



## Jornalistas e metas de audiência: o caso de *GaúchaZH*

Janaína Kalsing<sup>1</sup>

Gabriel Rizzo Hoewell<sup>2</sup>

Ana Cláudia Gruszynski<sup>3</sup>

**Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)**

**Resumo:** Este artigo investiga como a incorporação de metas de audiência em *GaúchaZH* se insere nas condições laborais e nas percepções de jornalistas sobre o seu trabalho. A análise parte de dados empíricos obtidos por meio de entrevistas realizadas com jornalistas da organização. As falas dos profissionais são analisadas em diálogo com o conceito de sociedade do desempenho do século XXI (HAN, 2017a), na qual o imperativo por aumento de produtividade está interiorizado de tal forma que leva à autoexploração no trabalho. Imerso em uma racionalidade neoliberal, o sujeito conduz-se em constante competição, buscando maximizar seus resultados (DARDOT; LAVAL, 2016). Como resultado, verificou-se que as métricas de audiência estão incorporadas à rotina dos entrevistados, que se queixam, porém, da competitividade criada no ambiente de redação, da falta de recompensas, da ansiedade pela constante pressão por metas e da queda na qualidade do conteúdo. A ameaça do desemprego pode ser entendida como um fator de coerção para adequação à lógica de metas.

**Palavras-chave:** métricas de audiência; metas de audiência; sociedade do desempenho; jornalismo; *GaúchaZH*.

---

<sup>1</sup> Jornalista e doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGCOM/UFRGS). Bolsista Capes. E-mail: janainakalsing@gmail.com

<sup>2</sup> Jornalista, mestre em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGCOM/UFRGS). E-mail: gabrielr hoe@gmail.com

<sup>3</sup> Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGCOM/UFRGS). Pesquisadora do CNPq. E-mail: anagru@gmail.com



## Introdução

Os jornalistas têm a qualidade do seu trabalho mensurada também a partir da performance da audiência nos veículos para os quais trabalham. Isso está relacionado a estratégias adotadas por empresas jornalísticas com vistas à manutenção de seu negócio, dentre outros fatores que constituem o complexo cenário do jornalismo na contemporaneidade (ANDERSON, BELL, SHIRKY, 2013; BELL, OWEN, 2017). Por ser possível saber quais textos tiveram mais cliques, comentários e compartilhamentos, várias organizações adotam esquemas de *pay-per-click*, no qual oferecem pagamento adicional a autores de matérias que ultrapassam determinado número de visualizações (LEE; TANDOC, 2017).

Princípios empresariais como esse podem ser compreendidos no contexto da sociedade do desempenho do século XXI, que insere no inconsciente social o desejo de maximizar a produção (HAN, 2017a). Há um imperativo do desempenho interiorizado de tal forma que leva à autoexploração no trabalho. Imerso em uma racionalidade neoliberal, o sujeito se conduz em constante competição, buscando maximizar seus resultados (DARDT; LAVAL, 2016). O jornalista, à procura de superar metas e seguir métricas, coloca-se, assim, como empresa de si, competindo dentro do próprio ambiente da redação e consigo mesmo. Em um contexto de intensas transformações, em que alto tráfego de audiência equivale a trabalho bem feito (TANDOC JR., 2014), este estudo busca avaliar como a relação entre jornalismo e performance vem se dando em *GaúchaZH* – veículo sediado em Porto Alegre e pertencente ao Grupo RBS –, para compreender os impactos dessa estratégia empresarial na atividade laboral dos jornalistas. Os dados empíricos foram obtidos por meio de entrevistas<sup>4</sup> com três profissionais da organização.

Inicialmente, expõe-se o referencial teórico que contextualiza a sociedade do desempenho do século XX e apresenta-se como opera o sistema de metas em *GaúchaZH*, assim como a metodologia utilizada no estudo. Após, passa-se à análise das falas dos jornalistas entrevistados, colocando-as em perspectiva com outros autores, especialismo sob a ótica da sociedade do desempenho do século XXI (HAN, 2017a), na qual a

---

<sup>4</sup> As entrevistas realizadas com os colaboradores de *GaúchaZH* fazem parte da tese de kalsing, ainda em fase de produção. O estudo foi submetido e aprovado no Comitê de Ética da Universidade, via Plataforma Brasil, sob o número 03747518.9.0000.5347.



exigência por aumento de produtividade está interiorizado de tal forma que leva à autoexploração no trabalho.

