



## Processos de convergência e reorganização em redações jornalísticas: um olhar sobre a estrutura e a produção de notícias em cibermeios brasileiros

Jonas Gonçalves<sup>1</sup>

Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo – ESPM-SP

**Resumo:** Os constantes ciclos de transformação das redações jornalísticas contemporâneas, transformadas em ecossistemas adaptáveis com fluxos de trabalho tecnológicos (“cibermeios”), demandam uma sistematização que viabilize estudos mais aprofundados dessas mudanças, diretamente influenciadas pelo fenômeno da convergência. Este artigo é uma síntese da dissertação desenvolvida pelo autor no âmbito do programa de Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado da ESPM-SP, que estudou os casos vivenciados pelos sites *Estadão* e *HuffPost* (um analógico digital e outro nativo digital) e propôs uma metodologia para classificar, por meio de indicadores, os diferentes modelos de redação em termos de características estruturais (tipo de ecossistema, etapas de reconfiguração e contexto organizacional) e produtivas (procedimentos de pauta, apuração, edição e publicação de notícias).

**Palavras-chave:** redações; reorganização; convergência; Estadão; HuffPost.

---

<sup>1</sup> Mestre em Produção Jornalística e Mercado pela ESPM-SP. Graduado em Jornalismo pela Faculdade Cásper Líbero. E-mail: jonasgoncalves@gmail.com

## 1. Introdução

O aumento da incidência de processos de integração e convergência nos ambientes de trabalho jornalístico (as “redações”) torna necessário tanto o debate acadêmico sobre o assunto quanto o desenvolvimento de uma metodologia que ampare a investigação científica desses ciclos de reorganização e se configure em um possível eixo sistemático de estudos comparados sobre a estrutura e a produção noticiosa dos veículos de mídia, pertencentes ou não a um mesmo tipo de modelo de negócio.

A dissertação intitulada *Reorganização de redações no Brasil: análise dos processos de produção do Estadão e do HuffPost* (GONÇALVES, 2018) procurou contribuir para o atendimento dessa demanda ao apresentar os resultados obtidos pela pesquisa, desenvolvida no âmbito do programa de Mestrado Profissional em Produção Jornalística e Mercado da ESPM-SP no período de 2016 a 2018. O *Estadão* serviu como parâmetro de uma Redação Analógica Digital (RAD) por conciliar os fluxos de trabalho tecnológicos do site *Estadão.com.br* com os de plataformas jornalísticas mais tradicionais: um diário impresso (*O Estado de S. Paulo*), uma emissora de rádio (*Eldorado*) e uma agência de conteúdo (*Estado/Broadcast*). O trabalho constatou que esse movimento que integrou as rotinas produtivas de diferentes meios permitiu a consolidação de uma Unidade Produtora de Conteúdo (UPC) na ambiência do Grupo Estado.

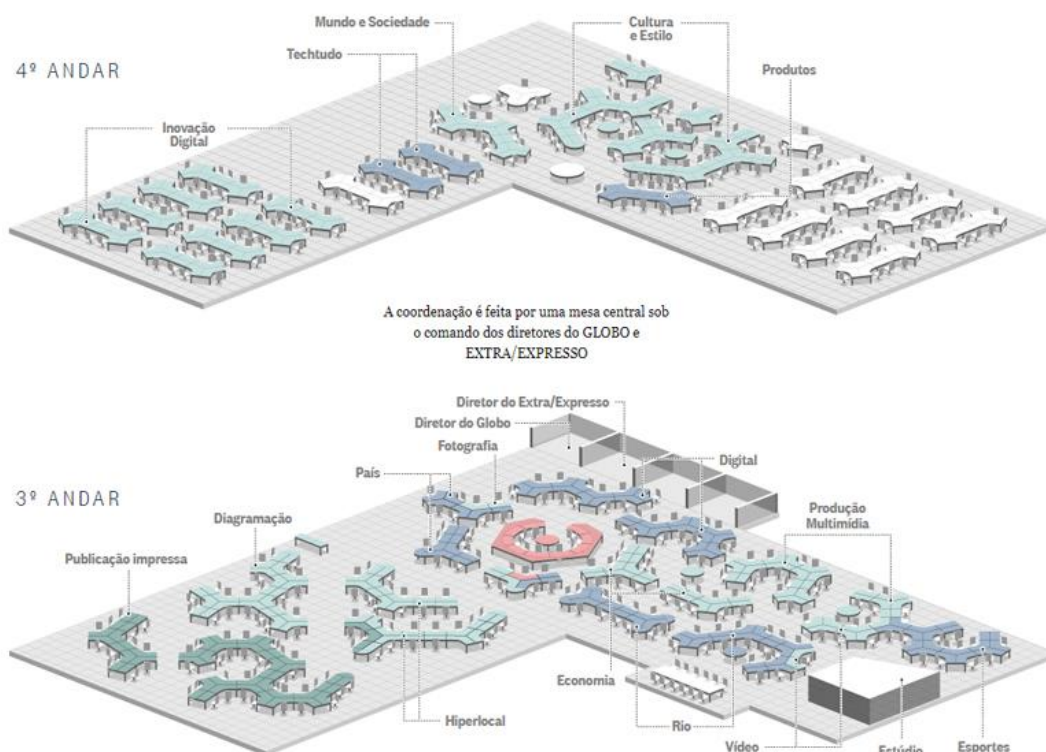
Já a sucursal brasileira do norte-americano *HuffPost* foi adotada como modelo para caracterizar uma Redação Nativa Digital (RND), conformação que designa os novos competidores do mercado jornalístico, criados e impulsionados pela expansão da internet a partir dos anos 2000. No trabalho de Gonçalves (2018), é delineado o processo que modificou a estrutura do site, inicialmente concebido como um Laboratório Nativo Digital (LND) inserido no contexto do tradicional Grupo Abril, que viabilizou a inserção da marca no mercado nacional. A aliança formada por Abril e AOL Inc. (controladora do *HuffPost*), mantida de 2014 a 2016, foi encerrada por iniciativa da empresa brasileira, o que permitiu à AOL assumir a gestão e transferir o *HuffPost Brasil* para um novo ambiente, o de um grupo de empresas de Tecnologia da Informação (denominado “Oath”), configurando-se no contexto organizacional como um *hub* de conteúdo por suas características de curadoria e distribuição de notícias.

