



A Adaptação das Revistas ao Ambiente Digital:

O caso da Time Out Portugal

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação na vertente de
Internet e Novos Media

Por Ana Rita Sousa Dias de Carvalho

Setembro 2021



A Adaptação das Revistas ao Ambiente Digital:

O caso da Time Out Portugal

Relatório de Estágio apresentado à Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação na vertente de
Internet e Novos Media

Por Ana Rita Sousa Dias de Carvalho
Sob orientação da Prof. Dr. Carla Ganito

Setembro 2021

“O trabalho vai preencher uma grande parte da sua vida. A única maneira de ser realmente feliz é fazer o que acredita ser um ótimo trabalho. E a única forma de fazer um ótimo trabalho é amar o que faz.”

(Steve Jobs, 2005)

Resumo:

O presente relatório tem como objetivo aprofundar como é que a Time Out Portugal migrou da edição semanal em papel para o meio digital no qual residiu durante a pandemia. Pretende-se conhecer quais as ferramentas que possibilitaram este processo de migração para o *online*, analisar a presença digital da revista no *site* e redes sociais, perceber a pandemia como propulsora e apurar como a equipa lidou com as mudanças. Para compreender esta adaptação é pertinente reunir literatura sobre a economia dos media, o percurso do jornalismo digital, entender como as comunidades se relacionam e analisar o mercado nacional e no estrangeiro tendo em consideração a pandemia. É importante olhar para alguns meios de comunicação semelhantes de forma a contextualizar e retirar conclusões pertinentes.

O estudo foi desenvolvido com base no estágio na equipa realizado entre novembro de 2020 e maio de 2021 (presencial e em teletrabalho), enquadramento teórico, dados das plataformas digitais e respetivas entrevistas à equipa Time Out e outros meios de comunicação relacionados.

Os resultados da investigação apontam para o facto de a equipa ter lidado de uma forma positiva com a mudança sendo proveitosa e trazendo aprendizagens para o futuro da organização. No entanto, é de salientar que foi preciso ultrapassar obstáculos que ainda hoje podem ser um desafio para a Time Out Portugal.

Palavras-chave: Revista; Jornalismo Digital; Redes Sociais; Online; Time Out Portugal

Abstract:

This report aims to deepen how Time Out Portugal migrated from the weekly paper edition to the digital medium in which it resided during the pandemic. It is intended to know which tools enabled this process of migration to online, analyze the magazine's digital presence on the website and social networks, understand the pandemic as a driver and find out how the team dealt with the changes. To understand this adaptation, it is pertinent to gather literature on the media economy, the trajectory of digital journalism, understand how communities relate and analyze the national and foreign market taking into account the pandemic. It is important to look at some similar media in order to contextualize and draw relevant conclusions.

The study was developed based on the internship in the team held between November 2020 and May 2021 (in person and teleworking), theoretical framework, data from digital platforms and respective interviews with the Time Out team and other related media.

The research results point to the fact that the team dealt positively with the change, being fruitful and bringing learnings for the future of the organization. However, it should be noted that it was necessary to overcome obstacles that can still be a challenge for Time Out Portugal.

Key-words: Magazine; Digital Journalism; Social Media; Online; Time Out Portugal

Agradecimentos:

Deixo aqui o meu sincero agradecimento ao professor Nuno Brandão pela ajuda preciosa nas aulas do Seminário de Investigação I, e ao professor João Simão pelas aulas do Seminário de Investigação II e todas as suas dicas perspicazes.

À minha orientadora Carla Ganito por toda a sua ajuda e sugestões durante toda a realização deste trabalho que tanto enriqueceram a minha investigação.

À Universidade Católica Portuguesa de Lisboa, pelos cinco anos de ensino. Pelos professores espetaculares que conheci e pelas aprendizagens que guardo.

À Time Out Lisboa pela oportunidade, por me ter acolhido tão bem e por me ter passado tantos ensinamentos que me ajudaram a progredir pessoal e profissionalmente.

Um grande obrigada em especial à Steffany Casanova que esteve comigo durante todo o processo desde à integração até à conclusão do estágio. Aos editores, aos diretores, aos fotógrafos e aos jornalistas, obrigada pelas gargalhadas e pela ajuda sempre que precisei.

Obrigada a todos que, de uma forma mais direta ou indireta, me apoiaram e motivaram durante todo o meu percurso académico. A educação é um bem precioso que confere capacidade crítica a todo e qualquer indivíduo durante a sua vida em sociedade.

Índice

Introdução:.....	10
Capítulo 1 - Apresentação e Contextualização da Time Out.....	15
– A escolha da revista Time Out Portugal	16
1.2 A Time Out no mundo	16
1.3 A Time Out Lisboa	18
1.4 A Redação	19
1.5 Tarefas realizadas durante o estágio	20
Capítulo 2 - A Economia dos Media e as Estratégias Digitais.....	30
2.1- O conceito de Economia Mediática	31
2.2 - As Estratégias Digitais	38
2.3 - As Redes Sociais como propulsoras	41
2.4 – As Indústrias Culturais	47
Capítulo 3 - O Jornalismo Digital	53
3.1- O conceito de Jornalismo Digital.....	54
3.2 - As Especificidades do Jornalismo Digital.....	60
3.3 - As Revistas e o Digital.....	67
Capítulo 4 - A Importância das Comunidades	73
4.1 - A Comunidade Online	74
4.2 - Cultura de Participação	76
4.3 - As Comunidades e o Jornalismo	79
Capítulo 5 - Práticas Digitais de Consumo.....	86
5.1 - O Mercado Internacional	87
.....	93
5.2 - O Mercado Nacional.....	95
5.3 - O efeito da Pandemia nas Estratégias Digitais.....	105
Capítulo 6 – Metodologia de Investigação.....	108
6. 1 – Objetivos e Práticas	109
6.2 – Dados obtidos a partir das redes sociais da Time Out Portugal.....	111
6.3 – Entrevistas exploratórias semiestruturadas.....	123
6.4 – Entrevistas exploratórias semiestruturadas.....	127
a) Design – Inês Martins.....	127
b) Editora e Fotógrafa – Mariana Valle Lima.....	129
c) Jornalista – Renata Lima Lobo	131
d) Direção	135
e) Marketing – Diana Martin.....	145

f) Outros meios de comunicação	147
Capítulo 7- Conclusões obtidas	161
Considerações finais:.....	168
Referências bibliográficas	170
Anexos	191
Designer – Inês Martins.....	191
Editora e Fotógrafa - Mariana Valle Lima.....	196
Jornalista - Renata Lima Loubo	201
Jornalista - Raquel Dias da Silva	207
Directora digital - Steffany Casanova	213
Diretora editorial – Vera Moura.....	223
Diretor geral – Duarte Vicente	237
Subdiretor - Hugo Torres.....	240
Diretora de Marketing – Diana Martin.....	251
Shifter – João Gabriel Ribeiro.....	257
Divergente – Diogo Cardoso	268
Revista Observador Lifestyle – Ana Dias Ferreira	278

Índice de tabelas:

Quadro 1 - Quadro resumo Inês	129
Quadro 2 - Quadro resumo Mariana.....	131
Quadro 3- Quadro resumo Renata.....	133
Quadro 4 - Quadro Resumo Raquel	135
Quadro 5 -Quadro resumo Steffany.....	138
Quadro 6 - Quadro resumo Vera.....	141
Quadro 7 - Quadro Resumo Duarte	142
Quadro 8 - Quadro Resumo Hugo.....	145
Quadro 9 - Quadro Resumo Diana	147
Quadro 10 - Quadro Resumo Shifter.....	151
Quadro 11 - Quadro Resumo Divergente	155
Quadro 12 - Quadro Resumo Revista Observador Lifestyle	158
Quadro 13 - Quadro Resumo Equipa Time Out	159
Quadro 14 - Quadro resumo Shifter / Divergente / Revista Observador Lifestyle	160

Introdução:

A evolução da tecnologia e consequentemente da internet interferiu diretamente na maneira como os media providenciam informação. Ao longo do tempo, foram várias as alterações sofridas pois tiveram de se adaptar e reinventar atendendo às exigências dos leitores. Alguns jornais e revistas moldaram-se a um ambiente digital, dinamizando-o, surgindo com novas componentes. Outros meios de comunicação mais recentes surgiram exclusivamente no meio digital pelo que não se “chegaram a cruzar com o papel”.

O objeto de estudo deste trabalho consiste em apurar como a revista Time Out Lisboa se foi adaptando com o avançar da pandemia num ambiente tecnológico do qual já fazia uso. Neste trabalho será analisada a presença digital da revista (site e redes sociais) e as respetivas ferramentas auxiliares que possibilitaram a migração. Desde março de 2020, a Time Out Portugal, devido à pandemia, adaptou a sua revista e passou a disponibilizá-la exclusivamente para leitura online, isenta de qualquer custo deixando de lançar a versão em papel à qual os seus leitores estavam habituados para que não tivessem que se deslocar até ao quiosque mais próximo.

O presente Relatório de Estágio surge no âmbito do trabalho final do segundo ano de Mestrado em Ciências da Comunicação, vertente de Internet e Novos Media, na Universidade Católica Portuguesa. O tema deste trabalho foi definido inicialmente, ainda antes de iniciar o estágio curricular sendo que a investigação tem como título a “A adaptação das revistas ao ambiente digital: O caso da Time Out Portugal”. Com o estágio a investigação ganha robustez empírica e os objetivos traçados passam a ser mais tangíveis.

Este trabalho divide-se em três partes essenciais: contextualização da Time Out Lisboa, revisão de literatura relevante e a metodologia correspondente que inclui as respetivas entrevistas aos elementos que compõe a equipa, dados internos e externos das plataformas digitais. De forma a dar algum corpo ao trabalho e para que se possam cruzar dados, foram selecionados outros meios de comunicação para que se chegassem a mais conclusões que podem servir de ponto de partida para investigações futuras.

Este relatório inicia-se com a apresentação e contextualização da organização. Posteriormente, com a finalidade de sustentar teoricamente a investigação, a revisão de literatura abrange diversas perspectivas de autores que se complementam para estudar as diversas componentes mediáticas desde a sua economia, jornalismo digital, a importância das comunidades e práticas digitais de consumo nacionais e internacionais.

No capítulo primeiro da apresentação e contextualização do estágio na Time Out Lisboa a empresa é detalhada tanto a nível mundial, bem como o projeto português em concreto. Nesta parte do trabalho é feita uma reflexão desde o motivo de escolha da revista como local a estagiar até à vivência enquanto estagiária sendo analisadas as tarefas atribuídas e aprendizagens daí decorrentes.

O capítulo da Economia dos Media e Estratégias Digitais inicia a revisão de literatura que suporta este trabalho escrito. O conceito de economia mediática é desmistificado sendo as suas especificidades analisadas em pormenor. De seguida, as estratégias digitais são discutidas tendo em conta o panorama organizacional e digital. É neste capítulo que as redes sociais tomam lugar, sendo estas desmistificadas. O capítulo termina com um contexto mais abrangente e cultural com o subcapítulo das Indústrias Culturais.

No capítulo do Jornalismo Digital são apresentados vários conceitos do mesmo através do olhar de diversos autores. As suas especificidades são definidas terminando com uma análise das revistas e de como estas se relacionam com o digital.

No capítulo seguinte, a Importância das Comunidades, serve para que estas sejam estudadas, enquadradas e para que se entenda o seu papel de relevo no seio tecnológico. Nesta parte do trabalho, têm lugar conceitos chave como a cultura de participação, comunidade *online* e ainda um enfoque em como estas comunidades se relacionam com o jornalismo.

No último capítulo teórico, embora de cariz mais prático, intitulado de práticas digitais de consumo, são apresentados vários estudos através de tabelas, imagens e gráficos com o objetivo de definir e caracterizar o mercado internacional, e por sua vez, o nacional

aprofundando os hábitos dos internautas. Nestes subcapítulos é também abordado o efeito da pandemia nas estratégias digitais.

Partindo da questão base de investigação “De que modo é que a revista se adaptou ao digital?”, os objetivos são:

Quais os desafios que a Time Out teve de enfrentar na passagem do papel para o digital?

Como é a presença da revista nas redes sociais?

A pandemia foi uma propulsora ou uma realidade simultânea?

Quais as ferramentas que possibilitaram este processo?

Ao olhar para outros meios de comunicação semelhantes quais as conclusões que se pode retirar?

No contexto pandémico iniciado em Portugal em março de 2020 é particularmente relevante entender como foi feita essa migração parcial ou total, quais os seus motivos, de que forma o fizeram, quais as ferramentas que agilizaram o processo bem como o balanceamento das suas vantagens e/ou desvantagens apontados pela equipa. Este relatório não engloba mudanças posteriores por parte da Time Out Portugal. Entretanto a edição em papel regressou mas com uma nova cara passando a ter um formato *premium* em que a cada estação do ano sai uma edição em papel, mantendo-se a edição semanal digital que teve início com o confinamento. Este novo produto não é alvo de análise durante o período de investigação.

Neste trabalho, há quatro componentes a ter em conta. Em primeiro lugar, a revisão da literatura é de extrema importância de modo a cruzar dados na investigação. Em segundo lugar, serão contextualizados alguns dados observáveis a partir das redes sociais da Time Out Lisboa relativamente ao site e edição digital, instagram, facebook, twitter e youtube. Em terceiro, a observação participante que é traduzida na memória descritiva do estágio. Por último, para encontrar resposta aos objetivos definidos, o método qualitativo foi selecionado como preferencial. Ao longo da investigação serão apresentadas nove entrevistas semiestruturadas realizadas à equipa Time Out Portugal (operacional e direção) e três entrevistas aos diretores de outros meios de comunicação semelhantes.

Os dados recolhidos através das plataformas digitais são caracterizados a nível de seguidores, objetivo e método de funcionamento bem como as possibilidades que oferece aos leitores e seguidores.

Na memória descritiva as experiências são transportas para aprendizagens. É refletido como a pandemia condicionou ou adicionou novas componentes à experiência bem como a presença numa redação permitiu ganhar método de trabalho e objetivos diários.

As entrevistas realizadas à equipa Time Out Portugal foram primeiramente separadas por funções (parte diretiva e os respetivos operacionais). Foram selecionados para entrevista o diretor geral, o subdirector, a diretora digital, a diretora editorial e a diretora de marketing. Quanto aos operacionais foram selecionadas duas jornalistas, uma que esteve sempre mais focada na escrita de notícias para o site e outra com alguma longa experiência ainda em papel. A designer e a editora e fotógrafa foram também entrevistadas. Adicionalmente foram inseridos nesta investigação os diretores e responsáveis por outros meios de comunicação que se enquadram na temática de lifestyle, sendo estes a Divergente, o Shifter e a Revista Observador Lifestyle. O objetivo foi selecionar um meio que fosse totalmente online, outro que fosse totalmente dedicado ao suporte físico em papel e outro que tivesse as duas componentes, digital e papel.

As conclusões da investigação indicam que, com o fecho dos espaços, a revista perdeu aquilo que lhe servia de base. a equipa passa obrigatoriamente a ter de trabalhar a partir de casa considerando todas as diferenças que ocorriam na sociedade. Esse processo de adaptação exigiu capacidade emocional, gerou *stress* mas exigiu uma boa capacidade de resolução de problemas. O exemplo de Barcelona ajudou inicialmente mas houve algumas dificuldades em cativar o público. A nova realidade levou a que o foco fosse para todos os eventos e serviços que aconteciam online. Teve de haver uma criação de condições para possibilitar o teletrabalho. O alcance na audiência da revista, *site* e redes sociais aumentou bem como a própria agenda da revista. O digital possibilitou a consulta de métricas permitindo nortear o rumo da Time Out. A mudança foi bem recebida pelos leitores e surgem entretantos novos projetos e modos de operar que não eram tão habituais. O produto passou a ser grátis com uma experiência de leitura online sendo que

o feedback era mais instantâneo. O Time In continuará a ser relevante no pós pandemia e a mudança já estava a ser planeada. A resiliência e alguns programas e ferramentas bem como o apoio financeiro do MEO impulsionou as leituras da revista. O formato foi adaptado

No que diz respeito aos restantes meios de comunicação, o Shifter explica que o patreon é onde têm comunidade através do financiamento colaborativo. O online permite a redução de custos, maior alcance, tradução, liberdade e anonimidade. Quanto ao período pandémico a agilidade da equipa revelou-se fundamental, a redação deixou de existir e é com a pandemia que surge a revista física. A Divergente escolheu o digital pelas possibilidades de alcance que proporciona bem como ausência de custos. A pandemia não teve um grande impacto pelo que o momento de pausa levou a definir um plano mais sólido de financiamento. O Observador Lifestyle afirma que o digital traduz-se em informação constante e que as redes sociais são espaços importantes. No entanto, não descarta o ato de passar a palavra nem o poder do papel. Para além disso não sentiram impacto por parte da pandemia. Segundo os resultados da investigação, tanto a literatura como as entrevistas realizadas apontam para diversas posturas face à existência de publicidade nas redes e produtos dos media. Alguns meios afirmam que é essencial para a sua sobrevivência, outros sentem que os leitores acabam por desconfiar até porque não é compatível com qualquer tipo de jornalismo, especialmente naquele que pretende mostrar o que não está tão bem na sociedade.