### **Metas de audiência e a influência sobre os sujeitos**

A quantificação de métricas de audiência prolifera nas redações como solução para a crise do modelo de negócio financiado pela publicidade. Nesse setor, cujo sistema tradicional de sustentação financeira está em colapso (MCCHESENEY, 2016), a capacidade de otimizar o lucro e produzir valor à gestão, e não ao trabalho e à produção, previsivelmente recorre à obsessão pelos números para procurar soluções (PITHAN; KALSING; GRUSZYNSKI, 2019). Essa busca é justificada pelo discurso de aproximação com o público leitor e pela prerrogativa da maximização das receitas publicitárias. Assim, externaliza-se o controle dos trabalhadores para o suposto interesse do cliente (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), para desterritorializar o sujeito e transpor para a sua subjetividade o objetivo da empresa (PAGÈS et al., 2006).

Pesquisas empíricas sobre a influência das métricas nas redações online mostram que a busca de audiência sobreescreve os valores de ofício na tomada de decisão em diferentes níveis. Aliado a isso, com o acúmulo de funções nas redações, o trabalhador não tem tempo de refletir e equilibrar a autonomia editorial e a influência do público, e as decisões cedem em favor do aumento do tráfego (TANDOC JR., 2014). As métricas afetam ainda as emoções e a moral de jornalistas, provocam excitação, ansiedade, insegurança, triunfo, competição e desmoralização (PETRE, 2015). As mudanças são multidimensionais, incluem critérios de noticiabilidade, novos fluxos produtivos, valorização do trabalho pelas organizações e perspectivas da profissão (REINARDY, 2016). Os gestores avaliam o desempenho dos trabalhadores por parâmetros atrelados às metas de audiência e, assim, o mérito e a ascensão na carreira estão relacionados ao tráfego de publicações online, avaliam os jornalistas ouvidos por Pithan, Kalsing e Eichler (2020). Apreensivos com o futuro do negócio, eles duvidam que a audiência possa, de alguma forma, financiar a atividade.



A recompensa aos trabalhadores que batem metas de audiência vai além da retribuição simbólica. Com a monitoria precisa do desempenho de cada texto, algumas organizações estabeleceram sistema de *pay-per-click*, com pagamento adicional a autores de matérias que excedem certo número de visualizações (LEE; TANDOC, 2017). Empresas bem-sucedidas em medir e monetizar o engajamento dão mais importância à mensuração daquilo que reflete sua missão financeira, como tempo que o usuário passa no site, visitas de retorno, profundidade da visita e adesão ao *paywall* (BATSELL, 2015).

É impossível desassociar o mundo do trabalho do jornalista das transformações operadas no interior da sociedade capitalista (SOUZA, 2017). Neste ambiente econômico hostil e de enxugamentos de redações é que emergem a precarização, a desprofissionalização e o sofrimento psíquico dos trabalhadores (HELOANI, 2003, 2005; REIMBERG, 2015, CREMONINI, 2019, LELO, 2019). São profissionais que se mostram exaustos, muitas vezes com propensão a trocar de área de atuação, enxergando-se como descartáveis para as organizações nas quais trabalhavam e considerando difícil conciliar carreira e vida pessoal.

### **O sujeito na sociedade de desempenho**

A sociedade de desempenho descrita por Han (2017a) se contrapõe, em alguns pontos, à sociedade disciplinar foucaultiana do século XX. O desejo de maximizar a produção esbarra em determinado momento no esquema negativo da proibição disciplinar, sendo proposto, para elevar a produtividade, um esquema positivo do poder. Esse paradigma do desempenho, em substituição ao da disciplina, seria mais eficiente, superando o bloqueio que impediria o crescimento: é a positividade do poder no lugar da negatividade do dever. Assim, os habitantes do século XXI seriam sujeitos de desempenho e produção, e não mais sujeitos de obediência, para Han (2017a) – ainda que o autor reconheça um controle por meio de um panóptico digital estabelecido pela transparência e pela hipercomunicação (HAN, 2017b).

O paradigma que orienta a sociedade do desempenho é o do projeto, da iniciativa e da motivação, e não mais o da proibição, do mandamento e da lei. Assim, não são fabricados mais loucos e delinquentes, mas depressivos e fracassados (HAN, 2017a). “O



homem depressivo é aquele *animal laborans* que explora a si mesmo e, quiçá deliberadamente, sem qualquer coação estranha. É agressor e vítima ao mesmo tempo” (HAN, 2017a, p. 28). Isto é, não há necessariamente uma instância externa obrigando ao trabalho ou exercendo exploração. Mas isso não leva à liberdade, pelo contrário, faz com que liberdade e coação coincidam numa autoexploração em busca de mais desempenho. Jamais se alcança o ponto de repouso e gratificação, afirma o autor, vive-se na constante carência e culpa, podendo chegar ao esgotamento psíquico, o *burnout*. “Problemática não é a concorrência entre os indivíduos, mas o fato de tomarem a si mesmos como referência e de aguçá-los, assim, sua *concorrência absoluta*” (HAN, 2017a, p. 99).