A relevância e a atualidade do tema da pesquisa podem ser comprovadas pela profusão, nos últimos anos, de anúncios de mudanças estruturais em diversos veículos, tanto no Brasil quanto em outros países. Nesse contexto, Pereira e Adghirni (2011), ao definirem o jornalismo como “uma prática social marcada por um processo de reinvenção permanente”, salientam que, para uma mudança ser considerada “estrutural”, esta deve alterar de forma radical a forma como determinada atividade é praticada, visto que “uma mudança estrutural se contrapõe a um grupo de mudanças conjunturais e também às microinovações que normalmente afetam aspectos específicos de uma prática social” (PEREIRA e ADGHIRNI, 2011, p. 42).

Ao se referir especificamente à estrutura de produção jornalística, Franciscato (2014) infere que, na contemporaneidade, “novas rotinas de trabalho são desenhadas para as organizações jornalísticas, tendo como foco a concepção de integração e convergência dos ambientes de trabalho”. Essa tendência se confirma quando se observam recentes movimentações de importantes empresas do cenário jornalístico brasileiro. Em janeiro de 2017, os jornais *O Globo*, *Extra* e *Expresso*, todos do Rio de Janeiro, tiveram a unificação de suas redações oficializada pelo Grupo Globo. Em reportagem publicada sobre o assunto, o primeiro veículo assinalou:

A mudança na estrutura e nos processos de trabalho amplia o foco nos ambientes digitais, especialmente por meio de smartphones. Durante todo o dia, as principais notícias serão aprofundadas e enriquecidas com análises, vídeos e infográficos em tempo real. O objetivo é conquistar uma audiência cada vez mais qualificada e acompanhar as transformações que uma sociedade conectada impõe ao jornalismo. (O GLOBO, 2017)

Como é possível observar nas Figuras 1 e 2, a estrutura e a produção foram as duas esferas diretamente impactadas pelas referidas mudanças. Ao mesmo tempo, ficou evidenciada a ligação intrínseca entre ambas. Na Figura 1, é mostrada a alocação das equipes de profissionais, feita por meio da ocupação de dois andares das novas dependências. Já a Figura 2 mostra o fluxo de trabalho decorrente dessa conformação estruturante. Constata-se que as chamadas “macroeditorias” (País e Economia, por exemplo) interagem diretamente com a mesa central. Essa interação é alimentada pelo processo de “enriquecimento” da produção de conteúdo, caracterizada pela elaboração de infográficos, vídeos e outros recursos complementares ao trabalho de reportagem.