Capítulo 1 - Apresentação e Contextualização da Time Out

– A escolha da revista Time Out Portugal

No início do segundo ano letivo do mestrado de Ciências da Comunicação na vertente de Internet e Novos Media da Universidade Católica Portuguesa de Lisboa (UCP), decidi prosseguir com a opção de relatório de estágio.

Após a finalização da minha licenciatura também da mesma área e estando a meio do meu mestrado, fazia todo o sentido ter experiência no terreno. Com a finalidade de colocar em prática alguns conhecimentos e desejando ganhar aprendizagens, comecei por fazer uma lista de possíveis empresas com as quais me identificava e gostaria de ter uma oportunidade de estágio.

Recebi resposta por parte da Time Out Lisboa e após uma entrevista com a diretora digital Steffany Casanova iniciei o meu estágio curricular a 2 de novembro de 2020 (presencial) finalizando-o a 2 de maio de 2021 (em teletrabalho). As tarefas que desempenhei foram abrangentes mas sempre tendo em conta a área digital. Desde escrita de notícias para o site, entrevistas no local, criação de *stories* e *posts* para as redes sociais até outras tarefas complementares.

1.2 A Time Out no mundo

O site da Time Out, da Time Out Lisboa serviram de banco de informação para retirar informação pertinente de modo a contextualizar a Time Out. Nele é possível conhecer toda a história da empresa bem como as suas linhas de orientação genéricas que lhe servem de base.

Desde 1968, a Time Out Group é uma empresa de comunicação e lazer cosmopolita que apresenta diversas atividades disponíveis, locais para visitar e pontos turísticos pela cidade para todos os gostos. A Time Out começou em Londres e em muito contribuiu

para que fossem descobertas novas culturas urbanas que foram posteriormente surgindo pela capital e pelo mundo.

Foi ainda nos anos sessenta que Tony Elliot criou a primeira edição, na cozinha de sua casa. Algo totalmente inovador à época e pouco expectável. A edição continha o que de bom a cidade tinha para oferecer.

O logotipo icónico da Time Out foi feito pelo *designer* Pearce Marchbank sendo que Tony publicou a revista semanalmente em 1971. Nos anos 80, a Time Out foi relançada com mais secções e entrevistas com diversos artistas. Anos mais tarde surge o *site*, foi lançada uma revista *Kids* e também uma aplicação para *iPhone*. Por “fim”, foi desenvolvida uma plataforma de e-commerce da Time Out que permitia também aos leitores reservar as melhores experiências disponíveis na cidade.

Em 2012, a Time Out London passou a ser gratuita sendo distribuída nas estações de metro e ferroviárias, tornando-a a revista gratuita mais lida. Foram vários os locais que passaram também a disponibilizar a revista sem qualquer custo. Atualmente, o Grupo Time Out engloba duas categorias de negócios complementares: a Time Out Media e o Time Out Market.

A Time Out Media, foco deste trabalho, engloba *sites*, dispositivos móveis, redes sociais e eventos ao vivo. Através das suas plataformas, a Time Out partilha o seu conteúdo criativo e informativo escrito pelos jornalistas especializados em cada categoria e também por estagiários que pela redação vão passando. Os jornalistas, muitas das vezes, deslocam-se para escrever sobre os melhores alimentos, bebidas, cultura, arte, música, teatro, viagens e entretenimento com base em especialistas em 328 cidades e 58 países. A empresa monetiza o seu alcance global e respetivo tráfego por meio da publicidade digital e impressa, bem como pelo *e-commerce*.

Uma das visões mais marcantes e que a distinguem dos demais é que a Time Out Group acredita na diversidade e igualdade de oportunidades para todos pelo que não discrimina candidatos externos ou internos com base na idade, incapacidades, gênero, raça, religião,

orientação sexual, casamento, gravidez e maternidade nem nos seus colaboradores, nem no seu conteúdo.

1.3 A Time Out Lisboa

A revista Time Out Lisboa apresenta aos leitores diversas sugestões de atividades para fazer sozinho ou em grupo, notícias bem como as novidades da cidade de Lisboa e arredores que se encaixem nas temáticas abordadas pela mesma.

A Time Out, através da sua presença digital, visa informar e alcançar o maior número de leitores possíveis, captando a sua atenção para o site ou para a revista através dos *posts* no *Instagram*, *Facebook* e no *Twitter*. Nestes espaços digitais é possível encontrar textos informativos tendo em conta as particularidades de cada rede social, fotografias, vídeos e conteúdos patrocinados (em forma de imagem, vídeo ou *stop motion*). Genericamente, a revista produz conteúdos relacionados com lazer, gastronomia, arte, viagens e compras.

As categorias da revista Time Out são *coisas para fazer*, locais para *comer & beber*, cultura, viagens, *time in*, filmes, miúdos, compras, restaurantes, noite, música, hotéis, gay e praias. Diariamente, o site da revista e as respetivas redes sociais como, o *twitter*, o *instagram* e o *facebook* são atualizados. Neles são partilhados em formato de *post* os conteúdos que já foram alvo de notícia ou outros conteúdos relevantes, incluindo os patrocinados.

Esta revista, originalmente em papel, é atualmente online desde a última semana de Março de 2020 até ao presente. Tinha o custo de 2,20€ e passou a ser gratuita, disponível para leitura na plataforma *ceros.com* para ser consultada no computador, tablet, telefone, ou outro dispositivo móvel com acesso à internet.

Nesta fase, e com os sucessivos confinamentos devido à pandemia, a revista direcionou o foco do conteúdo para entretenimento em casa, como entreter as crianças, compras online, entrega de comida e bebida e *takeaway*, como apoiar os negócios locais, entre outros. Devido ao contexto pandémico que afetou significativamente Portugal a partir de Março, e por não fazer sentido incentivar a circulação de pessoas pelos espaços públicos, passou de Time Out para Time In. Com o encerramento de espaços e a ausência de atividades passíveis de realizar fora de casa, a revista procurou uma via alternativa que fosse mais segura, não perdendo a sua identidade. Por opção editorial, no segundo

confinamento a revista manteve-se como “Time Out”, não passando a “Time In” novamente.

1.4 A Redação

A redação Time Out Lisboa localiza-se na Avenida da Liberdade, porta número 10 num open space com uma ampla bonita vista sobre Lisboa. A redação está organizada num *open space*.

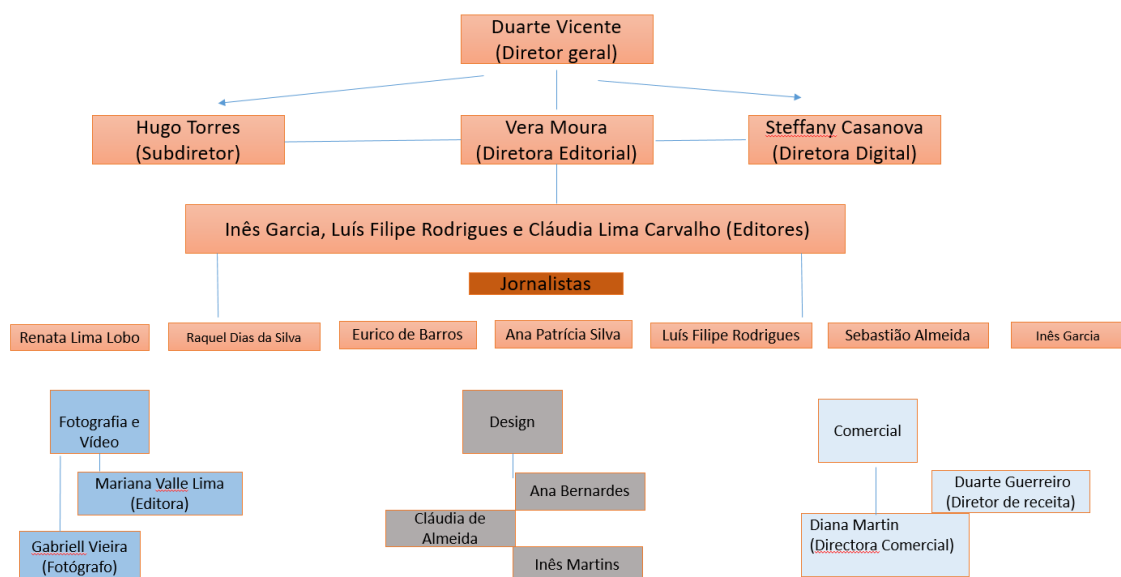


Figura 1 - Quadro resumo da equipa Time Out

A Time Out Lisboa é composta pelo CEO, diretor geral, departamento financeiro, departamento de marketing, negócios e eventos, comercial, design, fotografia e vídeo, conteúdo de marca, publicação personalizada de projetos especiais, colaboradores,

copydesk. O editorial é composto por uma diretora, subdiretor, diretora digital, jornalistas e os editores.

1.5 Tarefas realizadas durante o estágio

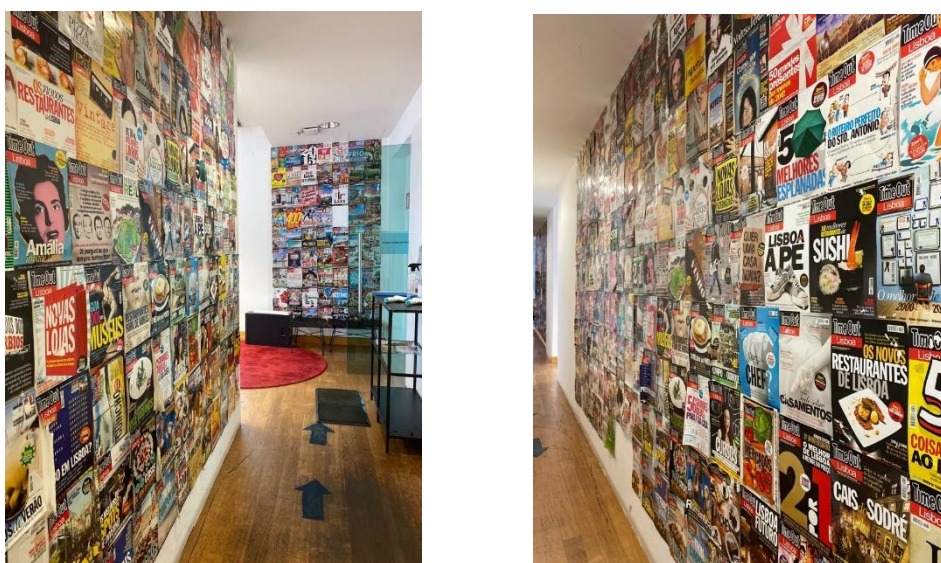


Figura 2 e 3 - Redação Time Out Portugal

Nos primeiros dias do meu estágio, ao chegar à redação, apercebi-me como a leitura abrangente e cuidada dos artigos publicados pela revista Time Out ao longo do tempo bem como das respetivas redes sociais era importante para me integrar. A estrutura, organização do texto e tom vulgarmente utilizado em cada uma das secções da revista seriam os pontos chave. Para além dessas comecei a perceber que a análise de outros meios de comunicação fidedignos iriam ajudar-me a selecionar informação pertinente, melhorar a capacidade de escrita, transmissão de ideias, compreender o que é relevante e a forma com deve ser feito.

Apercebi-me que numa revista como em qualquer outro meio noticioso é importante estar alerta quanto às novidades. Ao recolher o que considerava pertinente e adequado à Time

Out, deveria enviá-las para a diretora digital para que pudesse analisar junto dos jornalistas especialistas em cada secção se faria sentido serem tratadas jornalisticamente.

Nos primeiros dias explorei ferramentas e plataformas como o BackOffice onde as notícias são colocadas, editadas e posteriormente publicadas no site. Ao ter a oportunidade de aprender a manusear programas que desconhecia ganhei destreza e

conhecimento bem como alguns truques e dicas úteis para o trabalho em ambiente digital. Nos primeiros meses, quase diariamente eram-me enviados press releases para que pudesse escrever notícias de cariz variado para o site da Time Out. Algumas delas, pressupunham visita ao espaço juntamente do fotógrafo para entrevistar os responsáveis e fazer a degustação ou participação na atividade (no caso de fazer parte da secção de Comer & Beber, ou atividades para a secção de Coisas para Fazer). Com estes documentos treinei a minha capacidade de escrita e de seleccionar o que de facto era relevante. A notícia obedece a um título o mais ilustrativo e interessante possível, lead e alguns parágrafos informativos, consoante a temática. Os artigos são escritos num google docs de forma a que possam ser partilhados, copiados e editados por todos. A escrita deve ser clara, objetiva, sintética ao mesmo tempo que é criativa, divertida e envolvente para o leitor. Ao utilizar esta plataforma compreendi a importância de todos estarem sintonizados e terem acesso ao trabalho dos colegas para que o pudessem complementar ou consultar quando necessário.

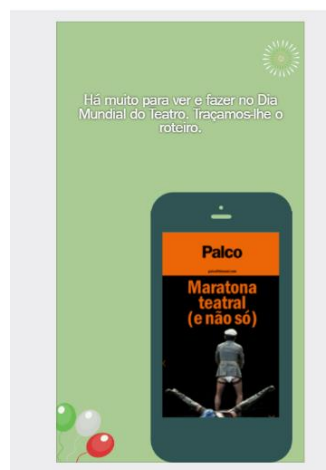
Depois da escrita dos artigos, devem ser inseridos no Backoffice em rascunho, adicionadas as imagens e os respetivos links. Relativamente às imagens devem ser atribuídos sempre os créditos, título, legenda e palavras chave. Devem também ser inseridas as hiperligações consideradas relevantes na notícia em questão (como redes sociais ou o site oficial da marca) de forma a ser o mais útil e proveitoso possível para o leitor que busca estar atualizado. Todas as notícias devem ter pelo menos mais duas sugestões de outras que se relacionem minimamente com o tema abordado e/ou remeter para a leitura da edição semanal através da hiperligação para que o leitor navegue no site o maior tempo possível interessando-se por outros artigos. Ao compor as notícias compreendi na prática como todos os elementos são importantes e têm um papel para o leitor. Como a literatura indica as hiperligações são fundamentais. Muitos dos artigos

pressupunham visita ao espaço, tanto para o artigo como para o conteúdo para redes sociais. Foi interessante treinar os cinco sentidos para captar todas sensações e impressões, cor, formas, história do local e meio envolvente pois seriam particularmente relevantes na escrita. O processo de entrevista agradava-me particularmente considerando que permitia treinar a capacidade de síntese e de conhecer novos projetos.

Na plataforma Easil (e posteriormente Canva) onde são feitos os stories para o Instagram, semanalmente produzi o “Ouvido no Metro”, a divulgação da revista semanal e conteúdos patrocinados MEO. Apesar de a estrutura ser fixa, são altamente personalizáveis a nível de cor e stickers, era um momento de criatividade sem limites. Produzi ainda alguns quizz esporádicos em épocas específicas, como o Natal, por exemplo. Ao estar do “outro lado” compreendi quais os programas e ferramentas necessárias para a criação de conteúdo que estamos habituados a consumir mas que nem sempre sabemos como é criado, por vezes surpreendemo-nos.



Figuras 4 e 5 – Storie Meo



Figuras 6 e 7 – Storie Revista Instagram

A Time Out Lisboa definiu que teria edições em papel esporádicas sendo que no Natal houve uma edição especial na qual também participei na secção das compras com sugestões de presentes. Ao fazer esta atividade ganha-se alguma sensibilidade para perceber o que é pertinente ou não. Durante a minha estadia na redacção, cooperei com os fotógrafos, ajudando-os a produzir o conteúdo desejado para a revista, bem como conteúdos patrocinados. Para além de ter sido uma das componentes favoritas, permitiu que aprendesse técnicas que poderei usar futuramente, como, por exemplo, como fazer um *stop motion*. Para além da edição de Natal cooperei também na edição para turistas, em inglês.



Figura 9 –Revista Natal

Figura 8 – Storie Revista Instagram

Face aos artigos que escrevi, era-me pedido que adaptasse o texto para as redes sociais, o que, mais uma vez, fazia com que tivesse de treinar a capacidade de passar a mesma mensagem para diferentes meios e respetivas características. Notei que os maiores desafios foram o controlo de expressões que deveriam ser evitadas em escrita jornalística, mesmo na área de lifestyle. Tive também, por vezes, alguma dificuldade quanto à estrutura da notícia pois varia em grande parte consoante a categoria e o tipo de artigo. Passado algum tempo, comecei a ter mais facilidade e já era algo mais natural para mim. Foi com o processo de revisão de notícias que me apercebi onde poderia melhorar junto dos editores, que sempre acompanharam o meu trabalho e deram feedback para que pudesse corrigir a escrita. Para isso, comparava frequentemente o que tinha escrito com

a versão final publicada para compreender o registo ideal ou observava outros artigos já publicados que fossem do mesmo género.