Para Dardot e Laval (2016), a concorrência generalizada, inclusive na esfera da subjetividade, instaura-se com o capitalismo financeiro. O avanço da racionalidade neoliberal construiu uma nova subjetividade contábil e financeira, que produz uma relação do sujeito como capital humano que deve se valorizar cada vez mais. As lógicas de mercado reorganizaram a organização do trabalho e as formas de emprego da força de trabalho. O medo do desemprego e da precariedade, notadamente no jornalismo, tornam-se instrumentos de disciplina. A eficácia do autocontrole e da gestão por metas, avaliação e desempenhos só se dá em um mercado de trabalho flexível, com a ameaça do desemprego rondando (DARDOT; LAVAL, 2016).

Esse modelo que vincula remuneração a desempenho e competência desfaz ainda, afirmam os autores, as lógicas de solidariedade e enfraquece o coletivo de trabalho. A empresa não é mais uma comunidade, mas um espaço de competição, lugar de inovações e mudança permanente para atender ao mercado em busca da excelência. Ao conduzir a si mesmo em busca de maximizar os resultados o sujeito expõe-se aos riscos e sobre ele recai a responsabilidade por fracassos. O sujeito não vale por suas qualidades estatutárias, mas pelo valor de uso mensurável de sua força de trabalho. Tal mensuração é possibilitada pela comodificação das ações humanas demandada por esse paradigma neoliberal, que racionaliza cada aspecto da vida humana por meio de quantificações e padronizações a fim de lidar com a incerteza e despersonalizar as relações de negócios (GIANNONE, 2016). A intensificação dos sistemas de mensuração se vale do fortalecimento das infraestruturas de dados, com o Big Data reformulando o mundo, os comportamentos humanos e as configurações de poder e tomada de decisões (BEER, 2016). Métricas são



vistas como possibilidades de iluminar valores escondidos, ao mesmo tempo que definem o que é valorizado e desejado e permitem o desenvolvimento de estratégias objetivas e cálculos de riscos (BEER, 2016).

### **Metas dos profissionais de *GaúchaZH***

*GaúchaZH* nasce a partir do jornal *Zero Hora*, que foi lançado em 1964, na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil. Em 2017, acontece a integração dos produtos digitais de *Zero Hora* com a *Rádio Gaúcha* – principal emissora de rádio do Grupo RBS – lançando o *GaúchaZH*. Na trajetória mais recente do veículo, pode-se destacar a preocupação com a audiência e iniciativas que evidenciam o avanço da empresa em conformidade com tendências de mercado impostas pelo desenvolvimento tecnológico e significativamente associadas ao viés econômico do jornalismo. Na redação, os jornalistas contam com os softwares *Google Analytics* e *Chartbeat* para acompanhar a performance das matérias publicadas.

O Grupo RBS adotou, em abril de 2012, um processo de avaliação individual de desempenho dos funcionários, denominado *SuperAção 2.0*. De acordo com a empresa, trata-se de um programa de Recursos Humanos (RH) no qual os profissionais são avaliados pelos seus superiores e que busca “um método claro e justo de avaliação para consolidar a cultura de alto desempenho e meritocracia” (CUNHA, s/n, 2015). A metodologia foi implementada pelo então vice-presidente de RH do conglomerado de mídia, Deli Matsuo – o profissional desligou-se da empresa em maio de 2015. O executivo foi diretor de RH do Google para a América Latina de 2006 a 2010, comandando os recursos latino-americanos a partir do escritório no Vale do Silício, nos Estados Unidos. Antes disso, também havia atuado na empresa em projetos no Japão. Segundo Soll (2017), o objetivo era

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. (SOLL, p. 44, 2017).



Pelas regras do *Superação 2.0*, periodicamente, havia a contratação de objetivos entre colaboradores e a chefia imediata, com posterior avaliação dos resultados e aferimento de nota entre 1 e 5. A partir da média dos últimos ciclos de avaliação, tinha-se a gestão dos colaboradores, que incluía 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 sofreu adaptações desde seu lançamento, mas ainda subsiste como ponto central do sistema meritocrático.