**FLUXO DE TRABALHO**



Figura 1 (acima) – No primeiro piso (3º andar), a equipe dedicada às publicações impressas compartilha a proximidade da mesa central de coordenação (destacada em vermelho) com a produção multimídia. No entanto, o núcleo de inovação digital e algumas das editorias tiveram que ser apartadas fisicamente do restante, tendo sido acomodadas no segundo pavimento (4º andar) – Fonte: O Globo

Figura 2 (à esquerda) – O mapa do fluxo de trabalho mostra que as plataformas permanecem importantes na esfera da distribuição, mas a produção é “agnóstica”, não sendo atrelada de forma exclusiva a nenhuma delas (Fonte: O Globo)

Em abril do mesmo ano, a *Gazeta do Povo*, do Paraná, apresentou um novo e amplo projeto editorial, que transformou o jornal diário em uma plataforma *mobile first*, passando a publicar somente uma edição impressa nos finais de semana. Logo em seguida, no mês de junho, o *Jornal Nacional*, da TV Globo, apresentou o seu novo cenário, em formato convergente e que integra as equipes de televisão e internet (ver Figura 3).

Em 2018, mais veículos iniciaram novos ciclos estruturais e produtivos: a revista *Época* e a rádio *CBN*, ambas também pertencentes ao Grupo Globo; os jornais *Folha de S.Paulo* e *Agora São Paulo*, do Grupo Folha, que tiveram as redações integradas; e os veículos *Zero Hora*, *Diário Gaúcho* e *Rádio Gaúcha*, todos do Grupo RBS, do Rio Grande do Sul. Todos os mencionados compartilham as características de veículos tradicionais que promoveram adaptações a tendências atuais, sendo, portanto, Redações Analógicas Digitais (RADs) assim como o *Estadão*, objeto escolhido por Gonçalves (2018) como parâmetro para a pesquisa deste modelo de ambiente de trabalho.

O cenário de transformações intensificou a exacerbação das marcas das empresas de mídia em detrimento das plataformas utilizadas para a distribuição das notícias. A prioridade para os veículos passou a ser o conteúdo, não mais o produto por meio do qual este é publicado. Essa nova diretriz impactou diretamente os processos, gerando fluxos de trabalho mais dinâmicos.



Figura 3 – Nova redação da Globo integra jornalistas de TV e internet (Crédito: João Cotta/Globo)

Segundo Gandour (2017 apud GONÇALVES, 2018), o desenvolvimento de uma RAD como a do *Estadão* pode ser dividido em quatro fases:

Na primeira, os editores replicavam o conteúdo produzido *offline* para a *web*. Na segunda, surgiu o conteúdo já voltado para a internet, mas somente na terceira (a de convergência) a plataforma passou a ter maior relevância. Na quarta fase, o impresso passou a ser um subproduto da operação, que se tornou “*digital-driven*”. O jornal, na prática, se consolidou como um arrazoado das 24 horas, com a função de organizar o noticiário de um dia (dentro do que se pode chamar de um “biorritmo”). As principais alterações se deram no que tange ao processo-mestre de trabalho. A redação, que era organizada em torno do produto de papel, tratava o digital como um subproduto do jornal. Posteriormente, ocorre uma adaptação, seguida de uma convergência que possibilitou a inversão dessa lógica, ou seja, o impresso é que passou a ser o subproduto. (GANDOUR, 2017 apud GONÇALVES, 2018, p. 39)

Nesse sentido, também cabe mencionar Barbosa (2013), que consolida as características de uma RAD ao citar a eliminação de fronteiras entre as plataformas jornalísticas no contexto dos fluxos de trabalho:

As atuais rotinas de produção pressupõem o emprego de *softwares*, de bases de dados, algoritmos, linguagens de programação e de publicação, sistemas de gerenciamento de informações, técnicas de visualização, metadados semânticos etc. Com isso, já não se tem uma oposição entre meios antigos/tradicionais e os *new media*. Sendo assim, medialidade explica melhor esse panorama, quebrando a retórica do ‘novo’ e, acrescentamos, dissipando a equivocada ideia de concorrência entre meios que compõem um mesmo grupo jornalístico multimídia. (BARBOSA, 2013, p. 34).

No entanto, é válido trazer para a presente reflexão o fato de que a problematização em torno dos processos que procuram aglutinar diferentes equipes em um mesmo espaço de trabalho não se restringe a questões organizacionais: se, pelo lado das empresas, exalta-se a adaptabilidade destas aos “novos tempos” marcados pelas tecnologias digitais, entre os pesquisadores do campo jornalístico as preocupações variam entre a redução de postos de trabalho na quase totalidade dos casos até a uma questionável “otimização” do trabalho jornalístico.

Castilho (2013), por exemplo, acredita que “o maior dilema de quase todos os jornais ainda não foi resolvido, apesar de a maioria ter optado pela coexistência numa mesma redação de profissionais das versões online e impressa”. O dilema citado consiste, em linhas gerais, na dificuldade em se resolver o paradoxo da sustentabilidade finan-

ceira, pois as marcas tradicionais ainda se ancoram sensivelmente no faturamento gerado a partir da publicação do jornal impresso, em que pese a circulação deste produto estar em queda constante nos últimos anos.