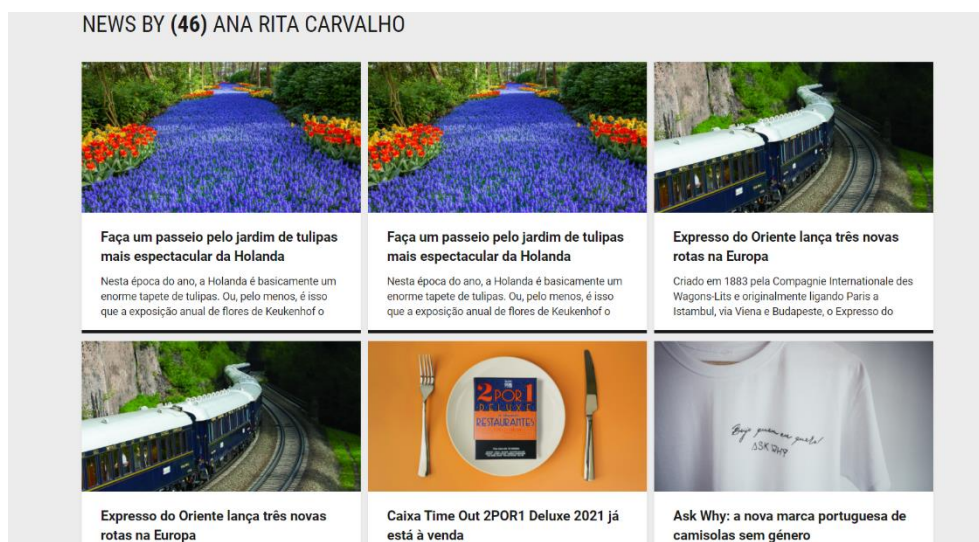


Figura 10 – Artigos escritos por mim

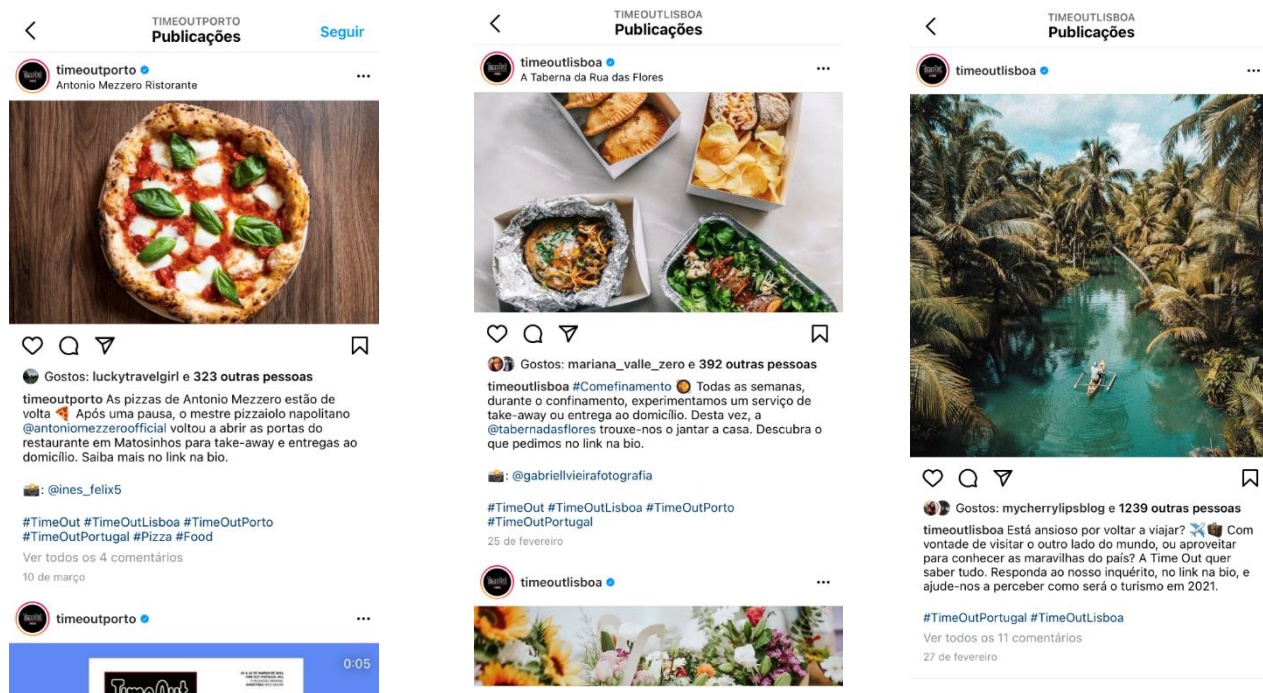
Foram-me solicitadas ideias originais que pudessem contribuir para a dinamização da página de Instagram da Time Out Lisboa. Os objetivos principais eram aumentar a interação com a página, aumentar o alcance e, consequentemente, o número de seguidores. Para isso, tive algumas ideias tais como criar guias (em formato de post) para a cidade de Lisboa e do Porto. Neles poderiam ser incluídos roteiros de coisas para fazer na cidade, parques urbanos, restaurantes, bares, teatros, museus, lojas, mercados e outros espaços pertinentes que habitualmente são noticiados pela revista. Esses guias serviriam para aumentar a interação visto que facilmente o leitor pode enviar aos amigos as sugestões ou guardar, o que seria benéfico para a conta de Instagram. Na mesma ótica, vários posts também poderiam servir para criar um guia (outra opção na aplicação). Sugeri também alguns quizzes e templates para temas em concreto.

A meio do mês de janeiro, devido à pandemia que forçou o país a um segundo confinamento, passei para a modalidade de teletrabalho, nos mesmos horários. A comunicação foi feita através de mensagem, email e vídeochamda e os calendários de planeamento e agenda de conteúdos foram partilhados comigo. Durante o confinamento tive o prazer de ver um artigo escrito por mim na revista digital (edição 44) na secção de

compras. Posteriormente, adaptei esse mesmo artigo para o site onde teve bastante sucesso digital, o que para mim foi um motivo de orgulho. Muito agradeço à editora pelas alterações que o aperfeiçoaram.

Sendo a newsletter uma componente importante para a revista, quis perceber um pouco melhor como era construída pelo que me forneceram os documentos. Teria sido interessante ter a experiência de elaborar uma de raíz. Uma outra componente durante o estágio seria dedicar-me a analisar as estatísticas e respetivos medidores de alcance, tanto das redes sociais como do site. Assim sendo, foi-me feita uma apresentação detalhada de uma plataforma semelhante à Google Analytics, o programa utilizado para medir o alcance do conteúdo. Por constrangimentos de dados privados, não dei continuidade às aprendizagens feitas, com muita pena visto ser uma ferramenta especialmente importante.

Apesar de ter produzido conteúdo para o Instagram da revista desde os primeiros dias, acabei por me focar mais do meio do estágio até ao final. Após já ter algum conhecimento e contextualização após a escrita de várias notícias, dediquei-me ao Instagram da Time Out Lisboa e Time Out Porto criando posts semanais. Para começar a ganhar autonomia com o Instagram para a qual já fazia semanalmente os stories, comecei a utilizar o Skedsocial. A maioria das notícias postadas no instagram são relacionados com a secção de comer e beber, abertura de novos espaços ou outras novidades. Foi uma atividade que muito me agradou visto que desde início sempre demonstrei especial interesse no instagram, uma rede social que aprecio em particular. O post requer várias etapas tais como, novamente, a adaptação do texto da notícia para a plataforma, a atribuição de créditos da imagem e a colocação de hashtags e respetiva localização. Enquanto utilizadora de redes sociais compreendo a importância de fornecer o máximo de informação possível para quem segue de forma a tornar a experiência completa e intuitiva.



Figuras 11, 12 e 13 – Posts instagram feitos por mim

Foi-me pedido que fizesse uma atualização no arquivo sobre as edições digitais das revistas para que fossem facilmente acessíveis, bem como um documento com as últimas críticas de séries e filmes para que o processo de ver quais já tinham sido alvo de crítica cinematográfica fosse agilizado. Percebi a importância da informação estar toda categorizada de forma a facilitar o trabalho diário por parte da equipa.



Figuras 14 – Arquivo Site Revistas Time Out

O regresso à redação não chegou a acontecer devido aos avanços e recuos da pandemia. Por decisão da Time Out Portugal, o trabalho continuou em regime de teletrabalho pelo

que o meu contacto com a redação foi mais reduzido face ao esperado. Foram quase quatro meses em casa pelo que a minha experiência presencial foi até meio de janeiro. Felizmente foi possível continuar mesmo que a partir de casa. Ao longo de todo o estágio conheci várias ferramentas de trabalho, melhorei a escrita, adaptei-me ao estilo Time Out e cruzei-me diariamente com pessoas às quais muito agradeço pelos ensinamentos e pelas gargalhadas. Foi um grande privilégio fazer parte da equipa principalmente sendo o meu primeiro estágio e visto que já era leitora da Time Out Portugal. Faz parte da experiência, enquanto jovem estudante e profissional, mergulhar em temas que desconhecemos para rapidamente nos tornarmos especialistas no assunto.

A pandemia fez-nos refletir sobre como a redação poderá ser em qualquer lado, no nosso quarto, sala, casa ou noutro lado qualquer desde que se tenha um dispositivo com acesso à internet que até pode ser um telefone. A meu ver pode revelar-se positivo nalguns aspetos considerando que ganhamos tempo. Por outro lado implica algumas desvantagens sendo estas menos contacto humano e uma menor probabilidade de atividades de deslocação e respetivas aprendizagens. Após alguma reflexão sobre a experiência compreendo que a obtenção de feedback é mais fácil e rápida na redação comparativamente a estar a trabalhar a partir de casa. Os colegas da redação, editores e diretores podem ajudar na hora a editar, em casa é diferente o processo de acompanhamento. Uma outra componente não tão positiva é sentir a pressão do tempo. Sentimos que temos de estar sempre conectados mesmo que em casa, ou até por vezes, fora de horas.

Todos os sítios pelos quais passamos têm algo para nos ensinar. Em conversa com a Vera Moura (diretora editorial) e com a Steffany Casanova (diretora digital) pude compreender em que áreas deveria apostar no meu futuro profissional, o que poderia trabalhar melhor e refletiu-se sobre o que poderia ter acontecido de uma maneira diferente nos seis meses de estágio. Vera Moura lamentou o facto de eu ter perdido o ambiente de redação, algumas reuniões, afirmando que teria sido mais interessante ainda se eu tivesse participado mais do que uma vez nas edições semanais da revista Time Out Portugal.

A questão de *networking* é particularmente importante nos tempos que correm por tudo o que nos pode ensinar, trazer e pelo que podemos também oferecer. No decorrer da minha experiência, pude compreender que a publicidade tem um papel bastante importante nos meios de comunicação social e que o marketing digital é o presente e o futuro. Após a conclusão do estágio ainda cheguei a visitar a redação. É sempre bom rever caras conhecidas. Em Setembro de 2021, conforme refere na introdução, a revista já se encontra novamente nas bancas com uma edição que corresponde a cada estação do ano com o custo de cinco euros.



Figuras 15 – Revista Time Out já em papel

Capítulo 2 - A Economia dos Media e as Estratégias Digitais

2.1- O conceito de Economia Mediática

O sistema económico é dinamizado e regulado pelas ações das várias entidades económicas interessadas. É um processo lento e gradual com objetivo comum de criar riqueza e que pode, de certo modo, “aproveitar” as consequências das ações individuais, mesmo que não tenham sido intencionais para seu próprio benefício (Prado, 1996). Tem sido atribuída cada vez mais importância à economia digital emergente. Não há muito tempo, na década de 1990, as mudanças económicas relacionaram-se em grande parte com o surgimento da Internet, sendo esta a base para o crescimento da respetiva economia digital. A partir de 2000 foi consecutivo o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação passando a interferir com o sistema económico (Heeks, Bukht, 2017). Surgiram, deste modo, novos modelos digitais (armazenamento em nuvem, plataformas e serviços digitais) bem como novos dispositivos para o utilizador (telefones, *smartphones*, *tablets*, *netbooks*, *laptops*, impressoras, entre outros).

Os autores apresentam alguns conceitos relacionados com esta mudança tais como a expansão do armazenamento de dados, a digitalização (conversão da informação de analógico para digital), virtualização (separação física de processos) e capacidade de geração utilizando dados e tecnologia. Estas alterações levaram a um “agitar” do panorama económico e tecnológico vigente. Um conjunto de recursos digitais emergiu pelo que, consequentemente, o comportamento do consumidor foi modificado. Deu-se um surgimento gradual de novos processos, sistemas e setores na economia. A Uber, o Facebook, o Alibaba e o Airbnb são alguns exemplos de sucesso deste sistema. A tendência é que vão surgindo cada vez mais e mais complexos (Oppegaard, 2021) (Siu, 2021) (Walsh, 2020).

O conceito de “Indústria 4.0” traz novos modelos de negócios que passam a dominar aglomerando diversas tecnologias para procedimentos digitais usando conceitos cibernéticos. O conceito é vulgarmente encarado, em simultâneo, como a quarta revolução industrial na qual existe uma convergência de diversas inovações tecnologias de sistemas que foram trabalhados de forma profunda nos últimos anos. A progressão industrial foi classificada como Indústria 1.0, 2.0 e 3.0 e a mais recente Indústria 4.0. Nesta fase, o mercado e a vida profissional sofreram várias alterações significativas. As máquinas são o foco da ação sendo que se inserem num sistema complexo onde o controlo

parte de um mecanismo central que pode ser programado (Sözbilir , 2021). Uma definição alternativa desta fase da Indústria 4.0 é percecioná-la como um procedimento industrial na qual a sua produção é digital com uma elevada capacidade de recolha e processamento de dados devido a uma conexão de redes e sistemas e, posteriormente, inteligência artificial (Bauer e Wee, 2015).

Retomando o conceito de economia digital, este pode ser entendido como uma parte específica da macro produção económica a partir de tecnologias digitais com um modelo de negócio baseado em bens ou serviços digitais. A definição poderá ao longo do tempo sofrer várias alterações considerando que a tecnologia é mutável. A modificação digital conduz a uma remodelação das empresas a nível da sua produção, logística, comunicação, recursos humanos e gestão. Por sua vez, a liderança digital, não só nos media, tem-se vindo a aperceber das oportunidades de crescimento e de consequente lucro considerando que surgiram inúmeras plataformas de tecnologia, estratégias e modelos de negócios nelas assentes. O clima é volátil, indefinido e ambíguo nos ambientes de mudança. Tendo em conta os desafios do digital, torna-se pertinente que os líderes adotem uma postura positiva e empreendedora de forma a explorar o digital. Falta a algumas organizações uma postura inovadora e orientada para a mudança e com capacidade de romper com a metodologia praticada (Abbu et al. 2020). A nova forma de comunicar converte-se numa oportunidade de liderança competitiva no momento em que as empresas compreendem as vantagens de conectar os clientes, fornecedores e grupos vários a partir das suas organizações (Terceiro, 1997).

Esta tipologia de negócios agrega valor aos novos ecossistemas contribuindo para uma redefinição da indústria. O produtor e o consumidor criam uma relação de valor impulsionando a economia de escala através do efeito de rede das plataformas entre utilizadores e interações: “Um aumento de 10% no índice de digitalização gera um aumento de 0,75% no PIB per capita para uma amostra de 150 países e 2,42% no PIB dos países da OCDE.” Deste modo relacionam-se diferentes agentes entre eles consumidores, empresas e o próprio governo (Mogollón, 2021). Compreende-se que o facto de a digitalização ter aumentado fez com que se despoletasse o crescimento digital associado a um crescimento económico. É de salientar que também existem algumas desvantagens tal como o facto de terem surgido cada vez mais ameaças cibernéticas, implicando risco nas atividade das empresas visto que necessitam de monitorização, proteção e privacidade (Katz e Callorda, 2016 in Mogollón, 2021).

O incentivo para as organizações mais tradicionais estarem a par de novos desenvolvimentos tecnológicos é tanto maior quanto mais desenvolvido for um ambiente digital. As tecnologias digitais vieram agilizar a produção reduzindo espaço, energia, custos e tempo. Os canais de vendas tradicionais perdem algum relevo quando as organizações migram para os canais digitais (COTEC, 2016). Nas economias de escala houve uma mudança do lado da oferta para a procura dado o impacto da internet, tecnologias digitais e plataformas mencionadas. Este modelo significa que as empresas podem criar valor aproveitando recursos que não precisam necessariamente ter. Esse fenómeno é a mudança mais marcante e complexa no ambiente macroeconómico global desde a Revolução Industrial (Accenture, 2016).