### **O que dizem os jornalistas**

Este estudo tem abordagem qualitativa, na qual a coleta e a análise de dados são utilizadas para refinar questões de pesquisa ou revelar novas questões no processo de interpretação. Como procedimentos metodológicos, utilizaram-se a pesquisa bibliográfica (STUMP, 2005) e a realização de entrevistas com três jornalistas de *GaúchaZH*, entre outubro de 2019 e fevereiro de 2020. Os dados originam-se de coleta para tese que investiga as percepções e os tensionamentos de jornalistas em relação ao uso de métricas de audiência. A seleção de sujeitos de pesquisa foi feita por meio da rede de contatos de um dos pesquisadores. Os entrevistados tiveram as identidades preservadas e são referidos por nomes fictícios.

A seguir, são expostas e interpretadas as falas dos entrevistados para discutir o impacto da cobrança por metas de audiência nas rotinas laborais dos profissionais, a fim de mapear percepções e colocá-las em perspectiva com outros autores. Ressalta-se que este artigo busca uma aproximação inicial com o tema a partir da visão dos jornalistas. Um dos entrevistados, Pedro explica que as metas acordadas com os gestores são da equipe, e não individuais. Aliado a isso, o volume de audiência das matérias não é parâmetro para recompensar os jornalistas, na contramão de outras redações, principalmente norte-americanas (LEE; TANDOC JR., 2017). “Ainda não vi recompensa financeira”, afirma Pedro. Por outro lado, as métricas auxiliam na avaliação do desempenho do profissional:

*[...] uma das metas [nome do programa de recursos humanos omitido] é a audiência de assinantes e de logados. Então, isso é utilizado para tu ter uma nota boa ou ruim. A meta não é pessoal, é da equipe. É*

.....

*parâmetro para os gestores avaliarem o desempenho dos jornalistas mesmo [...] (Pedro).*

O profissional relatou a preocupação constante em atingir as metas acordadas com a chefia:

***Penso nisso o tempo inteiro. O tempo inteiro.** Quando o dia está mais tranquilo, quando as tarefas mais imediatas do noticiário foram cumpridas, aí vou atrás das métricas e das metas e vejo: ó, aqui a gente precisa fazer um esforço maior, vou atrás de homes (homepages). Por exemplo: se a gente precisa de mais cliques em Mundo (editoria), vou atrás das mais lidas da BBC, do The Guardian, de outros veículos para ver o que dali dá para tirar. A gente precisa melhorar a meta de [por ser nome específico de editoria do veículo, a informação foi omitida]. Tá, vamos ver as últimas matérias sobre crimes, o que a gente pode investir. Aparece o tempo todo, mas especialmente quando a gente tem mais tempo para pensar (Pedro).*

Já João relata que, em teoria, notas são utilizadas para categorizar os funcionários em uma escala, que confere aos profissionais maiores ou menores chances de ascensão na editoria, “tanto do ponto de vista de ser promovido de cargo, quanto do ponto de vista de melhorar o seu desempenho, sob pena de ser demitido”. Na prática, contudo, a avaliação não garante estabilidade na vaga ou possibilidade de promoção. “No fim das contas era só um grande faz de contas, assim pra todo mundo ter que correr atrás daquilo ali, sempre ouvindo essa coisa de contrato de superação”, diz João. O jornalista relata casos de pessoas com nota alta ou máxima serem demitidos ou repreendidos, enquanto profissionais com péssimas notas seguiam em seus postos. A fala de João diagnostica o que Dardot e Laval (2016) indicam: a gestão por metas e o autocontrole são eficazes pela ameaça do desemprego que ronda e pela incerteza sobre o futuro profissional.

A classificação dos jornalistas em escalas tem ainda um lado que João qualifica como perverso. Os gestores são orientados a classificar os subordinados em uma curva ascendente, ou seja, não é possível colocar todos eles no topo; deve haver uma ordem de excelência. Mesmo que alguém tenha cumprido com todas as tarefas designadas, essa pessoa pode ficar abaixo das demais.

*Pra mim é completamente absurdo, mas eu só consigo associar isso com incentivar a **competição interna**, no limite. Tu faz com que as pessoas criem um sentimento de fazer melhor do que o colega, para*





*não se ver nessa situação de, embora ter cumprido tudo, ter uma nota ruim. Gera uma competição interna, que é da natureza da meritocracia (João).*

Conforme afirmam Dardot e Laval (2016), o que se estabelece é um ambiente de competição que enfraquece lógicas de solidariedade e absolutiza a concorrência.