Cabe aqui novamente uma referência ao trabalho desenvolvido por Gonçalves (2018), que constatou tal panorama no *Estadão*. Apesar de as dimensões do site *Estadão.com.br* terem adquirido proporções muito superiores às do jornal *O Estado de São Paulo* em termos de abrangência (conforme ilustra a Figura 4), ainda é o meio impresso o responsável pela maior parte do faturamento do grupo de mídia.

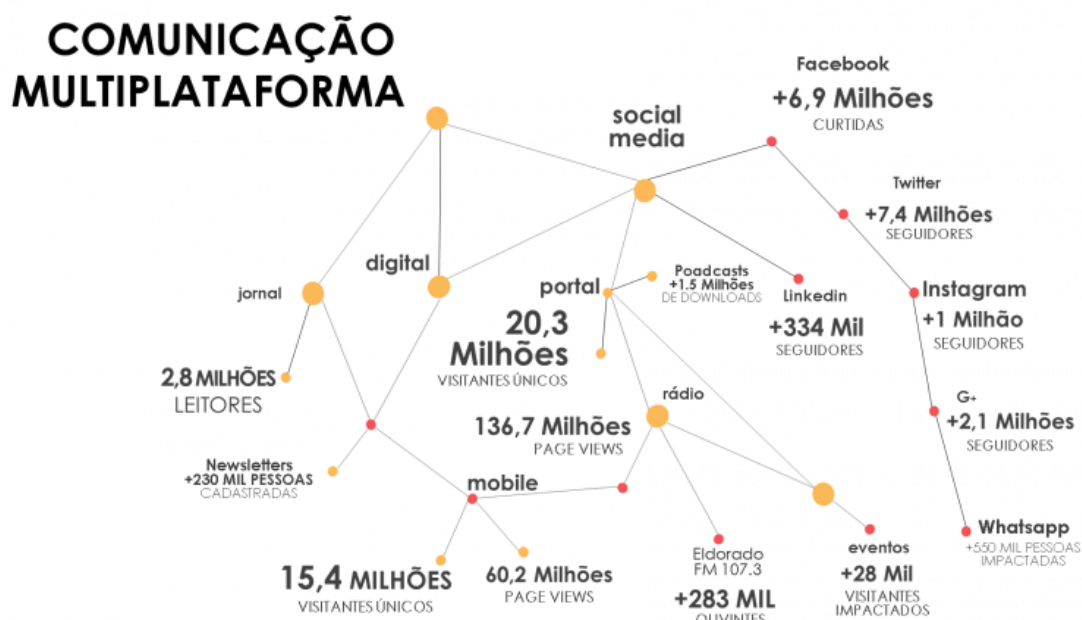


Figura 4 – Mapeamento do alcance das plataformas que formam a Unidade Produtora de Conteúdo do Grupo Estado (Fonte: Estadão Media Lab)

## 2. Conceitos

Em termos de fundamentação teórica, a metodologia proposta por Gonçalves (2018) está ancorada em três conceitos: convergência, ecossistema midiático e jornalismo integrado. O primeiro é o “macrofenômeno que se sobrepõe a todos os demais” apontado por Salaverría e Negredo (2008). Entendida por Jenkins (2008) como um “processo, não um ponto final”, a convergência pode ser visualizada no âmbito do trabalho jornalístico como a formatação de um sistema que permite a interação dinâmica

de unidades produtivas relativamente autônomas (“editorias”) com a mesa central de edição, que coordena a publicação e distribuição das notícias.

O grau de aproximação física depende diretamente de fatores organizacionais (estruturais, orçamentários, entre outros). Nesse contexto, o *layout* da redação não possui um padrão, pois atende às especificidades de cada veículo, mas em alguns casos é possível encontrar similitudes. Frise-se, no entanto, que o formato em círculos concêntricos não se impõe como uma obrigatoriedade, podendo sofrer adaptações conforme as possibilidades físicas oferecidas pelo espaço de trabalho.

Já o ecossistema midiático é definido por Canavilhas (2010) como o “complexo sistema de relações entre os velhos e os novos meios”. A ecologia dos meios de comunicação aborda os meios enquanto ambientes, procurando estudar a sua estrutura, conteúdo e impactos nas pessoas. Envolvendo as esferas da estrutura e do conteúdo em uma análise, é possível entender uma redação como um ecossistema que se modifica e se adapta ao longo do tempo aos ajustes provocados pela tecnologia, por esta ser uma dimensão estruturante (conforme FRANCISCATO, 2014), e pelo formato convergente, que aproxima as unidades produtivas de um núcleo central de edição.