Há uma grande discussão generalizada sobre o modelo económico fazendo com que o ciclo de extração de matérias-primas, produção, consumo e descarte seja célere. Na mesma ótica, ocorre com os media. O marketing e a publicidade são responsáveis por esse reforço. Estes formam um modelo de financiamento à informação de todos os tipos de jornalismo. É pertinente pensar-se na publicidade enquanto um elemento chave nesta economia mediática pois é precisamente através desta que os meios de comunicação mantêm a atividade jornalística, sendo um pilar estrutural. Os espaços publicitários vão ditar os recursos disponíveis, diferentemente de décadas anteriores (Marcondes, 2012). Atualmente conta-se com liberdade de imprensa e ainda alguns incentivos fiscais, como isenções aplicáveis ao jornalismo. O que torna um espaço publicitário mais apetecível é onde há uma maior concentração de público/target.

O autor fala em duas vertentes profissionais para o jornalismo: uma que trabalha a informação que o público quer saber, por norma, conteúdos populares e sem grande senso crítico e uma segunda que trabalha com a informação que o público precisa efetivamente de saber relacionando-se com as necessidades da sociedade em relação ao direito à informação numa democracia. O primeiro modelo é mais facilmente financiado, uma vez que, sendo sensacionalista, a mensagem publicitária irá atingir um número mais elevado da sua audiência face ao segundo considerando que esse atinge uma percentagem menor. Wilderbeek (2020) encara a publicidade como uma tipologia de anúncio que tem relevo no que o consumidor experiencia. O bem-estar das organizações nas redes sociais e respetiva sobrevivência através da publicidade está dependente de como os utilizadores a aceitam. Por norma, utilizam-na em busca de informação, a nível aspiracional e de forma a orientar o possível processo de compra (Mir, 2018).

Cagé (2016) critica a forma como os meios de comunicação social nacionais se posicionam a nível de modelo de negócio. No entender do autor, estes deveriam dispor de um conteúdo relevante para que os seus leitores tenham todo o interesse em pagar subscrição e conteúdos especiais. Adianta também que seria fundamental que houvesse leis que apoiassem o financiamento coletivo. Nesse sentido e dado que os media tem especificidades próprias, os objetivos não devem ser meramente interesses financeiros. Considerando que o jornalismo oferece, numa democracia, a informação que contribui para a formação do carácter cívico do indivíduo, a ideia de lucro e grandes rendimentos não deve ser em nenhuma instância a prioridade para que não se desvie do foco segundo o mesmo.

Na mesma linha de pensamento, Mendes (2012) aponta que os leitores, quando confrontados com essas possibilidades de subscrição monetária, costumam apresentar alguma resistência. A publicidade, dadas as inúmeras possibilidades, nem sempre investe nos meios de comunicação social. Com o digital, o modelo de negócios do papel mais tradicional viu-se um pouco ultrapassado face às evoluções de um modelo de negócios mais próximo do digital. Os meios de comunicação social são parte integrante da democracia e da economia ao passo que as novas tecnologias foram desenhando o caminho que estas agências noticiosas iriam percorrer.

O aumento da complexificação da indústria levou a que o jornalismo fosse acompanhando a tendência. O digital fez com que a sociedade se adaptasse à mudança, influenciando o comportamento dos indivíduos (Lischka, 2019). Muitas das vezes, numa sociedade capitalista algumas organizações e empresas encaram a notícia também como um produto. No entender do autor, a missão informativa deve ser priorizada face à receita financeira. Os meios de comunicação apresentam-se enquanto organizações híbridas considerando que há na sua génese um conflito de interesses podendo por vezes ter posturas antagónica face aos seus objetivos (Brès et al. 2018).

Com o apoio da atual estrutura económica de larga escala as empresas apenas dialogam com os setores prioritários da sociedade relativamente às suas preferências e desejos. Assim sendo, as empresas priorizarão conteúdo de baixo custo que sejam altamente populares. Os autores apresentam uma posição crítica pois acreditam que os padrões comerciais frequentemente mostram-se um pouco inconsistentes, o que leva a conflitos e restringe a autonomia da informação a que o público tem direito de conhecer.

De outra forma, a maioria das informações não é fornecida por organizações que

promovem o interesse público, mas pelas que incentivam internamente a seleção de certas informações em detrimento de outras. São fornecidos por recursos privados com metas de maximização de lucro, ou por recursos públicos que podem ter metas formais para fornecer informações mais objetivas. O mundo do jornalismo e da informação relata uma realidade “recortada” considerando que os jornais, a televisão e a rádio também fazem a seleção do que devem retratar, o formato (como fotos, entrevistas, texto) e quais os aspetos que merecem destaque, algo inerente ao processo de fazer jornalismo (Ramos e Saggin, 2017). Este atualmente encontra-se num cenário complexo considerando que teve de se reenquadrar no mercado pelos novos surgimentos digitais e pela progressiva “financeirização” das estruturas da informação. Há portanto por vezes algumas dificuldades em conjugar a parte informativa com a administrativos e interesses comerciais (Iranda e Gama, 2019).

Quem pretende anunciar o seu produto acredita que o caminho é investir na interação com os consumidores finais para minimizar ou mesmo eliminar o papel das tradicionais "agências de publicidade". Assim sendo, sentem que podem atrair os seus consumidores sem que haja um intermediário: “63% dos anunciantes afirmam que as ações tradicionais de posicionamento de marca não são tão eficazes como há alguns anos, alegando que os hábitos de consumo mudaram e as novas tecnologias exigem que as marcas justifiquem as suas reivindicações” (Cunha, 2010). Desde 2000, os media foram passaram por processos de mudança bem como de alguma desvalorização. O aparecimento da internet e das consequentes redes sociais levou a que o acesso à informação mudasse. Estes foram-se afirmando como vias alternativas de informação num contexto de mudança de modelo negócios de media tradicional nos quais a sua sustentabilidade foi posta em causa. A convergência de redes fez com que os indivíduos tivessem um acesso mais abrangente ao conteúdo noticioso (Zomeño e Blay-Arráez, 2021).

O processo de anunciar é um procedimento que visa proporcionar conteúdo específico e adequado a cada público, cabendo à audiência filtrar e fazer a seleção que considerar adequada. É frequente haver um excesso de oferta de informações que surge ao navegar nas redes sociais. São os publicitários quem tem de se precaver face às posições tomadas pelo consumidor. Na relação com as marcas, é importante que se tenha a noção de que poderá ser intrusivo se não se tiver em conta a mensagem e o interlocutor com espírito crítico (Villafañe et al. 2020). Os conteúdos que uma marca proporciona têm

de ser relevantes, lúdicos e com um especto pouco publicitário. O conteúdo acarreta os valores associados à marca (IAB, 2019). Os padrões de consumo de indivíduos com 25 anos ou menos são, hoje em dia, bastante diferentes dos característicos das gerações que antecedem. A televisão passa a ser substituída por serviços de streaming como o Netflix, HBO, ou outro semelhante. O Spotify ganha aos CDs e à rádio. Para acompanhar as tendências também a publicidade teve de se moldar e adaptar à realidade. Os outdoors e os anúncios nas redes sociais como Facebook, Instagram, TikTok, entre outros.

O conceito de marketing digital pode ser definido pela aplicação de estratégias de comunicação e marketing com a finalidade de promover produtos ou serviços através de canais digitais que tem disponíveis (websites, blogs, redes sociais, aplicações móveis) e de aparelhos eletrónicos partindo do pressuposto de que o seu público-alvo está constantemente conectado e maioritariamente online. O autor aponta algumas vantagens do marketing digital face ao tradicional tais como segmentação do público-alvo, análise de dados em tempo real, menor custo e mais assertivo, interação com o seu público e agilidade na implementação de campanhas. No que diz respeito ao email marketing, é uma importante componente para interagir com o público, educá-lo, ter um alcance considerável, promover conteúdos ou vender produtos (se aplicável) (Faustino, 2019). Holliman e Rowley (2014) encaram o marketing de conteúdo digital como uma atividade que está ligada ao processo criativo, à comunicação, distribuição e partilha de conteúdo digital que tem valor para os clientes, parceiros e para as empresas.

A previsão é de que o marketing de influência corresponda a 5% do mercado publicitário online de aproximadamente 250 bilhões de dólares. Dois terços das empresas ambicionam aumentar a quantia gasta em marketing de influenciadores (influencers) no próximo ano, e 80% estão a prever gastar pelo menos 10% do seu orçamento de marketing (Haenlein et al. 2020). Atualmente através dos dispositivos digitais, os indivíduos estão continuamente expostos às mensagens digitais, sendo estas de carácter variável. Tendo em conta a panóplia de conteúdo que existe e que por vezes não é solicitada, há uma maior probabilidade de que o conteúdo rico em valor provoque uma impressão duradoura em quem o recebe. Apesar do marketing de conteúdo se relacionar bastante com a publicidade, a abordagem é distinta. A publicidade, na maioria dos casos, é persuasiva enquanto o marketing de conteúdo tem como objetivo passar conhecimento de tópicos em particular, expor opiniões e divertir. Apesar de este ser visto como um

“desdobramento da publicidade tradicional”, não existem as mesmas intenções de venda tão óbvias (Lou et al. 2019).

A tendência atual dos meios de comunicação é refletirem o paradigma social na qual está inserida. Os temas refletidos e publicitados num dado meio espalham as preocupações dessa sociedade bem como os seus hábitos, gostos e interesses. Habitualmente começam por ser os jornalistas que começam a escrever sobre acontecimentos que podem não ter ainda grande destaque nos media. Esses “movimentos” costumam dar-se em meio mais pequenos onde, habitualmente, prevalecem grupos ideológicos em detrimento dos económicos. O Parlamento Europeu e o Conselho afirmam que os serviços de comunicação social audiovisual são serviços culturais e económicos com importância crescente numa democracia com liberdade de informação e diversificação dos meios de comunicação social. Os media são uma extensão da ordem social que lhes dá suporte tendo como principal papel formar, informar e entreter. Para os autores, os media assumem um papel social enquanto instrumento de exercício do poder e um meio de participação e exercício da cidadania. O modelo baseia-se na ideia do cidadão enquanto consumidor (Lamy, 2010) havendo livre concorrência, aplicando-se a lei da oferta e da procura, levando a pesquisas contínuas sobre os interesses do público. Numa sociedade democrática a igualdade e a participação cívica do indivíduo tem importância no contexto no qual se insere. Assim sendo, e visto que a censura não se aplica, os meios de comunicação tem como função providenciar informação com rigor transparência e qualidade aos cidadãos. (DePaula et al. 2018) (Pereira, 2011).

A mudança teve como um dos objetivos principais tornar as organizações mais eficazes e reduzir despesas, havendo mudanças no paradigma de negócios e na estrutura da organização que vão impulsionando o desenvolvimento comunicacional e tecnológico. A redução de custos dos mecanismos de comunicação, utilização da internet, mais opções de tratamento de dados, diversas maneiras de ligação, armazenamento e processando de dados levou à consolidação desta fase (Gierlich-Joas et al. 2020). Por influência das práticas já utilizadas nos EUA também a Europa começou a ter vários grupos que se inspiravam nos moldes americanos mais liberais de privatização e comercialização no sistema dos media a nível mundial (Bocio e Chávez, 2014)

2.2 - As Estratégias Digitais

O ciberespaço e os novos media mudaram o estilo de vida dos cibernautas bem como as regras da comunicação. Agora, estes permitem que os anunciantes possam comunicar de forma fácil e rápida com o seu público-alvo para uma relação de confiança. Alguns anúncios tem uma componente educativa sobre determinados assuntos para que a população possa refletir e tomar decisões informadas e conscientes contribuindo para uma convivência harmoniosa em sociedade. Esta nova forma de comunicação tem um preço mais baixo, possibilitando conhecer em detalhe o retorno do investimento publicitário (Cunha, 2010).

O negócio digital adota uma estratégia centrada no cliente, não usando a tecnologia como um apoio, mas sim para redefinir a forma como os clientes interagem entre si e com a empresa. A “autonomia do cliente” tem como pressuposto entender as necessidades dos clientes e fornecer produtos, serviços e experiências personalizados. Assim, as empresas podem fornecer aos clientes ativos recursos através de uma experiência que se adapte às suas necessidades. Para isso é necessário mais transparência e atitude positiva em relação à criação de valor (Asen e Blechschmidt, 2016). A organização que pretende integrar um modelo digital completo, deve verificar que as iniciativas digitais estão alinhadas com as mudanças na dinâmica do setor numa perspetiva multifuncional promovendo a agenda digital através de ideias para uma cultura de inovação.

Tanto os funcionários como o CEO devem estar em sintonia, recaindo no líder a gestão e planeamento adequado, transcendendo, se necessário, a visão da organização. A transição para um modelo operacional digital requer uma reestruturação de toda a empresa. Tendo em vista a quantidade de tecnologias digitais existentes, as empresas foram modernizando a sua forma de fazer negócios e produtos sendo que na área do digital o impacto destas reestruturações tornou-se cada vez mais notório (Nambisan et al. 2017). A era digital abrange um combinado de diversas inovações digitais fazendo com que surjam novos enredos, estruturas, práticas, valores e crenças que vão mudando a grande velocidade, e que podem substituir ou funcionar como complemento face às regras vigentes das organizações (Hinings et al. 2018, p. 53).

Todo o processo desde o processo de seleção ao desenvolvimento de conteúdo que "agregue" as preferências do consumidor é algo complexo e que envolve vários profissionais competentes. O conteúdo que determina o sucesso é aquele que de facto atrai a atenção do consumidor, o seu envolvimento e conhecimento levando a um processo de fidelização com a marca. Na última década, o conceito de conteúdo relaciona-se com o surgimento do ciberespaço. Nele é desenvolvido conteúdo para transmitir informações institucionais e de negócios para um público (Cunha, 2010). O marketing de relacionamento já não foca o fim da relação no momento da venda mas sim que esta começa a partir desse momento sendo proveitoso para ambas as partes pelo que há interesse em que esse relacionamento seja contínuo (Demo et al. 2021)

A digitalização é uma forma de ganhar a confiança do cliente melhorando o seu posicionamento e reputação. Mesmo com as etapas iniciais da abordagem digital, as empresas podem ver melhorias nos resultados financeiros. Poderá atrair consumidores experientes digitalmente, mas caso sejam detetadas limitações digitais, sairão rapidamente. Para estabelecer uma posição na nova economia digital, as organizações fazem o possível para percorrer todo o caminho ao longo da jornada digital. Surge na internet um espaço para novas vozes, propondo alternativas e diversidade de informação, liberdade de acesso e industrialização em grande escala (Dourado, 2010).

Se a comunicação empresarial for estratégica e integrada terá um papel direto na integração da competitividade global. A comunicação digital é entendida por Correa (2005) como a utilização das TIC e de todas as ferramentas daí resultantes para facilitar a construção dos processos comunicacionais na organização. O plano de comunicação digital mantido pelo plano de comunicação estratégica no ambiente de comunicação organizacional tem como base uma comunicação digital integrada. Além das particularidades de diferentes públicos a estratégia requer um processo detalhado de design e construção de portfólio digital. A comunicação empresarial engloba um campo mais administrativo e funções particulares da comunicação social, como relações públicas, marketing, jornalismo e publicidade (Silva e Salcedo, 2017). Chinem (2010) designa a comunicação empresarial como um grupo que aglomera diversas formas de comunicar dentro de uma organização que é direccionado aos seus funcionários indo estes desde os públicos interno ao externo, no qual pode englobar clientes ou consumidores. O autor entende que para atingir patamares empresariais de sucesso elevados é necessário comunicar com eficácia. ,

É fulcral que numa empresa haja a preocupação em aproveitar o potencial da digitalização para criar novas oportunidades de negócios havendo uma integração estratégica de tecnologias digitais. À fusão das tecnologias digitais e estratégias de negócios dá-se o nome de estratégia de negócios digital no qual se integram produtos combinados e serviços digitais relacionados (He, 2021). As estratégias envolvem a tomada de decisões, seleção de mercados, tipos de clientes a serem alcançados e a criação de vantagens competitivas. O posicionamento de mercado, estudo da cultura organizacional, motivação, caracterização do público estratégico da empresa, construção de alianças são elementos fundamentais (Correa, 2005). Embora um site ou portal de empresa seja a forma mais óbvia e visível, um grande número de outros recursos digitais podem ser usados em função do conteúdo da mensagem, das características do público e da resposta que é esperada. Atualmente, os sistemas de apresentação mais comuns são: email marketing, fóruns, intranet, portais de empresas, ferramentas de busca, transações, multimídia e mensagens instantâneas. O spam, informações excessivas, reconhecimento de marca insuficiente, design e layout que não são centrados no usuário, arquitetura complexa, conteúdo confuso e acesso ao site com sucessivos problemas técnicos são entraves comuns e que devem ser a todo o custo evitados (Rebelo, 2018)

Esta transformação agilizou a criação de produtos e serviços mais eficazes tendo em vista as necessidades e exigências do cliente contribuindo para a manutenção de ecossistemas digitais relacionados. Tal processo favorece o relacionamento entre diversos setores, podendo assim conduzir as empresas para novas oportunidades para a criação de valor. Estudos indicam que, “66% a 84% da transformação digital projetos falham”. Os números são elevados e explicam-se pelos custos que por vezes estas mudanças acarretam. Para além disso, é importante que a mudança seja consistente e com uma política estratégia definida para que a organização atinja os seus objetivos de mercado (Correani et al. 2020).