Pedro relata que, assim que chega à redação, liga o computador e acessa o *Chartbeat* e o *Google Analytics* para ver como está a performance da editoria e decidir, em conjunto com outros editores, quais são os esforços de reportagem. As informações fornecidas pelas ferramentas lhe acompanham ao longo da jornada de oito horas de trabalho. Para descrever a rotina jornalística em sua editoria, comparou-se a operários vietnamitas e chineses que apertavam parafusos:

*Basicamente é uma editoria de operários, que gera manchetes, que faz com que o jornal tenha um x número de páginas, que coloca todos os fatos do dia mais relevantes do dia dentro do jornal. Ou seja, que está correndo atrás do que é hardnews, do que é noticiário relevante dentro daquele dia, dentro daquele horário. Então, se for comparar com um celular da Apple, é uma maravilha de design e tem um software brilhante, mas quem faz esse software brilhante e esse design maravilhoso funcionarem são os **funcionários vietnamitas e chineses que apertam os parafusos** e que colocam os metais juntos com os outros (Pedro).*

As métricas de audiência também guiam a rotina produtiva de Antônio, que relata estar constantemente atento ao que está em alta nos sites de redes sociais, utilizando para monitoramento os Trending Topics do Twitter e o Google Trends. Também faz parte do cotidiano de Antônio a preocupação com “vender a matéria”, mantendo contato com os editores da homepage e com os responsáveis pelas redes sociais e *newsletters* para que estes as divulguem.

O jornalista relata um ritmo frenético de trabalho, com equipes enxutas, sobrecarga de trabalho e falta de mentoria para os mais jovens. Segundo ele, apenas em dias mais calmos é possível fazer uma análise mais aprofundada dos dados que os números apontam. Para Tandoc (2014), nas redações em que os trabalhadores acumulam funções – caso de Pedro, que, além de editar conteúdos, realiza escutas e apura informações de matérias inconsistentes já publicadas ou em vias de publicação –, não há tempo para



refletir e equilibrar a autonomia editorial e a influência do público, assim, a balança desequilibra em favor da meta de aumentar o tráfego.

João questiona a relevância e a novidade de determinadas matérias produzidas com fins de alcançar metas de audiência. Segundo conta, algumas matérias são produzidas precisamente pela audiência que geram e não “porque o leitor precisa saber, é um assunto extremamente relevante”. Esse tipo de situação pode ser compreendido como sofrimento ético (LELO, 2019), uma forma de assédio moral e de violência simbólica. Esse sofrimento, explica o pesquisador, se dá a partir de infração à ética profissional. Dos 15 jornalistas entrevistados pelo autor, 10 disseram que, em algum momento ao longo de sua trajetória profissional, foram orientados a produzir matérias que violassem o Código de Ética dos Jornalistas Brasileiros.

Outra estratégia comum para gerar tráfego para o site é a transposição do conteúdo do jornal impresso para o online “fatiado” em duas matérias (uma com o título principal e outra com o título de retranca, por exemplo), para gerar dois acessos diferentes. Nesse sentido, João afirma que o valor jornalístico da novidade acaba deixado em segundo plano, já que os conteúdos são muito parecidos. Outra consequência negativa para o produto jornalístico detectada por João é o eventual prejuízo à correção e precisão da matéria, uma vez que isso toma tempo que deve ser dedicado à publicação de um maior volume de matérias. É o retrato do que Tandoc Jr. (2014) identifica ao afirmar que alto tráfego de audiência passa a significar trabalho bem feito.

O sistema de avaliação é, para João, “uma ferramenta de exploração do trabalho (...), a institucionalização do desvio de função”. Isso, porque os profissionais acabam fazendo tarefas para as quais não são contratados a fim de bater as metas, relata. Segundo ele, a orientação é contratar metas que vão além da rotina de trabalho habitual. “Em troca de que? Em troca de uma promoção de cargo? Então eu aceito ser explorado? Eu assino um contrato de exploração para fazer algo que vai além daquilo para qual eu fui contratado, só com medo de perder o meu contrato”, questiona.

É justamente a cobrança por um trabalho entendido como extra que incomoda João. Ser medido quanto à entrega de trabalhos, porém, não é um problema para ele, que entende isso como parte da profissão, que coloca o jornalista a prova a todo momento, a cada edição de jornal, que indica erros e acertos do seu trabalho. Além disso, a

comparação com os demais colegas, em escalas, é, de acordo com suas palavras, fora de qualquer parâmetro da normalidade.