Os estudos de Salaverría, Avilés e Masip (2010) apontam para a consolidação nas redações contemporâneas de uma “convergência jornalística”, fenômeno que fundamenta o conceito de jornalismo integrado, sendo um “processo de integração de modos de comunicação tradicionalmente separados que afeta a empresas, tecnologias, profissionais e audiências em todas as fases de produção, distribuição e consumo de conteúdos de qualquer tipo” (SALAVERRÍA, AVILÉS e MASIP, 2010, p. 58). Para Salaverría e Negrodo (2008, p. 51), a integração em si “alude sobretudo a fusão de duas ou mais equipes de redação em uma só, de modo que [...] a redação resultante trabalha reunida em um mesmo entorno físico, sob um comando editorial único e com uma infraestrutura tecnológica comum”.

### **3. Metodologia e resultados**

A pesquisa de campo realizada por Gonçalves (2018) nas redações do *Estadão* e do *HuffPost* foi precedida por uma revisão bibliográfica da literatura até então produzi-



da para identificar o estado da arte consolidado sobre o tema. Nos ambientes supracitados, foi desenvolvida uma observação sistematizada, conforme o entendimento de Moura e Lopes (2016, p. 84), que correspondem o método “à investigação propriamente dita, à defrontação com a realidade, em que o pesquisador, munido de sua problematização e de suas bases teóricas, vai procurar elucidar suas questões através de um exame pertinente das coisas e situações”. Trata-se de uma modalidade da pesquisa empírica, a qual as pesquisadoras apontam como a que “oferece a possibilidade de um tensionamento entre três elementos diferenciados que se apoiam e se cobram mutuamente: problematização do objeto; elaboração teórica; e ida à realidade para sua observação sistemática” (MOURA e LOPES, 2016, pp. 81-82).

Com as informações obtidas, foi possível consolidar um estudo comparado com base em estudos de caso, combinação que, segundo Bulgacov (1998), facilita a compreensão do funcionamento de organizações através da investigação empírica. Enquanto que, para o referido autor, o estudo comparativo possibilita constatações sobre similaridades e diferenças entre as organizações, o estudo de caso “não faz comparações genéricas e procura verificar as relações e comportamentos internos qualitativamente” (BULGACOV, 1998, p. 62).

Em termos de resultados obtidos, a análise comparativa das redações do *Estadão* e do *HuffPost* evidenciou diferenças significativas e algumas semelhanças. No que tange à primeira grandeza avaliada (estrutura), o tipo de ecossistema RAD do *Estadão* passou por seis etapas de reconfiguração entre 1995 e 2017, sendo que as quatro primeiras tiveram uma longa duração e as duas últimas (ocorridas de 2014 a 2017) foram mais curtas, um reflexo decorrente da prevalência do modo de produção digital, consolidado a partir de 2014 com a mudança do *layout* da redação, que foi planejada e executada em um período de dois anos. O resultado desse processo foi a manutenção de um contexto organizacional mais estável, com mudanças controladas e graduais, e que tem atualmente no site *Estadão.com.br* o ponto focal de uma Unidade Produtora de Conteúdo (UPC) formada pelo Grupo Estado, composta ainda por outras mídias que atuam de forma progressivamente sinérgica.

Diferentemente de outros veículos da mídia tradicional, como *O Globo* (citado na introdução deste artigo), o *Estadão* se manteve em apenas um piso, o que Gandour

(2017 apud GONÇALVES, 2018) entende como uma vantagem por ter sido consolidado um “news floor”, ou seja, toda a estrutura jornalística ficou instalada em apenas um pavimento, elevando assim o grau de aproximação das principais editorias em relação ao núcleo central de edição, onde são tomadas as decisões sobre o que será publicado (ver Figura 5).