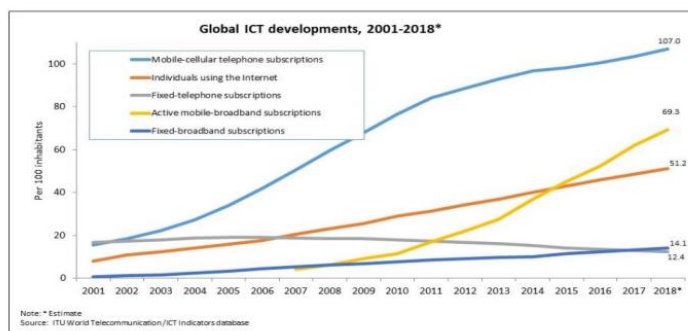


Figura 3. Desarrollo de TIC Global años 2001-2018
Fuente: Tomado de International telecommunications Unión., UIT (2018)

Fonte:

Tomado de

internacional de telecomunicação UIT 2018, García Mogollón, A. M., & Malagón Sáenz, E. (2021).

Figura 16- Desenvolvimento TIC 2011 a 2018

2.3 - As Redes Sociais como propulsoras

Durante muito tempo os jornais e revistas tinham apenas o suporte de papel para partilhar e divulgar o seu conteúdo. Com a internet começaram a surgir sites correspondentes aos meios de comunicação. Outros deram os primeiros passos num ambiente exclusivamente digital. Em 2016, as comunicações por meio de dispositivos móveis conectados à Internet subiram muito. Em países como a Índia e a China tinham, cada um, um bilhão de utilizadores. Estima-se que haverá 5 bilhões no mundo até 2095 (Pellanda, 2017).

As redes sociais surgiram também como uma ferramenta útil para o jornalismo contribuindo para a sua mudança bem como o processo de produção de notícias. O jornalismo ganhou recursos adicionais e novos métodos para reunir informação e produzir notícias tendo passado por um processo de reconfiguração. Esse processo de mudança teve início com o surgimento do primeiro portal de notícias em meados da década de 1990, seguido do surgimento dos blogs e, mais recentemente, das redes sociais como o facebook, instagram e twitter. Entende-se como pertinente apresentar uma possível definição para a Web 2.0. É uma Web não de publicação textual, mas sim de comunicação multi-sensitiva e centrada no utilizador. Pode ser entendida como uma nova conceção descentralizada onde o indivíduo é ativo e pode participar e contribuir para a criação de conteúdo em plataformas abertas. Esta nova proposta para a internet é combinada com uma variedade de ferramentas e recursos para estabelecer comunicação e interatividade

entre utilizadores, sistemas, informações e notícias (Virginio et al. 2017) (Rufino et al. 2009).

O email é muitas das vezes esquecido enquanto rede social sendo que foi das primeiras a ser desenvolvida. Os meios de comunicação utilizam frequentemente a newsletter como uma forma de aumentar o tráfego no site bem como criar uma relação com o leitor. O facebook, o instagram e o twitter são as principais redes sociais que os meios de comunicação apresentam. Não é uma condição obrigatória mas valoriza-se que um jornal ou revista possa ser consultado nestas plataformas. As redes sociais vieram expandir o alcance e a forma como as notícias são publicadas, divulgadas e postadas em cada rede social (Hasnat, 2014)

O surgimento das medias sociais deu início ao processo de reconfiguração do jornalismo dentro da cultura de rede. Além de grandes mudanças no processo de produção das notícias, também surgiram novas funções e habilidades necessárias para o jornalista poder marcar terreno. O Facebook e o Twitter têm um total de mais de 600 milhões de utilizadores, o que os torna o segundo site mais visitado e o nono site do mundo. Nestas redes o relacionamento com a fonte da notícia é facilitado bem como a sua ampliação, valorização, distribuição de conteúdos, fidelização dos leitores e a velocidade da informação. No entanto, é necessário entender o uso correto dessas ferramentas para torná-las úteis no processo de notícias e contribuir para a partilha de notícias e comentário (Virginio et al. 2017).

O conceito de seguir para Wang et al (2020) é a possibilidade de acesso a redes sociais. A facilidade inerente incentivou a que as organizações compreendessem a necessidade da sua presença nestes canais. Segundo estudos da eMarketer em 2017 estima-se que “8 em 10 pequenas empresas, e 99% das grandes empresas”, aderiram às redes sociais. No entender do autor, uma newsletter pode facilmente ser ignorada enquanto um post ou conteúdo numa rede social pode ser lançado com rapidez. A organização deve ser prudente de forma a que não recorra a um esquema intensivo de posts o que pode levar a que os seguidores queiram deixar de seguir a página por considerarem demasiado invasivo. Os seguidores e número de gostos podem ditar qual a confiança atribuída visto que no digital assume uma especial relevância. Mesmo que não seja verdadeiro, um número elevado de seguidores faz com que uma pessoa, marca ou organização transparesça confiança (Pittman et al. 2021). É comum que os utilizadores

recorram às redes sociais para suprir alguma necessidade que sintam, tanto por escapismo ou para interagir com outros (Lai , 2019).

Poderá ser pertinente a uma empresa que um profissional de marketing recorra ao instagram como estratégia de publicidade através dos posts patrocinados para um público-alvo com objetivos específicos pré definidos. Se bem-sucedidos farão com que os seguidores reajam, interajam e que se crie uma relação de afinidade. Quanto mais os membros de uma comunidade interagem com a plataforma mais provável é que o seu marketing e respetivo posicionamento de marca sejam sólidos (Ceyhan, 2019).

O facebook é largamente utilizado pela maioria dos meios de comunicação em Portugal. Nesta rede, habitualmente, existe uma grande taxa de interação com a notícia e entre os utilizadores. O facto de existir uma opção de partilha pressupõe que a notícia terá um potencial de alcance aumentado tendo em conta o assunto e conteúdo da mesma. Ao clicar na notícia há uma hiperligação que reencaminha para o site. Os utilizadores podem expressar o seu agrado ou desagrado para com a notícia através das reações que o facebook disponibiliza. Cada comentário fará com que o algoritmo da rede social entenda que a página tem relevância, aumentando possíveis novos seguidores. Os jovens apontam que o facebook é uma plataforma na qual costumam consultar notícias mas referem que, acima de tudo, permite observar reações perante as notícias, tem espaço para debates e mesmo para conversas informais (Lichy e Kachour, 2020) .

O twitter funciona de forma semelhante, no entanto, pressupõe algum imediatismo. Mais do que quando comparado com o facebook ou o instagram. Tem limite de caracteres pelo que o texto pode ser o lead da notícia. As notícias poderão ser partilhadas através da opção de retweet, podem gostar, guardar ou comentar. Assume particular interesse em notícias relacionadas com política ou futebol dado que há muita interação. A Hashtag é relevante em praticamente todas as redes sociais sendo que no Twitter facilita a consulta de certo tema ou notícia. A capacidade de agrupar tweets faz com que seja mais fácil o acesso a eventos e tópicos que sejam tendência recorrendo ao símbolo #. Para obter em tempo real uma noção do que os internautas pensam sobre dado acontecimento, a sua consulta é muito simples (Mantri, 2019). Assim sendo, as notícias que são disponibilizadas na internet não têm fronteiras geográficas. Antes de todo o desenvolvimento tecnológico, a distribuição de notícias da imprensa antiga não era tão multimeios. Atualmente há cada vez mais sites que fazem com que os utilizadores possam ler, não só as notícias dos próprios países e regiões mais pequenas, bem como dos países

vizinhos e de outros mais distantes. Os algoritmos permitem que estas notícias também seja recomendável em função das interações (Rauchfleisch et. al, 2020).

O Instagram é uma das redes sociais mais utilizadas estando em segundo lugar das mais descarregadas da Appstore (Pismarketing, 2020). É bastante interativa e dinâmica, oferecendo diversas possibilidades para quem cria o conteúdo, estando em constante actualização. O mais comum é a utilização dos stories que duram 24 horas, podendo ser “eternizada” usando os destaques. Os posts podem incluir imagens editadas de notícias ou conteúdo patrocinado, em carrossel permite incluir várias fotografias. Deve haver uma ligação à notícia original se possível. Existe possibilidade de fazer diretos, guardá-los, postar IGTV (vídeos, semelhantes ao youtube), reels (semelhante ao tipo de vídeo postado na recente aplicação TikTok) e ainda os Guias. Este pressupõe juntar vários posts que se relacionam entre si, podem ser alusivos ao mesmo local ou tema. Para a autora a “posição e objeto passam a comunicar com dispositivos de informação, que são enviados a partir da relação entre informação digital, localização e artefactos digitais em movimento” havendo uma amplificação infinita de possibilidades. Qualquer pessoa que esteja conectada e tenha acesso a uma publicação pode comentar. Reflete-se que, no entanto, nem toda a comunicação tem de ser imediata. O que é observado ou editado pode incluir memórias ou sentimentos, seja sobre quem posta, a localização, as hashtag ou o próprio contexto (Pellanda, 2017). 800 milhões de pessoas costumam assistir diretos no Instagram e no Facebook diariamente (Bellstrom, 2020).

O youtube também é uma plataforma que pode ser bastante útil principalmente para reportagens ou conteúdos mais específicos, incluindo os conteúdos patrocinados. Conteúdos de opinião, análise por especialistas, entrevistas, são inúmeras as possibilidades que nem sempre são exploradas devidamente (Feng et al. 2019). O YouTube é o segundo site mais visitado do mundo (Alexa.com, 2021).

Um jornalista ou gestor de redes sociais deve ter algumas noções no que se refere a disponibilizar conteúdo online. Deve enquadrar o conteúdo da informação, agregar valor e usar a diversidade de outras perspetivas, contribuir com fontes para desenvolver informações e pesquisar recursos independentes. Deve ser prioritária a relação de transparência com a audiência (ERC, 2014). Todo o conteúdo criado tem como base idealmente a liberdade de expressão e o respeito à privacidade, recusando o ódio, violência e discriminação. A credibilidade pode ser vista como uma relação dinâmica entre o emissor e o recetor da informação sendo que relação não é estática no qual o

emissor vai ganhando e conservando a confiança do recetor. Segundo os dados de outubro de 2019 do The Global State of Digital in 2019 Report da HootSuite existem 3725 milhões de utilizadores ativos nas redes sociais o que representa uma penetração de 48% da população mundial. É um numero crescente em relação a 2018 com 328 milhões de utilizadores. Esta tendência de crescimento nas redes sociais prova o crescente interesse dos utilizadores em partilharem conteúdo com as suas comunidades assim como conectarem-se com outras pessoas (Afonso e Alvarez, 2020).

Marques (2020) reforça que cada plataforma tem características inerentes por isso deve adaptar a mensagem ou escolher as principais plataformas em função do seu objetivo. Os posts devem ser relevantes para a audiência. Num contexto de três posts diários dois devem ser relevantes para os seguidores e um poderá ser comercial. Torna-se especialmente relevante conhecer bem o público através das estatísticas que as redes sociais fornecem bem como outras plataformas que servem para esse efeito. As páginas devem ser dinamizadas, interagindo, perguntando e incentivando a que haja comentários e partilhas na comunidade. É importante que os comentários sejam respondidos ou que haja algum tipo de feedback

Há uma distinção face aos dois tipos de recursos interativos humanos possíveis: os de comunicação internos e externos. Tanto um como outro facilitam a comunicação mas em diferentes plataformas. Os recursos de comunicação externa permitem que o utilizador possa discutir o conteúdo da revista ao redirecioná-los para plataformas externas, como o email ou as redes sociais. No caso dessa comunicação se dar fora da aplicação ou site, faz com que seja possível haver discussão que se alargue aos não leitores. Na comunicação interna, os debates e trocas de ideias alusivos ao conteúdo dão-se no próprio ambiente digital da revista, sendo que apenas os leitores tem esse acesso às discussões (Rauwers et al. 2016) .

O termo engagement, em português envolvimento, pode ser definido como o envolvimento do consumidor/leitor para com um dado produto online. É um processo psicológico que engloba mecanismos que formam a relação do utilizador com um dado conteúdo, como este interage e como se comporta face a um post, a uma notícia ou a um vídeo. O estudo deste conceito tem como objetivo melhorar a perspetiva académica sobre o comportamento do consumidor nos meios dinâmicos e interativos virtuais. O engagement espelha como os sentimentos e posicionamentos perante algo são relevantes e geram uma reação havendo uma interação (Claffey e Brady, 2019).

No contexto das redes sociais, o “engajamento” pode ser entendido como a afirmação da presença dos leitores/seguidores através das ferramentas disponíveis de deixar um gosto ou uma reação, deixar um comentário, guardar para ver mais tarde ou uma partilha, no perfil, ou com amigos num dado conteúdo. No entender de Khan (2017), a participação nas redes sociais pode ser passiva na qual o utilizador consome as notícias e reflete sobre mas não interage com os posts e, um segundo tipo que é mais participativo, que por norma interage e comenta ou partilha com outros. A interação ocorre na rede que é volátil e dinâmica sendo que a sua estrutura é constantemente modificada, os membros são autónomos e estabelecem entre eles relacionamentos (Tufy et al 2014).

Várias pesquisas apontam para impactos nefastos associados a um envolvimento excessivo nas redes sociais. Por outro lado, outras pesquisas sugerem efeitos mais positivos decorrentes da interação nas redes a nível de bem-estar (Wilkins et al. 2021). Nos últimos anos tem-se vindo a assistir a uma mudança nas plataformas digitais sendo que a experiência passa a ser maioritariamente centrada em texto com uma grande componente visual ou interativa (Li e Xie, 2020). A quantidade de dados que são produzidos em cada instante nas redes sociais faz com que seja difícil de mensurar todas as informações sobre esses assuntos que sejam relevantes (Ottonicar et al. 2021). Neste mundo global a informação tende para um universal para uma paisagem comum apesar das diferentes dimensões dos fluxos culturais e comunicacionais globais. O autor afirma que se vive um certo ciberotimismo que levou a uma utopia, a da sociedade em rede plenamente partilhada, livre dos velhos constrangimentos mediáticos mas que não é tudo tao bom assim (Cadima, 2014). Aroso, (s/d) problematiza as redes sociais questionando se há uma competição ou colaboração amigável com o jornalismo. Apesar de considerar a temática complexa acredita que o facto dos meios de comunicação estarem nas redes sociais possibilitam que a audiência aumente havendo uma estimulação na relação entre ambas pois fazem com que estas se tornem uma comunidade.

As redes sociais digitais são um importante meio para o consumo de notícias possibilitando que o cidadão esteja informado sem ter de comprar o jornal ou estar atento ao telejornal, na televisão (Facebook assumindo 76,7% e o Youtube com 23,7% de relevância). O Facebook é um dos principais pilares de acesso à informação por parte dos cidadãos ganhando relevância a nível de debate. Nas últimas décadas, é notório o potencial destes espaços dada a abertura de circulação de informação, e potencial interativo úteis para diversas finalidades (Sousa e Moraes, 2021) .

O ambiente digital por ser tão competitivo levou a que surgissem alguns problemas nos modelos de negócios dos quais o jornalismo é dependente. O papel assiste a uma queda considerável na sua procura. Essa realidade levou a que financeiramente as empresas priorizem a quantidade e não a qualidade através dos títulos de clickbait, na qual o título é extremamente cativante e sensacionalista, ou a imagem, puramente para gerar envolvimento com o internauta quando pode até nem corresponder à verdade. A falta de transparência nas organizações noticiosas e um uso mais intensivo das redes sociais com acesso a plataformas de notícias não credíveis levou à redução da confiança nos media. A internet e as suas potencialidades podem ajudar a combater o descrédito pela comunicação social e atenuar a falta de representação e diversidade (Wales e Kopel, 2019).

2.4 – As Indústrias Culturais

Adorno (1996) em conjunto com Horkheimer atribui o nome de indústria cultural encarando-a como um fenómeno sociológico. A Indústria Cultural tem como objetivo uniformizar e assemelhar os produtos, para que estes sejam consumidos pela grande maioria dos indivíduos. Assim, todos os produtos que dela resultam têm de obedecer a um esquema já delineado para consumir de imediato.