*Fazer jornalismo já não é mais o que era fazer jornalismo há dez anos. O profissional tem de estar por dentro dessas coisas, mas para fazer o seu trabalho melhor, entregar um produto final melhor. Não para que ele simplesmente tenha um desempenho melhor pelo desempenho, que pode ser essa métrica aí de alcance. “Ah, é um baita profissional”, em que termos, né? Pode ser que em termos de cliques ele seja um bom profissional, mas para quem vai ter uma análise mais crítica sobre o que ele está entregando pode achar que é só bobagem (João).*

Pedro diz se considerar um “jornalista metrificado”, uma vez que as ferramentas de mensuração da audiência são o alicerce do trabalho jornalístico. “Se tu tem um tripé de sustentação das coisas, métricas é um dos três pés de sustentação. Talvez, até dois, se tu pensar que saúde financeira é outro pilar”. Entende-se que a disputa pela atenção da audiência e a possibilidade de medi-la de forma instantânea influencia amplamente a rotina jornalística. Em um campo profissional movediço, em que os trabalhadores são acompanhados pelo fantasma do desemprego, o “bom jornalista”:

[...] era aquele capaz de prever as construções de manchetes e títulos que mais atrairiam audiência, fosse via cliques diretos na capa do webjornal, fosse através de boas práticas de SEO que posicionassem as matérias favoravelmente em resultados de ferramentas de busca. (TRÄSEL, 2014, p. 84-85)

Canavilhas et al. (2016) apontam um equilíbrio entre decisões editoriais pautadas pela utilização de métricas. Pedro não utiliza a palavra “equilíbrio”, mas aponta aspectos positivos e negativos na análise das ferramentas.

*A gente tem argumentos mensuráveis para desenvolver ou não determinadas pautas. Isso é o que tem de mais positivo. Ela empodera a pessoa, o repórter, o editor-assistente. **Empodera as pessoas que estão abaixo do círculo de poder.** Elas podem chegar e dizer: fiz isso porque isso aqui está dando audiência. A gente tem metas a cumprir. Não necessariamente isso funciona. Às vezes, as pessoas dizem: ‘Não, aqui não podia olhar para a métrica, precisava olhar para outra coisa’. Ok. Mas, tu tem argumentos. **A meta te dá argumentos para determinadas coisas (Pedro).***

A perspectiva negativa, segundo o editor, relaciona-se a fatores psicológicos: “ela cria uma ansiedade constante e permanente nos profissionais, de modo que muitos não

sabem lidar psicologicamente com isso, o que causa, inclusive, danos psicológicos”. Para Pedro,

*[...] não dá mais nem para dizer que impacta, porque **sem a métrica é como se tivesse perdido um pé, uma parte do chão**. Não é só um impacto. Acredito que, em termos gerais, e a gente vê isso de forma muito clara na redação, onde ainda há editores, editores do papel e editores-chefes que não estão olhando o tempo todo para a métricas, dá para ver que isso cria uma ansiedade muito grande. Tipo, de ir atrás das metas, de superar as metas, de chegar a um número x por cento, de chegar a um número determinado de usuários por dia, de bater uma meta diária. Isso cria uma **ansiedade permanente** em todo mundo.*

Esse tipo de sofrimento psicológico e o estado de ansiedade permanente são característicos da sociedade de desempenho, em que nunca há repouso e gratificação, há a constante busca pela superação e autossuperação, resultando em carência e culpa (HAN, 2017a). João traz o relato de colegas que se sentiam pressionados, preocupados e ansiosos, incertos de sua capacidade de alcançar as metas. Passado o momento de cumprir as metas, há, eventualmente, uma “desestabilização” e uma sensação de menosprezo após atender às exigências e não receber uma nota entendida como correspondente.

Além disso, nem mesmo o sentimento de alcançar um bom desempenho pode ser recompensador. Antônio afirma que, diferentemente do começo de carreira, já não se sente tão eufórico com uma matéria “que rende”, mas apenas aliviado, por não precisar recorrer a planos para melhorar os números.