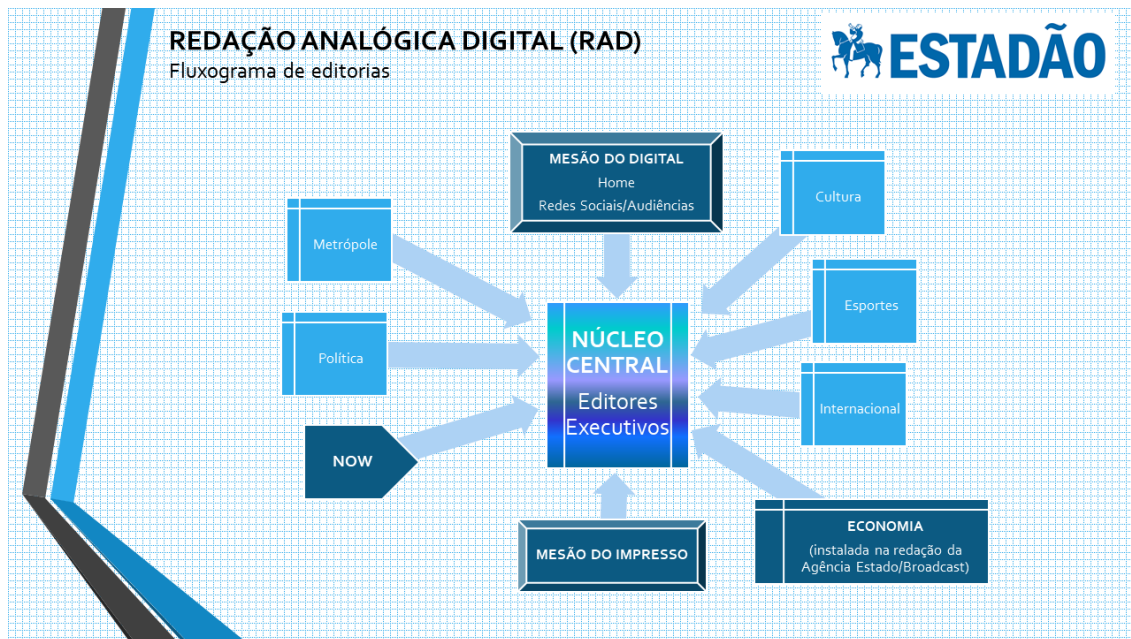


Figura 5 – Embora tenha passado por um processo de convergência, o Estadão foi obrigado a realizar alguns ajustes em seu ambiente: a editoria de Economia não está anexa ao núcleo central por ter sido integrada com a equipe da Agência Estado/Broadcast; e a equipe “Now”, que enriquece o conteúdo do site, não teve a possibilidade de ser instalada junto ao mesão do digital, como planejado inicialmente (GONÇALVES, 2018)

Já o *HuffPost*, com seu ecossistema do tipo RND, em que pese ter passado por somente três etapas de transformação no período de 2014 a 2017, teve um processo que se tornou particularmente relevante para a pesquisa por ter sido drasticamente modificado. Os dois primeiros ciclos se deram sob a gestão do Grupo Abril, quando este era o parceiro que forneceu recursos estruturais e humanos para ter um Laboratório Nativo Digital (LND) com o qual poderia ter uma experiência jornalística diferenciada no comparativo com os veículos que já possuía, como as tradicionais revistas *Veja* e *Exame*. Lançado como *Brasil Post* em janeiro de 2014, a sucursal do então *The Huffington Post*

teve o nome alterado para *HuffPost Brasil* em novembro de 2015. Foi um dos desdobramentos de mudanças internas na estrutura da redação que marcaram a segunda etapa.

O terceiro ciclo foi desencadeado em janeiro de 2017, quando a administração passou a ser exercida pela representação brasileira da empresa controladora, a norte-americana AOL Inc., que optou por um enxugamento da equipe visando diminuir o custo de manutenção da estrutura em um primeiro momento. A consolidação do processo de mudanças organizacionais veio com a fusão, no mesmo ano, da AOL com outra empresa da área de Tecnologia da Informação, o Yahoo (também dos EUA). A proprietária das duas companhias, a Verizon, criou assim uma nova empresa, a Oath. Em suma, o *HuffPost Brasil* adquiriu uma singularidade por ter sido transferido de uma empresa jornalística (onde integrava a UPC do Grupo Abril) para uma tecnológica. Nesse novo contexto organizacional, tornou-se um *hub* de conteúdo autônomo, já que uma de suas diretrizes é a distribuição, em especial via plataformas de mídias sociais (ver Figura 6).