O conceito de Indústrias Culturais e Criativas (ICC) é amplo e engloba diversas atividades que fazem uso da criatividade, da cultura e da propriedade intelectual como meios para criar bens e serviços significantes no ambiente social e cultural. Estas indústrias, segundo a DGAE (2021) incluem as artes performativas e visuais, o património cultural, o artesanato e a joalharia, o cinema, a fotografia, a rádio, a televisão, a música, a edição, o software educacional e de entretenimento (vídeo jogos) e outro software bem como serviços de informática, os novos Média, a arquitetura, o Design, a moda e a publicidade. As Indústrias culturais e criativas da UNESCO englobam diversas atividades cujo ponto comum é a utilização da criatividade para conhecimento cultural de modo a produzir bens e serviços de importância social e cultural. Neste sentido, estão contempladas várias atividades económicas. Desde o artesanato, música e filme para atividades editoriais e a indústria multimédia (Bujor e Avasilcăi, 2020).

As novas tipologias de economia que têm surgido contribuíram em grande parte para o surgimento destas indústrias culturais e criativas passando de um foco mais

secundário a um dos principais, tendo espaço na economia dominante. Inicialmente o conceito de indústrias culturais era inerente a componentes mais tradicionais como a música ou artes visuais, por sua vez, as indústrias criativas eram associadas aos setores de economia digital que iam surgindo como o campo da informática, serviços e software. Nos últimos tempos estes dois conceitos são compreendidos frequentemente como sinónimos (Shafi et al. 2020). O facto de a cultura ter sido valorizada economicamente fez com que houvesse progresso e surgimento de novas indústrias culturais mesmo as que não apresentavam fins lucrativos. As indústrias culturais, fazendo parte da economia nova, trouxeram algumas novas áreas tais como as indústrias criativas, cidades criativas e a classe criativa. Tendo em conta o carácter prático deste tipo de indústria, alguns conceitos estão ainda em apuramento de definição. Nele estão compreendidos todos os desafios de produção e distribuição de bens e serviços que tinham algum tipo de significado cultural (Oyekunle e Sirayi 2018). A originalidade e inovação, aptidões e criatividade contribuíram para estrutura económica e respetivo desenvolvimento.

A modernização da sociedade, um processo célere, fez com que a cultura viesse a ter uma posição de importância crescente. A indústria cultural assume um papel de relevo na potencialização da estrutura, alargamento de consumo, crescimento do emprego e obtenção de um desenvolvimento que seja sustentável possibilitando uma estrutura inicial firme para impulsionar um desenvolvimento social e económico (Zhu, 2020). A diferenciação surge pela ausência de limites. Com o melhoramento da tecnologia, o comércio online é um meio eficaz para estimular a cultura. Estas indústrias, ao entrarem num sistema comercial fizeram com que o modelo de negócios fosse adaptado. A incorporação da cultura e da economia, para além de dinamizar, impulsiona a modificação de muitas cidades. O conceito de cultura tem visto a sua progressão em grande parte devido às indústrias culturais, sendo que o seu papel é estimular a evolução cultural e social bem como contribuir para uma integração de culturas diversas através da inovação e criatividade em conjunto com a liderança (Gereffi e Lee, 2016). O comércio online agiliza a velocidade a que o comércio cultural global se desenvolve, havendo menos intermediários no mercado.

Os principais produtores nestas indústrias criativas são os Estados Unidos, o Reino Unido e alguns países europeus (Yueh-Cheng e Sheng-Wei, 2021). A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura através do programa “Rede de Cidades Criativas” foi promovendo a interação e diversidade cultural a par e passo de um

desenvolvimento sustentável. O projeto engloba diversos elementos tais como literatura, cinema, música, artesanato, arte popular, design e gastronomia. No ano de 2018, foram 185 as cidades que mergulharam nos projetos para estimular a cultura local e impulsionar o desenvolvimento da economia autodenominando-se como cidade criativa. Criaram diversos indicadores que avaliam o desenvolvimento destas indústrias. Segundo Boccella e Salerno (2016) a economia criativa é extremamente relevante. O fator criativo agiliza também as políticas a nível internacional aprofundando ligações culturais.

Com a revolução industrial e com o capitalismo, a produção em grande escala levou à necessidade de investimentos, mecanização, produtividade e distribuição. Também a procura e o crescimento do grande público aumentou. A legislação que vigora na Europa tende a proteger os direitos de quem apresenta as ideias criativas, sendo que na América são favorecidos os direitos dos empresários. Nas produções em massa é comum haver uma produção em serie, sendo que as notícias atualmente podem ser encaradas como tal. Atualmente as grandes empresas com base nas suas especificidades económicas alcançaram o poder de monopólio. O digital fez com que atingissem grandes proporções quando comparadas com as mais tradicionais apresentando possibilitando acesso gratuito à informação e conteúdo de entretenimento através do Google, Facebook ou outro (Colombo, 2018). No entender do autor, os conteúdos gratuitos são de outra forma pagos através das informações que vão disponibilizando voluntariamente sobre si mesmos, hábitos, valores e redes sociais. Os direitos reservados ao uso de bens culturais podem levar à criação de um “oligopólio cultural” no qual um grupo de organizações dominam a oferta de um dado produto ou serviço. Nesse sentido são estas que ditam as regras deste mercado cultural (Saldanha e Saldanha, 2017).

O Patreon é uma plataforma online que reúne variados criadores de conteúdo e interessados em promover e ajudar financeiramente um dado grupo. A plataforma faz com que o processo seja agilizado podendo sugerir um donativo periódico por parte dos subscritores para os criadores. Há dois anos os criadores do Patreon receberam “mais de 1 bilhão de dólares de mais de 4 milhões de indivíduos” (Regner, 2021). Essa plataforma e respetivo modelo patrocinado possibilita que os seguidores de uma dada comunidade possam apoiar os seus interesses. O relacionamento entre uma organização e uma comunidade pode ser especialmente próxima visto que há uma relação que deixa de ser apenas monetária (Bonifacio, et al 2021). Esta plataforma está profundamente relacionada com as indústrias criativas visto que é uma maneira de remunerar um trabalho criativo no

digital. “Em março de 2020, a plataforma de crowdfunding viu o seu maior aumento com 50.000 novos criadores - atribuído à interrupção do mercado de trabalho devido à pandemia de COVID-19 “, se por um lado os seguidores apoiam a comunidade, também esta sente que deve retribuir com, por exemplo, a distribuição de conteúdos exclusivos ao que o autor apelida de “mercantilizar suas experiências preexistentes e reembalá-las em recompensas para seus fãs.” (Hair, 2021) .

Em suma, no subcapítulo de economia mediática pretende-se compreender como o sistema económico tem sido dinamizado e regulado pelas ações das várias entidades económicas. A partir de 2000 foi consecutivo o desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação. Um conjunto de recursos digitais emergiu pelo que,

consequentemente, o comportamento do consumidor foi modificado. O conceito de “Indústria 4.0” alude a novos modelos de negócios e que aglomeram diversas tecnologias para procedimentos digitais usando conceitos cibernéticos. A modificação digital conduz a uma remodelação das empresas a nível da sua produção, logística, comunicação, recursos humanos e gestão. Por sua vez, a liderança digital, não só nos media, tem-se vindo a aperceber das oportunidades de crescimento e de consequente lucro considerando que vão surgindo inúmeras plataformas de tecnologia, estratégias e modelos de negócios nelas assentes. É pertinente pensar-se na publicidade enquanto um elemento chave nesta economia mediática pois é precisamente através desta que os meios de comunicação mantêm a atividade jornalística. São várias as críticas à forma como os meios de comunicação social nacionais se posicionam a nível de modelo de negócio. Para além disto, o modelo de negócios do papel mais tradicional viu-se um pouco ultrapassado face às evoluções de um modelo de negócios mais aproximado do digital. O conceito de marketing digital assume um papel interessante no que diz respeito à publicidade pelo que é clarificado em cima. A redução de custos dos mecanismos de comunicação, utilização da internet, mais opções de tratamento de dados, diversas maneiras de ligação, armazenamento e processando de dados levou à consolidação desta fase.

No que diz respeito às estratégias digitais, o ciberespaço e os novos media mudaram o estilo de vida dos cibernautas bem como as regras da comunicação. As organizações que pretende integrar um modelo digital completo, devem verificar que as iniciativas digitais estão alinhadas com as mudanças na dinâmica do setor numa perspetiva multifuncional promovendo a agenda digital. Tanto os funcionários como o CEO devem estar em sintonia. A transição para um modelo operacional digital requer

uma reestruturação de toda a empresa. A era digital abrange um combinado de diversas inovações digitais fazendo com que surjam novos enredos, estruturas, práticas, valores e crenças que vão mudando a grande velocidade, e que podem substituir ou funcionar como complemento face as regras vigentes das organizações. A comunicação digital é entendida como a utilização das TIC e de todas as ferramentas daí resultantes para facilitar a construção dos processos comunicacionais na organização. As estratégias envolvem a tomada de decisões, seleção de mercados, tipos de clientes a serem alcançados e a criação de vantagens competitivas.

Quanto às redes sociais, a literatura indica que surgiram como uma ferramenta útil para o jornalismo contribuindo para a sua mudança bem como o processo de produção de notícias. A Web 2.0 é uma web de comunicação multi-sensitiva e centrada no utilizador. O surgimento das redes sociais deu início ao processo de reconfiguração do jornalismo dentro da cultura de rede. O Facebook, o instagram, o twitter, o email e o youtube são plataformas analisadas neste subcapítulo. Um jornalista ou gestor de redes sociais deve ter algumas noções no que se refere a disponibilizar conteúdo online. Deve enquadrar o conteúdo da informação, agregar valor e contribuir com fontes para desenvolver informações e pesquisar recursos independentes. Cada plataforma tem características inerentes por isso deve adaptar a mensagem ou escolher as principais plataformas em função do seu objetivo. O termo engagement é definido através de várias perspetivas. Nos últimos anos tem-se vindo a assistir a uma mudança nas plataformas digitais sendo que a experiência passa a ser maioritariamente centrada em texto com uma grande componente visual ou interativa

Este capítulo termina com um subcapítulo dedicado às indústrias culturais. O conceito de Indústrias Culturais e Criativas é amplo e engloba diversas atividades que fazem uso da criatividade, da cultura e da propriedade intelectual como meios para criar bens e serviços significantes no ambiente social e cultural. As novas tipologias de economia que têm surgido contribuíram em grande parte para o surgimento destas indústrias culturais e criativas. O facto de a cultura ter sido valorizada economicamente fez com que houvesse progresso e surgimento de novas indústrias culturais mesmo as que não apresentavam fins lucrativos. Fazendo parte da economia nova, trouxeram algumas novas áreas tais como as cidades criativas e a classe criativa. Assume um papel de relevo na potencialização da estrutura, alargamento de consumo, crescimento do emprego e obtenção de um desenvolvimento que seja sustentável. A economia criativa é

particularmente relevante no âmbito deste capítulo. O fator criativo agiliza também as políticas a nível internacional que são fundamentais e aprofunda ligações culturais desenvolvendo o papel económico destes setores. A cultura e a criatividade são os pilares base desta tipologia de economia local.

Capítulo 3 - O Jornalismo Digital

3.1- O conceito de Jornalismo Digital

A globalização e a convergência da informação resultaram na sociedade do conhecimento existente que se tem vindo a construir, formar e afinar ao longo do tempo (Padilha, 2010). No enquadramento deste trabalho de investigação torna-se pertinente estudar e compreender o papel do jornalismo digital na construção do conhecimento que é partilhado numa dada sociedade. O conhecimento é entendido pela autora usando uma analogia celular: a célula representa o conhecimento e, no seu processo de reprodução, originam-se as notícias. Mais entende que “não é concebível uma sociedade do conhecimento sem informação, assim como um corpo sem células”. Este processo contribui para uma consolidação do saber que permite alcançar o entendimento de contextos, tendo ainda a qualidade de tornar o mundo mais inteligível.

Historicamente, o período que a humanidade vivenciou, no qual se podem encontrar alguns precedentes desta revolução é a invenção do prensa móvel por Gutenberg ainda em 1542. Esse objeto condicionou o desenvolvimento da humanidade ao ampliar as possibilidades de propagação do conhecimento. Consequentemente e não sendo exceção, o jornalismo sofreu alterações e reestruturações a par das transformações políticas, sociais e económicas (Alves, 2006).

Bauman (2000) designa o tempo presente (o tempo em que se vive) como líquido. Encara-o como particularmente instável por natureza sendo inerente à modernidade. À semelhança deste pensamento, também o jornalismo se tem vindo a adaptar aos novos desenvolvimentos das novas tecnologias e consequentes plataformas. A fluidez da tecnologia faz com que frequentemente sofra alterações e passe por processos graduais de mudança e aprofundamento.

Numa outra perspetiva da realidade, Castells (2012) acredita, no entanto e contrariamente a outros autores, que a tecnologia não determina o modo de estar e de viver de uma sociedade. Nesse sentido, é também da opinião de que a sociedade não dita o desenvolvimento, transformação e aprimoramento da tecnologia mas que existem sim muitos outros fatores como a criatividade e a iniciativa empreendedora. São estas as principais componentes imprescindíveis que irão consequentemente impactar nos estudos científicos e no desenvolvimento gradual da tecnologia. Nesse complexo dinâmico e que pressupõe interação resultam sinergias. Numa outra perspetiva, Skogerbø e Winsvold

(2011) acreditam que as mudanças tecnológicas no final do século passado e início do século XXI, com o surgimento da internet, foram responsáveis por impactos profundos na indústria da comunicação.

O início do percurso do jornalismo digital foi um pouco tímido e ao longo do tempo foi explorando os recursos. Antes do surgimento da *web* como é atualmente conhecida, os meios tradicionais como os jornais, fizeram por desenvolver ferramentas incentivando os seus departamentos dedicados aos novos media a realizar experiências com a Comunicação Mediada por Computador. Foi o caso do videotexto, teletexto ou BBS sistema informático, um *software*, que permite a ligação via telefone a um sistema através do seu computador, tal como hoje se faz com a internet, que se serviram da tecnologia digital que estava em ascensão como um possível meio para distribuição de notícias (Wasiak, 2019). As experiências foram rapidamente deixadas quando os meios tradicionais se consciencializaram das variadas potencialidades da *web*. Desde 2010 que se tem vindo a assistir a uma subida considerável na utilização da comunicação mediada por computador (CMC), alternando as plataformas de redes social como o *Facebook* e o *Twitter*, para formas digitais de comunicação como mensagens de texto instantâneas (Myruski et al. 2020).

Era comum que a página inicial fosse bastante semelhante à primeira página dos jornais em papel, não havendo uma grande inovação ou originalidade. Na mesma lógica, os seguintes conteúdos expunham as mesmas secções da edição em papel correspondente. A *web* enquanto novo meio com as suas especificidades não foi explorada no seu todo. As agências tradicionais olhavam-na como uma nova ferramenta para distribuir conteúdos, originalmente produzidos de acordo com as particularidades dos “antigos” formatos, não explorando de forma eficaz as suas potencialidades. A Internet era deste modo vista como uma extensão e complemento do produto tradicional (Alves, 2018).

Assim, esta primeira década do jornalismo digital foi caracterizada pela simples transferência do conteúdo de um meio tradicional para outro novo, com pouca ou nenhuma adaptação (Guimarães e Fernandes, 2012) apesar de ter havido uma boa aceitação e curiosidade por parte das organizações à inovação trazida pela tecnologia. Tais mudanças incluem uma forma de negócio que ainda não era praticada. Estes modelos viriam a permitir a criação ou melhoramento de produtos e serviços de um modo mais célere e implicando menos custos (Camillo et al. 2020). A forma como a informação circula digitalmente na internet gerou um clima propício para estruturas inovadoras

culturais e científico-tecnológicas (Botelho-Francisco, 2017). A segunda década do jornalismo digital dá-se durante a atribulada crise dos meios tradicionais tendo sido agravado pelo aumento da popularidade da *web*. A televisão é um meio que viu também uma redução substancial na sua audiência. Os jornais articularam-se com a Internet explorando as suas potencialidades que estavam por descobrir.

Em meados dos anos 70, o *The New York Times* criou conteúdo *online* exclusivo para assinantes em forma de resumos e textos completos de artigos (Padilha, 2010). Mais tarde, em maio de 1993, começou a ser desenvolvido o primeiro jornal disponível *online* em *San Jose Mercury* nos Estados Unidos da América. O conceito de *Web*, é um “sistema de acesso a uma grande quantidade de informação na internet, apresentada sob a forma de hipertexto” (Dicionário Infopédia da Língua Portuguesa, 2021). Quer seja na captação, no processamento ou divulgação de informação o conceito de ciberjornalismo permite arquivos de textos, som e imagem. O conceito “*online*”, segundo o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa (2021), aponta para uma das definições possíveis: “que tem ligação direta ou remota a um computador ou a uma rede de computadores, com Internet.” A Internet, amplamente usada no mundo, é uma teia informática usada para conectar computadores mundialmente, agilizando o acesso à mais variada informação.

