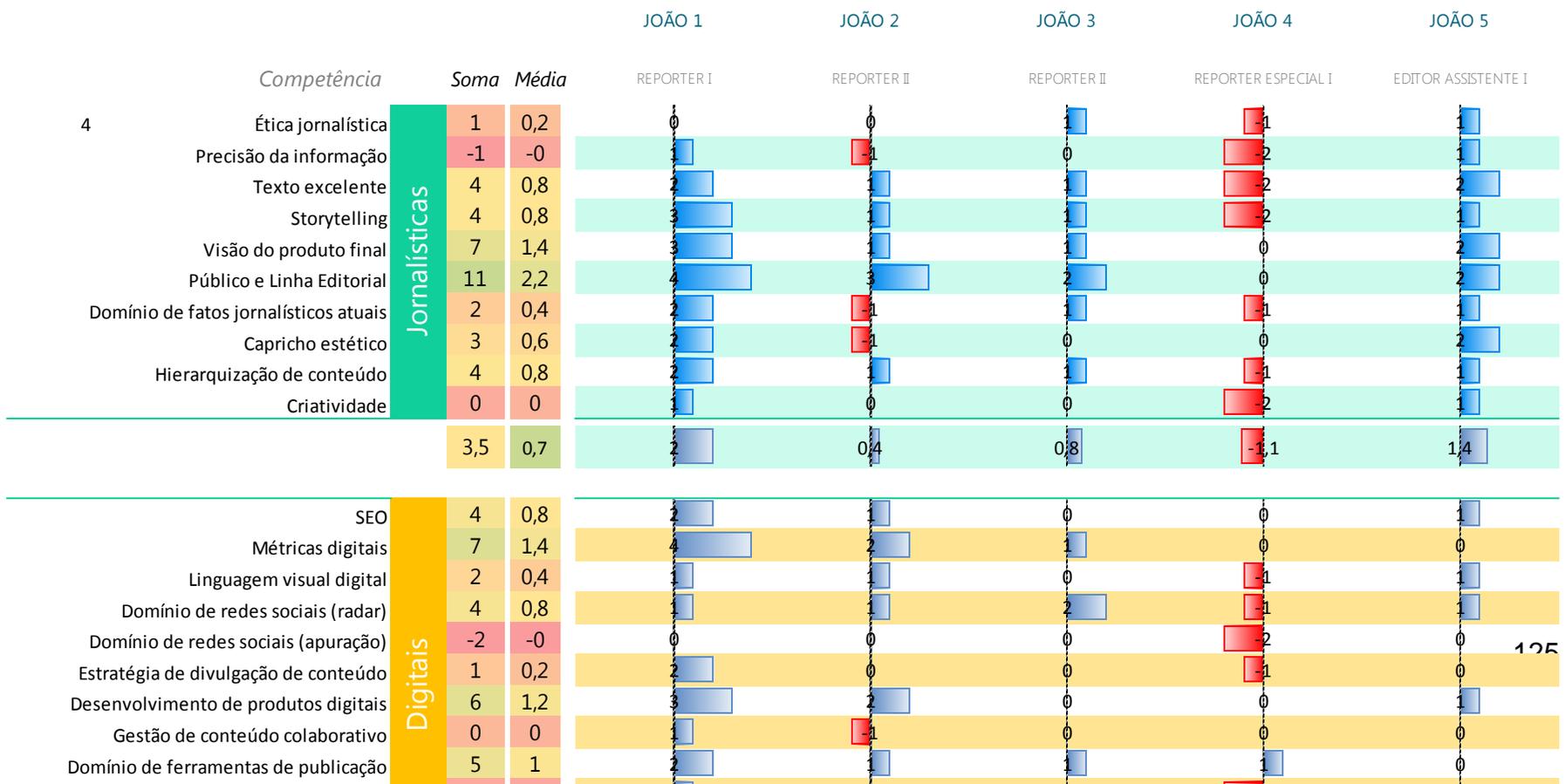
Gestor **MARIA**

Esse é o resultado do GAP - Notas do gestor - Notas de referência para a equipe.

Obs: o relatório mostrará as notas dos colaboradores diretos do gestor de acordo com a lotação.

Jornal

Para alterar a gestão de um colaborador, abra um chamado no RH Fácil!



Mapa de competências

avaliação das equipas

Voltar para

Equipe - Percepção (Nota do gestor - Autoavaliação)

Gestor **MARIA**

Esse é o resultado da Percepção - Notas atribuídas pelo gestor para a equipe - Notas de Autoavaliação.

Obs: o relatório mostrará as notas dos colaboradores diretos do gestor de acordo com a lotação.

Jornal

Para alterar a gestão de um colaborador, abra um chamado no RH Fácil!