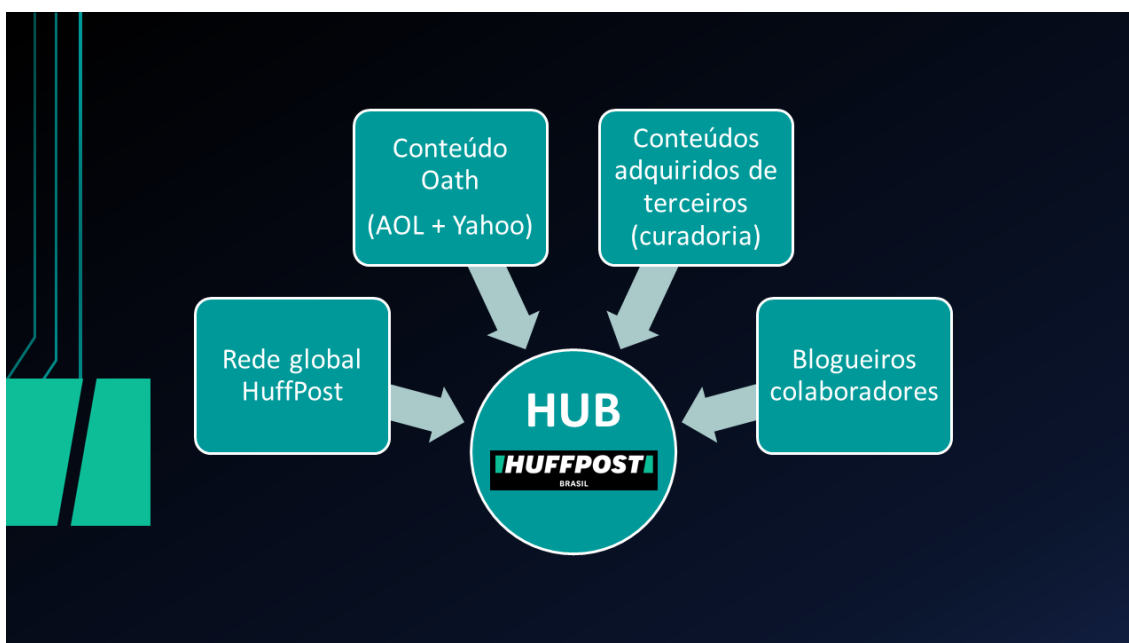


Figura 6 – A condição de único veículo jornalístico do conglomerado tecnológico Oath (ou seja, fora de uma Unidade Produtora de Conteúdo jornalística, como a do Grupo Abril, que controla outros veículos) conferiu ao HuffPost Brasil a configuração de um hub autônomo, que distribui conteúdos próprios e de outras fontes (GONÇALVES, 2018)

A segunda grandeza (a da produção) foi dividida em quatro indicadores principais: pauta, apuração, edição e publicação de notícias. Delineando as rotinas do *Estadão* e do *HuffPost* em cada uma dessas fases do processo produtivo, constatou-se maior proximidade entre os modelos RAD e RND nas esferas da pauta e da publicação e uma distinção mais evidente quando se observam os procedimentos de apuração e edição.

A cadeia produtiva do *Estadão* ainda mantém características transpostas do jornalismo tradicional, com uma hierarquia composta por repórteres, editores de seções e editores executivos, o que pode ser compreendido como uma decorrência natural pela dimensão de seu quadro profissional. Há equipes específicas para diferentes finalidades (como as que monitoram as redes sociais) e cada editoria possui um fluxo próprio de trabalho. Em contrapartida, por ter uma equipe fixa reduzida e também pela própria linha editorial que mantém, o *HuffPost* fomenta a horizontalidade, com os editores concedendo expressivo grau de autonomia ao trabalho dos repórteres.

#### **4. Considerações finais**

O presente artigo apontou diversos aspectos que compõem o levantamento das características e da evolução de alguns dos ecossistemas jornalísticos presentes no mercado brasileiro. As diferenças mais significativas entre os modelos de Redação Analógica Digital (RAD) e Nativa Digital (RND) residem, em um primeiro plano, no nível de complexidade de suas estruturas e nas demandas a serem atendidas para que as respectivas transformações e adaptações a novas rotinas ocorram ao longo do tempo.

Observou-se que cada etapa de reconfiguração tende a ser mais curta que a anterior. Trata-se de uma tendência potencializada pelo modo de produção do jornalismo *online*, que transformou os ambientes de trabalho mediante a imposição de uma diretriz convergente, que atrai os fluxos de produção da reportagem para uma coordenação central com ênfase na aproximação física. O método ora proposto pela dissertação de Gonçalves (2018) busca sistematizar a compreensão desses ciclos, viabilizando o entendimento de seus propósitos e os impactos decorrentes sobre a disposição estrutural das equipes e a produção noticiosa.