Pedro explica como a cobrança para atingir as métricas propostas afeta os jornalistas:

*A meta de audiência é uma coisa que tu tem ideia de como fazer para cumpri-la, mas tu não tem controle de como isso vai se desenvolver. Então, às vezes, a frustração de tu buscar, fazer um esforço sistemático para ter audiência e tu não obter, causa problemas. Ao contrário da frustração profissional, como, sei lá, uma vaga que tu não obteve, em relação a uma promoção que tu não teve. Ao contrário da maior parte das frustrações, ela é instantânea. **Tu tem muitas frustrações por dia**. Aquilo ali, é complicado. Às vezes, tu não consegue lidar. Às vezes, tu entra numa **síndrome do impostor** e pensa: cara, eu não consigo nunca fazer algo que dê audiência. Nunca, nunca. Eu vejo que isso é cada vez mais frequente com os meus colegas, mais do que era antes (...). Mas, em relação aos profissionais, tu vê muitos se perdendo rapidamente por não conseguir **lidar com essas frustrações**. E outra coisa: **isso vicia**. E aí acho que consigo medir mais o problema que eu tive. O ecossistema*



*da reputação e a audiência é viciante. Quando tu obtém, é uma **injeção de dopamina imediata**. Tu vê que as pessoas estão querendo. E se tu vê que as pessoas estão querendo, tu te sente realizado, tu te sente abraçado por aqueles cliques, realizado, tu te sente aceito. E tu quer mais. E isso é muito fácil de a galera se perder. Eu vejo columnistas grandes se perdendo por conta disso, querendo mais daquilo. E, às vezes, **apostando em coisas ruins**, em pessoas que não deveriam ter tanta relevância.*

Cremonini (2019) aponta quatro fatores que geram sofrimento psíquico nos jornalistas: (1) sobrecarga de trabalho, pouco tempo disponível para sua execução e a consequente exaustão; (2) relações sociais abusivas no ambiente de trabalho; (3) a perspectiva de futuro na profissão; (4) o ideal de jornalismo, quando comparado com o cotidiano profissional. Há sentimentos ambíguos, também: ao mesmo tempo em que o trabalho seria fonte de sofrimento por submeter os sujeitos a altos níveis de estresse, jornadas de trabalho exaustivas, desgaste físico e emocional e dores e sintomas físicos, por outro lado, também é fonte de prazer, com idealização da profissão e a partir do reconhecimento por sua atuação (REIMBERG, 2015).

### **Considerações finais**

Este estudo discutiu a percepção dos jornalistas de *GaúchaZH* sobre o programa de metas *Superação 2.0*, analisando os relatos coletados em entrevistas a partir da perspectiva da metrificação do jornalismo e dos jornalistas em uma sociedade do desempenho (HAN, 2017a).

A quantificação de metas de audiência prolifera nas redações como solução para a crise do modelo de negócio financiado pela publicidade. Nesse setor, cujo sistema tradicional de sustentação financeira está em colapso (MCCHESENEY, 2016), a capacidade de otimizar o lucro e produzir valor à gestão, e não ao trabalho e à produção, previsivelmente recorre à obsessão pelos números para procurar soluções.

A influência das métricas nas redações digitais mostra que a busca de audiência sobrescreve os valores de ofício na tomada de decisão em diferentes níveis. Aliado a isso, com o acúmulo de funções nas redações, o trabalhador não tem tempo de refletir e equilibrar a autonomia editorial e a influência do público, e as decisões cedem em favor

do aumento do tráfego (TANDOC JR., 2014). As métricas afetam ainda as emoções e a moral de jornalistas, provocam excitação, ansiedade, insegurança, triunfo, competição e desmoralização. As mudanças são multidimensionais, incluem critérios de noticiabilidade, novos fluxos produtivos, valorização do trabalho pelas organizações e perspectivas da profissão.

### Referências

ANDERSON, C. W.; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. Jornalismo Pós-industrial: Adaptação aos novos tempos. **Revista de Jornalismo da ESPM**. São Paulo. Ano. 2, n. 5, trimestre abr/mai/jun, p. 30-39, 2013.

BATSELL, J. **Engaged Journalism: connecting with digitally empowered news audiences**. New York: Columbia University Press, 2015.

BEER, David. **Metric Power**. London: Palgrave, 2016.

BELL, Emily. OWEN, Taylor. A imprensa nas plataformas: Como o vale do silício reestruturou o jornalismo. **Revista de Jornalismo ESPM**. Ano. 6, n. 20, jul/dez, p. 48-83, 2017.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.

CANAVILHAS, J.; TORRES, V.; LUNA, D. Da audiência presumida à audiência real: influência das métricas nas decisões editoriais dos jornais online. **Mediapolis: revista de comunicação, jornalismo e espaço público**. Imprensa da Universidade de Coimbra, n. 2, 2016.

CREMONINI, Caetano Braun. **Sufrimento de jornalistas: expectativas de reconhecimento e reconfiguração do mundo do trabalho**. 2019. 184f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Porto Alegre, RS.