Virginio et al (2016) analisam a história do jornalismo digital à luz de três fases muito semelhantes. A primeira é muito primordial, o jornalismo digital era uma mera transcrição de conteúdo produzido para outros meios. Numa segunda fase, as agências investiram em formações e investigação e passaram a explorar alguns dos recursos que a *web* oferecia, ainda que aquém do seu expoente máximo. A terceira fase é caracterizada pela produção jornalística tendo em vista a sua disseminação *online*, na qual todas as ferramentas, especificidades e modo de funcionamento são devidamente explorados.

O conceito de “*midiamorfose*” cunhado por Fidler (in Alves 2006) aponta que quando surge um novo meio de comunicação leva a uma agitação no panorama mediático. Nesse processo de mudança, os meios mais antigos já existentes sofrem um processo de metamorfose, moldando-se, individualmente, a uma realidade emergente. Ao ganharem espaço, começam a adquirir uma identidade e uma linguagem própria adequada ao meio. Quanto aos meios tradicionais, para garantir a sua sobrevivência, foram modificados, personalizados e adaptados consoante as ferramentas disponíveis e objetivos traçados, combatendo a reprodução quase que total característica numa fase mais embrionária. A

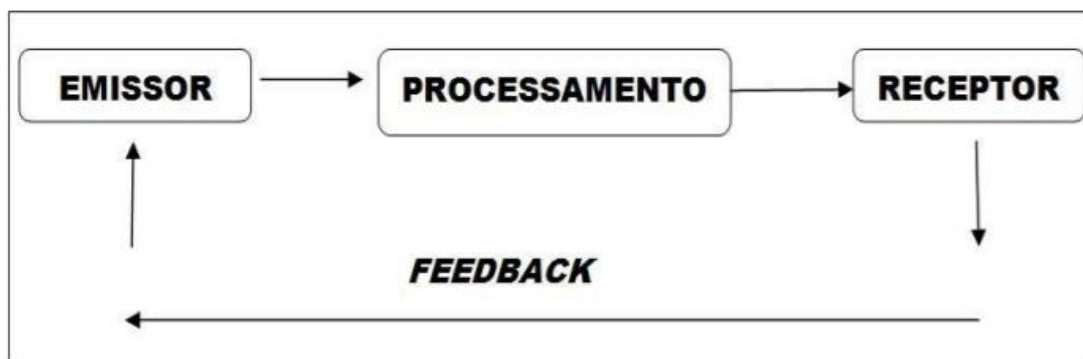
internet é entendida pelo autor como “a ponta do *iceberg*” de um processo revolucionário digital complexo na era da sociedade da informação.

Ao entrar na redação portuguesa, em 1995, a Internet levou a que o jornalismo enfrentasse grandes desafios. Os primeiros quinze anos do jornalismo *online* caracterizam-se por fases experimentais relativamente longas, fases de aceleração curta, expansão intensiva e fases de estagnação a longo prazo. Nos últimos anos, o jornalismo digital foi-se expandindo, nuns países de forma mais frenética, noutros, como em Portugal, um pouco mais lentamente com algumas hesitações. Durante o processo, esta nova prática trouxe consigo um conjunto de modelos e práticas uniformemente aceites no universo do jornalismo digital (Jerónimo e Bastos, 2012).

São inúmeros os sites disponíveis *online* com informação nacional e internacional das mais variadas áreas o que cria no leitor o desafio de perceber qual a fonte mais fidedigna. A credibilidade e o texto autêntico, longe de reflexões pessoais, deve ser priorizado (Serra, 2014). São, no entanto, vários os desafios que vão surgindo à medida que se vai dominando as ferramentas e programas atualmente conhecidos. O leitor, depois de interpretar uma notícia poderá reagir com ceticismo devido à ausência de informação condicionando a sua interpretação. Entende-se como necessário a democratização do conhecimento e da capacidade de reflexão pois são estas que levam a uma melhor compreensão da realidade sendo que o contrário instiga desordem podendo levar a situações de intolerância. A liberdade de escrita na imprensa leva à representatividade de temas relevantes para debate indo ao encontro de objetivos sociais, num serviço público de informação democrático (Cerigatto, 2015) (Camponéz, 2018).

O jornalismo digital emergente relaciona-se profundamente com as informações que são constantemente processadas. É importante ter em conta que as escolhas individuais do recetor da mensagem prevalecem sobre as inúmeras possibilidades oferecidas pela internet. O leitor ou internauta apenas tem acesso à informação que pretende, quando e onde pretende. Segundo Rodríguez-Fernández (2020) os editores, apesar de continuarem a ser fulcrais, não são detentores de uma decisão total visto que os interesses dos seus leitores orientam esse processo. O produto resultante de um dado meio é produzido para uma dada comunidade que de certo modo tem as suas necessidades de informação.

As leituras feitas criam no sujeito um recorte da realidade. As suas características e interesses pessoais irão ditar a importância que irá atribuir a cada notícia, relacionando-se com ela de uma forma única. Genericamente, entende-se que o ser humano aprecia a novidade. É precisamente na surpresa que reside um dos motivos do sucesso jornalístico para não correr o risco de ser “esquecido”, mantendo um público fiel ao mesmo tempo que procura atrair novos possíveis leitores. O fornecimento de feedback assume-se deste modo como um fator diferenciador quando comparado com o jornalismo tradicional. Pode ser feito um comentário direto na plataforma, enviado um *email* para a redação ou para o jornalista em questão ou num fórum complementar. No jornalismo tradicional desde que o *feedback* parte do emissor até ao recetor, o processo poderá ser moroso pelo que nem sempre é tido em conta. O contacto por telefone ou carta nem sempre é possível ou agilizado quando comparado com o imediatismo que as tecnologias digitais vieram possibilitar. Este relacionamento entre o público e os media insere-se num modelo de comunicação ampliado na ideia de muitos para muitos e, não de apenas um para um universo vasto, como no modelo unidirecional dos media (Paiva, 2013). O feedback também nas organizações e na liderança tem o seu papel pois é este que possibilita uma relação de interesse que é tanto produtiva para quem dá como para quem o recebe (Ullmann e Fumagalli, 2018).



Fonte: Unesp

Figura 17 – Fluxo de comunicação

Devido às alterações provocadas pela *internet* e pelas redes sociais vivenciadas nas últimas décadas os locais de produção e consequente divulgação de conteúdo foram amplificados. Nesse sentido, nasce também o jornalismo colaborativo onde se conta com a contribuição dos leitores e do público em geral (Virginio et al. 2016). De consumidores passivos passam a ter um novo papel, podendo até ser possível que estes produzam conteúdo para ser analisado, aproveitado e adaptado pelas agências noticiosas e restantes meios de comunicação, como mencionado anteriormente. É cada vez mais comum, e muito também pelo surgimento e aprimoramento dos telemóveis que muitos dos acontecimentos gravados pelos cidadãos apareçam posteriormente num canal televisivo. Sambrook, R. (2017)

O desenvolvimento e a popularização de ferramentas tecnológicas com acesso à Internet, bem como ideologias liberais têm contribuído para novas formas de participação pública na produção de notícias havendo uma maior flexibilidade da fronteira entre o produtor e o público. Os jornais, revistas, programas de televisão e rádio afastam-se dos telefones e computadores que quando conectados à internet ou às redes de telecomunicações, denominam-se como novas media (Rublescki e Barichello, 2013). Os media foram adotando a estratégia de convergência que consiste em cruzar e aglomerar redações e conteúdos multimédia para que o melhor de cada um seja destacado. Tal fusão possibilita a convergência total quer seja tecnologia como a nível empresarial e profissional dos conteúdos. A convergência, assim sendo, condiciona a forma como o conteúdo é gerado, consumido e disseminado. Sempre que os media atravessam um período de incerteza como o atual, onde é observável existência há uma tentativa de inovação para garantir a sua sustentabilidade abrangendo o seu modelo de financiamento (Silva, 2021)

As múltiplas configurações de apresentação, diversidade de suportes agregados, infinidade de caminhos contínuos possíveis através dos *links*, instantaneidade, interatividade são alguns dos fatores diferenciadores. Quem lê *online* tende a focar-se maioritariamente no texto sendo as fotografias ou gráficos um elemento secundário. Em formato de papel, o leitor procura de imediato as ilustrações e gráficos e por fim o texto: “os leitores lêem, em média, 75% de cada artigo e nos jornais e revistas este índice cai para 30%, o que é consideravelmente menor” (Marktest, 2004). Quanto à preferência, Chyi e Lee (2013) identificam que o jornal *online* é percebido como uma alternativa menos desejada em relação aos jornais impressos.

O conceito de Internet das coisas¹, segundo a perspectiva informática pode ser compreendida como uma “rede que tem a capacidade de ligar, identificar, controlar e de comunicar com aparelhos, dispositivos ou objetos do quotidiano através da internet, geralmente com uso de protocolos de comunicação e microchips ou sensores eletrónicos” (Priberam, 2021). O reconhecimento da internet como um meio popular levou a um aumento considerável dos canais disponíveis para veicular informação relacionada com o entretenimento. O modelo de negócios relativo à publicação de jornais convencionais através de especializados e motores de busca generalistas possibilitou um método mais eficaz (Bruns e Highfield, 2012). Segundo a UIT, uma agência da ONU, a internet das coisas é uma base global para a sociedade da informação que possibilita serviços desenvolvidos através de uma ligação física e virtual com base nas novas tecnologias (Alves et al, 2018). As aplicações que vão surgindo e respetivos modelos de negócio são uma consequência de dispositivos mais céleres, eficazes e de baixo custo, redes omnipresentes de comunicação, sistemas de armazenamento e processamento de dados.

3.2 - As Especificidades do Jornalismo Digital

O conceito de jornalismo digital é academicamente conhecido por jornalismo *online*, ciberjornalismo, jornalismo interativo, jornalismo eletrónico e jornalismo multimédia, estando este em constante atualização. Ao explorar novos territórios e linguagens foram surgindo práticas inéditas havendo uma inovação considerável no tipo de narrativa. É no início dos anos 90 que surge interesse por parte das ciências sociais em estudar este jornalismo que era, até então, uma novidade: “o jornalismo digital nada mais é do que um uso coordenado de tecnologias digitais para pesquisar, produzir e distribuir notícias e informações para uma audiência informatizada.” Para os académicos de língua espanhola e portuguesa, ciberjornalismo” (ciberperiodismo em espanhol) é a designação mais utilizada. Para os ingleses e alemães é “jornalismo *online*” Nos últimos dez anos o termo “jornalismo digital” foi o conceito mais usado (Salaverria, 2019) (Rocha, 2018).

¹ conjunto dos aparelhos e objetos computadorizados e ligados à internet, capazes de se identificarem na rede e de comunicar entre si (Infopédia, 2021)

O jornalismo foi atravessando alguns dilemas éticos fazendo com que perdesse alguma credibilidade junto de alguns cidadãos devido a um rigor reduzido no que diz respeito aos processos de verificação, independência, interesse e responsabilidade (Cruz-Álvarez e Suárez-Villegas, 2017). Para configurar o produto como uma indústria noticiosa, a marca do jornal deve ser repetida por meio do texto, das linhas editoriais, da imagem visual da empresa e deve ser regular a nível de periodicidade. Porém, a essência do jornal não é a repetição, mas aproxima-se da situação real do destinatário do produto. Note-se que cada plataforma de notícias pode usar diferentes níveis de tecnologia. No chamado jornalismo profissional, existe uma conexão entre ele e a sociedade, ou seja, o tipo de produção noticiosa envolvida (Tavares, 2009).

O conceito de clickbait diz respeito a uma das problemáticas atuais sendo entendido como títulos formados para incentivarem fortemente a que os utilizadores visitem a página ou notícia em questão. Tanto um meio mais sensacionalista ou outro podem utilizá-lo sendo que geralmente estão associados a meios meramente sensacionalistas. Quando um título desperta a atenção é interessante perceber quais poderão ser as desvantagens do método e quais os seus posicionamentos éticos (Munger, et al , 2020). Por sua vez, as notícias falsas tradicionalmente apelidadas como *fake news* não são filhas do digital. “Existem pelo menos desde o início do século XIX” e com a evolução da tecnologia a possibilidade de qualquer pessoa com más intenções produzir um conteúdo que viraliza é bastante elevada havendo a possibilidade de lucrar ou atingir outro objetivo ilícito. Nestas plataformas a disseminação é mais imediata do que quando era feita através de passar a palavra.

Apesar de existirem há muito tempo foi durante e no período após a eleição presidencial dos EUA em 2016 que se ganhou uma maior sensibilidade para com o tema considerando que proliferaram de forma intensiva. Para o autor são várias as possibilidades de notícias falsas sendo estas as “notícias tendenciosas”, “clickbait”, “viés de confirmação”, “deepfake” e “notícias falsas”. Esmiuçando cada categoria entende-se que notícias tendenciosas têm como objetivo induzir o leitor a pensar de uma dada maneira, o clickbait pode ou não conter veracidade mas por norma utilizam recursos de linguagem que despoletam ação no leitor de querer ler. O viés de confirmação acontece quando o utilizador sente necessidade de consultar outro meio de informação que considere fidedigno para comparar dados. A deepfake pode ser em formato de imagem ou vídeo nas quais houve manipulação das suas características recorrendo a inteligência

artificial. As notícias falsas, por sua vez, têm intenção de ludibriar o leitor pois a mentira vem em forma de história real e coesa levando a uma posterior partilha pelas suas redes. A pandemia veio também pressionar o campo da investigação de modo a que apresentassem descobertas e estudos recentes. Por vezes, tal pressão poderá também culminar em fake news (DiLascio-Martinuk, TM, 2021).

Ao longo do tempo, os novos media não foram apenas atualizados devido ao panorama tecnológico vigente mas também pela mudança entre os grupos sociais, o tempo e o espaço (Melro e Oliveira, 2012). O “frenetismo” que é sentido pela sociedade acaba por “forçar” as pessoas a estarem maioritariamente disponíveis e conectados, sendo considerados indivíduos virtuais, ou “indivíduos de ecrã”, tal como defende Turkle (1997). Com o avanço da tecnologia e, consequentemente, com o surgimento dos novos media digitais, estes tem vindo a desempenhado um papel fundamental na economia da comunicação e a espalhar informação no campo das ciências sociais (Campos, 2011).

Neste subcapítulo torna-se pertinente analisar algumas das características do jornalismo digital sendo estas: a hipertextualidade no qual há ligação e as camadas de informação digital seguem uma estrutura não-linear hierárquica; a interatividade que é o processo de participação ativo na partilha da informação quer nas formas exploradas como na relação leitor-jornalista/jornalista-leitor; a não-linearidade alusivo a um sistema adaptável de ordenação da informação que não obedece estritamente à lógica dos padrões tradicionais e a nível cronológico numa perspetiva mais convencional de narração. Por último, a utilização de mais de um tipo de média num único produto multimédia (Rasêra, 2010).

Já em 1995, Nicholas Negroponte falava de “customização”. Isto é, a mistura de áudio, vídeo e dados que correspondem a bits misturados. Um bit, segundo a Infopédia (2021) é a “menor unidade de informação processada por um computador e que pode apenas representar um de dois valores binários: 0 ou 1”. O conceito de convergência diz respeito à fusão ou respetiva confusão de tecnologias e serviços. A customização, por sua vez, é a personalização ou a capacidade de moldar a natureza do conteúdo de forma a satisfazer as necessidades dos indivíduos (Rasêra, 2010).

O conceito de Hipermedia diz respeito ao suporte de difusão de informação apresentada sob a forma de texto, gráficos, áudio ou vídeo num sistema de hipertexto (Priberam, 2021). Entende-se então que várias tipologias de media estão compreendidos

e circunscritos num ambiente computacional. Note-se que não deve ser confundido com o conceito de multimédia. O conceito de multimédia diz respeito ao suporte de difusão de informação que utiliza ou combina som e imagem pelo que hipermédia não deve ser encarada como uma simples aglutinação dos meios disponíveis, e sim uma diluição fusão dos respetivos meios (Priberam, 2021).

Foi ainda na década de 60 que surge o conceito hipermédia juntamente como o conceito de hipertexto, cunhado por Ted Nelson no decorrer das suas experiências com máquinas de computação. Pode-se entender que o hipertexto nada mais é do que uma forma de hipermédia. Nele a informação é retratada através de um texto interativo e dinâmico através de sons, animações, vídeos, áudios, entre outros. O acesso à informação é feito através de, um ecrã de um computador, *smartphone*, *tablet* ou *smartwatch*. Utilizando este recurso, o leitor não segue necessariamente o ritmo natural do texto sendo uma forma de leitura não linear. Poderá assim optar por escolher entre o início, meio ou o final do conteúdo. A hipertextualidade tem uma posição de privilégio (Souza Sales e Santos Nonato, 2012).