Considera-se que, quanto ao primeiro indicador estrutural (tipo de ecossistema), os modelos RAD e RND aplicados ao *Estadão* e ao *HuffPost* podem servir como parâmetros para análises sobre outros sites de notícias, embora seja pertinente salientar que, devido a particularidades históricas organizacionais, cada empresa de mídia irá apresentar diferenças mesmo em relação aos seus concorrentes diretos, especialmente no que tange às etapas de reconfiguração (o segundo indicador estrutural). O *Estadão*, por exemplo, teve a singularidade de ter o seu processo de adaptação ao jornalismo *online* iniciado, ainda nos anos 1990, pela Agência Estado, produtora de conteúdo noticioso tanto para as plataformas do grupo quanto para veículos externos. O pioneirismo da agência na internet fez com que o principal veículo da empresa, o jornal impresso *O Estado de S. Paulo*, passasse a ter o conteúdo publicado no ambiente *web* a partir de 1995. E desde o ano 2000, com o lançamento do *Estadão.com.br*, iniciou-se *de facto* a estratégia multiplataforma do grupo, atualmente consolidada.

Quanto ao *HuffPost*, é possível afirmar que a mudança de controlador no Brasil foi decisiva para que o caso atendesse aos requisitos necessários visando a utilização como objeto de pesquisa, visto que o seu curto período de existência inviabilizaria, ao menos inicialmente, o enquadramento na metodologia de investigação elaborada. Quando ocorreu a transição do Grupo Abril para a AOL, em janeiro de 2017, o site foi instalado provisoriamente em duas sedes (na própria AOL e depois na Verizon) até se estabelecer em definitivo na recém-criada Oath. A instabilidade estrutural demonstrada pela RND em poucos meses serviu como um contraponto à RAD escolhida, pois o *Estadão* empreendeu uma remodelação com ajustes menos drásticos, visando diminuir eventuais riscos de inadaptação às novas rotinas. Por outro lado, não se pode desconsiderar que o modelo RND responde muito mais rapidamente às transformações. Trata-se de um ecossistema que, por inerência, é mais flexível e adaptável, com ciclos breves entre as etapas de reconfiguração. O modelo RAD também pode atingir esse nível de dinamismo, mas os investimentos necessários para isso exigem uma filosofia que nem sempre é a prevalente nesse tipo de organização.

Ainda há muito a ser apurado sobre os propósitos, as diretrizes e as consequências das reestruturações dos diferentes modelos de redação existentes no Brasil. Com a continuidade das pesquisas em torno do tema, pretende-se compreender integrações ou

reestruturações de um ponto de vista científico, agregando novos indicadores com o objetivo de aprimorar o arcabouço analítico, contribuindo dessa forma para um entendimento holístico a respeito desse tipo de processo, que envolve todos os setores de uma empresa de mídia em um esforço conjunto para a adequação à contemporaneidade do jornalismo.

## Referências

BARBOSA, S. Jornalismo convergente e continuum multimídia na quinta geração do jornalismo nas redes digitais. In: CANAVILHAS, J. (Org). **Notícias e Mobilidade: O Jornalismo na Era dos Dispositivos Móveis**. LabCom Books, 2013, p. 33-54.

BULGACOV, S. Estudos comparativo e de caso de organizações de estratégias. **Organizações e Sociedade**, v. 5, n. 11, jan./abr. 1998. Disponível em: <<https://bit.ly/2Kb9LGO>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

CANAVILHAS, J. O novo ecossistema mediático. **Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação**, 2010. Disponível em: <<http://bit.ly/1N2z9iS>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

CASTILHO, C. A terceira via na integração das redações. **Observatório da Imprensa**, v. 19, ed. 990, 30 abr. 2013. Disponível em: <<http://observatoriodaimprensa.com.br/codigo-aberto/a-terceira-via-na-integracao-das-redacoes/>>. Acesso em: 12 jun. 2018

FRANCISCATO, C. Inovações tecnológicas e transformações no jornalismo com as redes digitais. **Geintec**, v. 4, n. 4, p. 1329-1339, 2014.

GONÇALVES, J. **Reorganização de redações no Brasil: análise dos processos de produção do Estadão e do HuffPost**. São Paulo: ESPM, 2018.

JENKINS, H. **Cultura da Convergência**. São Paulo: Aleph, 2008.

MOURA, C. P.; LOPES, M. I. V. (Orgs.). **Pesquisa em comunicação: metodologias e práticas acadêmicas**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2016.

O GLOBO. **O Globo, Extra e Expresso se integram em uma redação multimídia**. Rio de Janeiro: 29 jan. 2017. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/brasil/o-globo-extra-expresso-se-integram-em-uma-redacao-multimidia-20840004#ixzz5I97wOoVB>>. Acesso em: 16 jul. 2018.

SALAVERRÍA, R.; GARCÍA AVILÉS, J. A.; MASIP, P. Concepto de convergência periodística. In: X. López García y X. Pereira (Ed.), **Convergencia Digital**. Reconfiguración de los medios de comunicación en España. Santiago, Universidad de Santiago, Servicio de Publicaciones, 2010, pp. 41-64.

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