CUNHA, Luiz Cláudio. A Tesoura da RBS vai em frente. **Observatória da Imprensa**, 2015. Disponível em: [bit.ly/30DLFQA](http://bit.ly/30DLFQA): Acesso em: 6 de jun. 2020.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A Nova Razão do Mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Editora Boitempo, 2016.

GIANNONE, Diego. Neoliberalization by Evaluation: explaining the Making of Neoliberal Evaluative State. **Partecipazione & Conflitto**, v. 9, n. 2. p. 495-516, 2016.



Disponível em: [bit.ly/3etnwQd](https://bit.ly/3etnwQd). Acesso em: 28 jan. 2020.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Rio de Janeiro: Vozes, 2017a.

\_\_\_\_\_. **Sociedade da transparência**. Rio de Janeiro: Vozes, 2017b.

HELOANI, José Roberto. **Mudanças no mundo do trabalho e impactos na qualidade de vida do jornalista**. Relatório de Pesquisa nº12, 2003.

\_\_\_\_\_. **Vivendo no limite: quem são nossos formadores de opinião?** **Revista USP**, São Paulo, v. 65, p. 148-168, 2005.

LEE, Eun Ju; TANDOC JR., Edson C. When News Meets the Audience: How Audience Feedback Online Affects News Production and Consumption. **Human Communication Research**, v. 43, n. 4, p. 436-449, 2017.

LELO, Thales Vilela. **Reestruturações produtivas no mundo do trabalho dos jornalistas: Precariedade, tecnologia e manifestações da identidade profissional**. 2019. 216f. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Ciências Sociais. Disponível em: [bit.ly/3e0H4eQ](https://bit.ly/3e0H4eQ). Acesso em: 16 jan. 2020.

MCCHESENEY, R. W. Journalism is dead! Long live journalism?: Why democratic societies will need to subsidise future news production. **Journal of Media Business Studies**, v. 13, n. 3, p. 128-135, 2016.

PAGÈS, M; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PETRE, Caitlin. **The Traffic Factories: Metrics at Chartbeat, Gawker Media, and The New York Times**. Nova Iorque: Tow Center for Digital Journalism, Columbia Journalism School, 2015. Disponível em: [bit.ly/2ZaLCZn](https://bit.ly/2ZaLCZn). Acesso em: 7 jul. 2020.

PITHAN, Liana Haygert.; KALSING, Janaína.; EICHLER, Vivian Augustin. Percepção de jornalistas a respeito do trabalho sob a influência de métricas de audiência. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, v. 17, n. 1, p. 75-85, 2020.

PITHAN, L. H.; KALSING, J.; GRUSZYNSKI, A. C. Métricas de audiência, gestão pelo medo e perda de autonomia: traços da quantofrenia do modelo gerencialista no jornalismo. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM JORNALISMO, 17. 2019, Goiás. **Anais eletrônicos [...] SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo: Goiânia, nov. 2019.**

REIMBERG, Cristiane Oliveira. **O exercício da atividade jornalística na visão dos profissionais: sofrimento e prazer na perspectiva teórica da psicodinâmica do trabalho**. Tese de Doutorado, 2015.

REINARDY, S. **Journalism's Lost Generation**. New York: Routledge, 2016.

SOLL, Julia do Canto. **Um estudo acerca de qualidade no produto jornal digital e respectivas competências profissionais**. Dissertação de mestrado. Disponível em: [bit.ly/2W2AC19](http://bit.ly/2W2AC19). Acesso em: 11 mar. 2020.

SOUZA, Rafael Bellan Rodrigues de. As mutações no mundo do trabalho do jornalista e suas contradições: uma perspectiva ontológica da crise do jornalismo. In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 26. 2017, São Paulo. **Anais eletrônicos [...] COMPÓS**: São Paulo, Faculdade Cásper Líbero, 06-09 jun. 2017.

STUMPF, Ida Regina. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

TANDOC JR., Edson C. Journalism is twerking? How web analytics is changing the process of gatekeeping. **New Media & Society**, v. 16, n. 4, p. 559-575, 2014.

\_\_\_\_\_. Estar “indo bem” é algo bom? Como web analytics e mídias sociais trazem à tona uma nova norma jornalística. **Parágrafo**, v. 5. n. 1, p. 31-44, 2017.

TRÄSEL, M. **Entrevistando planilhas**: estudo das crenças e do ethos de um grupo de profissionais de jornalismo guiado por dados no Brasil. 2014. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.