O link é visto como um dos métodos preferidos para ter acesso a informações sendo um pilar da linguagem jornalística desenvolvido na *web* (Arias-Robles e García-Avilés, 2018). Beckett (2010) entende que a hipertextualidade agregou diversidade editorial, relevância e conectividade. Através dos *hiperlinks* surge um aumento na possibilidade de acesso a outras notícias através dos habituais arquivos devidamente estruturados nos sites. Uma das potencialidades do jornalismo digital é o facto de este ser capaz de adicionar informação de valor dependendo das decisões editoriais sendo uma mais-valia que não se verifica no formato de papel. O *hiperlink* poderá amplificar e complementar a informação elevando o seu potencial. A informação que é deliberadamente agregada tem como objetivo dar um contexto, fornecer análises, ou contextualizar os fatos no espaço e no tempo.

Em suma, o hipertexto, o multimédia, a interatividade, a instantaneidade fizeram com que os media se reconfigurassem para se adaptar e responder às novas exigências. A audiência *online* foi crescendo gradualmente, apresentando personalidade e desejos associados. Agora, as notícias são produzidas em linguagens compostas por texto, som, vídeo, infografias, *gifs*, *chats*, pesquisas de opinião e fóruns de discussão, *hiperlinks*, arquivos, artigos e capítulos, além da possibilidade de contato com jornalistas para oferecer ao leitor o melhor possível. O jornalismo online em Portugal encontra-se ainda

numa fase de desenvolvimento (Canavilhas, 2006) (Bardoel e Deuze 2000) (Machado e Palacios, 2003).

Alguns dos possíveis quatro modelos de jornal *online* são: Fac-simile diz respeito à reprodução das páginas impressa de um jornal mediante a sua digitalização. No modelo adaptado há uma preservação de conteúdos da versão escrita mas a informação já é apresentada num *layout* próprio com alguns links associados aos textos. No modelo Digital os jornais apresentam um *layout* criado exclusivamente para o meio online. A presença de hipertexto e a possibilidade de fazer um comentário são obrigatórias e as notícias de última hora são um fator diferenciador em relação às versões tradicionais. Por fim, o modelo multimédia diz respeito a quando as publicações tiram um aproveitamento máximo das características do meio (Canavilhas, 2006).

A par e passo, os telefones, *tablets* e outros equipamentos foram sendo trabalhados de forma a melhorar os recursos e as condições de acesso à *web* em termos de rede fixa, móvel, *software* e respetivo hardware (Virginio et al. 2016). As estatísticas mostram que o acesso *online* à informação jornalística por parte dos utilizadores tem aumentado. A pesquisa da Ibope/NetRatings em 2006 mostrou que o crescimento de acessos a *sites* de conteúdo noticioso é duas vezes maior que o da própria Internet (Padilha, 2010). Bastos (2013) acredita que as empresas não encaram este meio com todas as suas particularidades e repercussões quanto deveriam. Os meios de comunicação foram variadas vezes encarados como pouco ousados e mostraram adversidade em compreender a teia global, os seus modos de comunicar, espaços, identidade e dificuldade em incentivar o desenvolvimento do jornalismo *online*. Foram notórias hesitações no que diz respeito a investimento.

Moherdau (2000) utiliza o termo *scanners* para os leitores que rapidamente lêem os aspetos principais do texto, os multimediáticos (os que preferem explorar os recursos multimídia que ali foram disponibilizados) e os leitores reais, ou seja, os que procuram informações pontualmente e lêem textos longos. Poderia acrescentar-se o leitor exigente, que por norma confia apenas num número reduzido de plataformas ou agências noticiosas e é rigoroso na forma “como consome”, ou seja, exige e aprecia um bom texto jornalístico de qualidade, habitualmente, um pouco longo e com uma boa contextualização. Um dos recursos bastante explorado no jornalismo digital é o de transportar o leitor para o local do acontecimento alvo da notícia (Longhi, 2017). Muito por influência dos videojogos, o conceito de imersão num mundo virtual foi popularizada levando ao conceito de realidade

virtual. O jornalismo, através da exploração da narrativa imersiva, pretende fortalecer esse tipo de conteúdo. O jornalismo digital, resultando de vários aprimoramentos e simboliza uma revolução na maneira como se produz e distribui conteúdo jornalístico (Rasêra, 2010).

Segundo John F. Sturm, presidente da NAA², 61% dos jovens dos 18 aos 24 anos e da faixa etária entre os 25 aos 34 anos lêem um jornal por semana, em média. 65% visitam sites de notícias todas as semanas. Sturm refere que apesar de a leitura dos jornais ter diminuído 1,8% em 2008. Por outro lado, observa-se o crescimento dos leitores dos jornais na web, de aproximadamente 75% desde 2004, subindo para 73 milhões de visitantes por mês nos Estados Unidos. No Brasil foi registado em 2009 um aumento de subscrições de jornais *online* a partir do telefone na época em que é observável a migração dos jornais em papel também para o digital, embora ainda embrionário. Os números sugerem que começou a haver uma migração de muitos leitores de um formato tradicional para um mais dinâmico e recente (Pereira e Adghirni, 2011). Consequencialmente também o mercado de trabalho aponta para uma “transferência” dos jornalistas para esses novos postos de trabalho. No entanto, os autores acreditam que não é possível afirmar com clareza que os jornais mais tradicionais estão em vias de extinção ou que serão substituídos pelos novos meios e suportes digitais.

Segundo a UCLA, a exposição desmedida a ecrãs de telefones, *tablets* e computadores desde pequenos até uma idade mais avançada faz com que o processamento da informação seja afetado. O facto de haver cada vez mais ecrãs disponíveis em vez do tradicional papel aliado ao hábito de leitura diagonal pode interferir na capacidade de compreensão de textos mais complexos reduzindo a capacidade de análise crítica bem como a geração de empatia por opiniões diversas (BBC News, 2019). Estudos feitos por Espanha e Israel examinaram dados de 171 mil europeus entre 2000 e 2017 para poder confrontar a compreensão de leitura dos meios em papel e no *online*. Embora não hajam conclusões totais foi possível observar que aparentemente a leitura digital não estimula as capacidades de compreensão de quem lê, e o tratamento das informações é mais basilar num ambiente digital.

² Newspaper Association of America

O jornalismo cultural é uma das áreas de interesse com mais popularidade: basta folhear as páginas das revistas dessa categoria de mercado dedicado ao espaço cultural e perceber que seus principais temas estão relacionados ao lazer do cidadão, como ler bons livros, ver filmes, séries e peças de teatros bem realizados ou escutar música de qualidade. É conveniente entender que o fenómeno dos *blogs* esteve intimamente ligado às transformações impostas pelo jornalismo digital, no qual qualquer pessoa pode produzir conteúdo informativo – não profissional - ou de outra categoria. Cada vez mais assiste-se à possibilidade de cidadãos comuns poderem ser repórteres (Silva, 2021). A cultura, apesar da sua expressão artística, é uma componente comercial. Na sociedade em que se vive, a cultura é comunitária, virtual, convergente e participativa. A autora define o jornalismo cultural como uma vertente jornalística que reúne as diversas componentes que formam a cultura. Os assuntos retratados nesta tipologia de jornalismo incorporam questões socioculturais e políticas bem como questões da vida cotidiana (Kristensen, 2019).

Se para os jornalistas, a introdução de diferentes elementos multimídia muda todo o processo de produção de notícias, para os leitores a forma de ler sofrerá uma mudança fundamental. Diante de um obstáculo, o repórter deve encontrar a melhor forma de orientar o leitor. O maior desafio da indústria das notícias *online* é encontrar uma espécie de “linguagem amigável” mais adequado às necessidades de ouvintes mais rigorosos (Canavilhas, 2006). O jornalista é um produtor de conteúdos multimídia de tipo jornalístico com base num guião de orientação específico.

O conceito de jornalismo móvel prende-se com o acesso à internet, em paralelo com a condição de mobilidade destes dispositivos. Da mesma forma que foi possível a produção de notícias em qualquer lugar (incluindo no local do acontecimento), a leitura de notícias é também possível ser feita em casa, no trabalho, no país de origem ou no estrangeiro de forma imediata. Um repórter deve estar preparado para escrever sobre qualquer assunto, em qualquer lugar, a qualquer hora. Efetivamente, cada vez mais, exige-se que os jornalistas sejam flexíveis: é comum nas conferências de imprensa onde passado poucos minutos a informação está disponível nos *sites* e redes sociais (Bastos, 2012). Através das múltiplas funções, o jornalista trabalha com registo de áudio, gravação de vídeo, captação de imagens produzindo textos jornalístico que a qualquer momento podem ser editados, atualizados ou eliminados. Há ainda a possibilidade de transmissão ao vivo de eventos devido ao “imediatismo que o *online* oferece.”

Entendendo o jornalismo móvel como parte de um trabalho que pode ser feito em mobilidade, (Salaverría e Negro, 2008) refletem sobre os dispositivos digitais e as conexões disponíveis e como estas reorientam a produção jornalística. Observa-se uma reconfiguração jornalística pelo acesso a multiplataformas que, em parte, sofre influência do processo de convergência nos grupos de comunicação. De meados da década de 50 até ao fim da década de 1990 foi notório o processamento de dados para *back-office* em grandes organizações e no setor privado, no fim da década de 90 até ao fim de 2000 houve um investimento considerável em infraestruturas das novas tecnologias e respetivos programas. Mais recentemente, no fim dos anos 2000 em diante começou a haver uma consciência de risco mais elevada e respetiva especialização (Michelsen, 2012).

Em breve, assistir-se-á à expansão do 5G que certamente traz consigo novas possibilidades, conhecimento e desafios para a comunidade tecnológica e, posteriormente, para a sociedade através da maior velocidade de rede, da massificação da comunicação entre dispositivos, oferecendo uma conectividade mais permanente e fiável através de redes mais flexíveis e ajustadas aos serviços (PPIware, 2021). No entanto, há que destacar que nem todos os países/continentes são igualmente desenvolvidos a ponto de terem as mesmas condições e facilidades de acesso, quer aos dispositivos, quer à internet, conseqüentemente. Em muitos países, o acesso à internet pode encontrar-se vetado ou pelo menos condicionado em grande parte devido às condições políticas, culturais, religiosas ou sociais, sendo este manipulado - como é o caso da Coreia do Norte

3.3 - As Revistas e o Digital

Pensando em géneros jornalísticos, encontraremos diferentes produtos e leituras a nível global que são definidos e controlados pelos dispositivos no qual estão inseridos (Tavares, 2009). Uma revista é uma publicação que tem como público-alvo um dado grupo específico de pessoas: embora pareça generalista, esta estratégia leva a um aumento de interação com o leitor, pelo que o conteúdo e o *design* são, em grande parte, determinados pelo público-alvo, ou seja, pelos seus leitores ou internautas. O que esta forma de escrever publicações traz é uma forma aprimorada de dar a notícia que combina

quase todas as ferramentas disponíveis na experiência digital para tornar a notícia mais complexa em termos de tecnologia, estética e linguagem.

Este produto diverte, traz análise, reflexão, concentração e experiência de leitura. As revistas possibilitam que os anunciantes tenham ao alcance uma combinação de públicos e oportunidades para poderem direcionar a sua publicidade através de meios especializados (Nyilasy et al 2011). As revistas que nelas contêm assuntos relacionados com a atualidade e sociedade visam informar os cidadãos e leitores satisfazem as necessidades de se manterem informados fornecendo a visão do jornalista sobre um dado acontecimento que terá, por consequência, um impacto particular em cada um dado o seu meio sociocultural. Os media acabam, desta forma, por ser responsáveis pela construção da realidade social, condicionando a visão do mundo.

A capa de uma revista, por ser a primeira página, é portanto um convite para o interior da mesma. Apesar de fazer parte da respetiva edição, assume-se como autónoma e com características próprias. De entre os elementos presentes na capa, destacam-se linhas de visibilidade (as imagens), de enunciação (os títulos), de força (o título e a imagem principais) e de fratura (mecanismos para separar temas, quando são variados). Através de uma breve apresentação sobre o conteúdo, reforça a personalidade da publicação através da sua estratégia de *design*. O desenvolvimento célere da tecnologia digital afetou a maioria das indústrias e respetivas práticas de *design*, principalmente, na indústria editorial: historicamente, a cultura do *design* gráfico foi dominante e as decisões gráficas envolveram principalmente o *layout* da página. O conteúdo produzido, atualmente, pode ser consumido num leque de dispositivos digitais sendo que o papel da imprensa tradicional tem vindo a ser muito questionado e equacionado. Tradicionalmente, a criação de uma revista envolve a tomada de decisões sobre como fornecer uma forma gráfica eficaz para um dado conteúdo editorial: as decisões do campo do *design* levam em consideração as fontes, a localização e o tamanho das fotos e ilustrações (Cardoso, 2009) (Raposo e Obregon, 2015).

Atualmente, várias revistas impressas afamadas estão a lutar pela sobrevivência. Os números de circulação e da queda nas receitas de publicidade tiveram uma quebra abrupta. Inúmeras revistas bem-sucedidas, viram-se assim obrigadas a retirarem-se do cenário mediático. Para continuarem a produzir, as empresas devem estudar novas fontes de receita sendo que o mercado de revistas digitais é um forte aliado (Rauwers et al.

2016). Apesar do processo de criação e edição de conteúdo ter sido agilizado, o trabalho digital não mudou significativamente a maneira de fazer negócios, nem aliviou a conexão entre conteúdo e a mídia impressa. Para além de transmitir uma notícia a revista educa e entretém enquanto aprofundam temas, explicam e contextualizam os acontecimentos.

Essa seleção de temas tem como objetivo satisfazer ou atenuar as diferenças de interesses de vários grupos sociais. Portanto, pode-se dizer que essas publicações fundem a notícia com cultura. É um processo mediado direto entre os media e a sociedade, ou seja, a realidade é disseminada a partir de seu processo de produção. A mediação é assim entendida como um processo de contextualização social. Assim sendo, espera-se também que a revista traga mais informações personalizadas que podem contribuir para o estilo de vida e hábitos da sua comunidade de leitores. As revistas urbanas dirigem os seus leitores à arte contemporânea e eventos culturais com regularidade desempenhando uma função crucial na economia da cultura. Assim sendo, o relacionamento entre os consumidores urbanos e empreendedores culturais é fortalecido (Ratilainen, 2018).

O formato de revista destaca-se pelas suas estratégias visuais, segmentação temática e periodicidade alheia à urgência da informação, criando conexões com públicos. No espaço digital, as revistas foram-se reconfigurando em termos de produção, distribuição e, conseqüentemente, consumo. Na produção e no consumo, devido à hipertextualidade e interatividade que é proporcionada através das múltiplas plataformas de circulação dos produtos, os leitores podem ser incluídos na estratégia editorial da revista. Em termos de distribuição, ao criar um novo formato, este tem-se verificado mais criativo e original. A hipertextualidade, à semelhança do jornalismo digital, assume aqui um papel de extrema importância (Natansohn, 2013).

A criatividade e inovação tecnológica contribuem para que *softwares* de produção, edição, distribuição e leitura online surjam infinitamente, sendo estes cada vez mais completos. O modelo de negócio das revistas também muda aos poucos, passando a usar a Internet como plataforma de distribuição gratuita. A revista Veja fez, a título de exemplo, disponibiliza todo o acervo digital (Natansohn et al, 2009). Do ponto de vista do formato, existem várias técnicas para colocar revistas *online*. Além de *sites html*, formatos como PDF e *softwares* como *Flash* também são constantemente atualizados para fornecer revistas mais interativas. O *flip page* permite que ao folhear *online* uma revista o utilizador oiça um som que simula as páginas a virar, apelando às sensações. O

PDF faz com que o leitor possa ter uma noção espacial mais semelhante à revista em papel sendo o *flash* a permitir o efeito. Foi desenvolvido para a criação de animações e algumas revistas recorrem a essa ferramenta para poder criar revistas interativas através de recursos multimédia.

Elementos como o *design* de interface, arquitetura do *site*, opções de navegação, distribuição de conteúdo e sistemas interativos predefinidos devem ser explorados para afunilar as suas principais tendências. Na maior parte dos meios, a fidelização é essencial. Nas revistas, a criação de um laço de afinidade entre o produto e o consumidor é também fulcral pois o objetivo deste tipo de publicação é “agarrar e manter” os seus leitores. Estes não têm urgência, não procuram estar atualizados de forma contínua, as notícias de última hora podem ou não ter grande importância (Natansohn, 2013). É na intenção de compra/leitura da próxima edição que reside o carácter desta tipologia de jornalismo. Tavares (2009) entende o leitor de uma revista como um nómada que apresenta alguma resistência: quando um *webjournal* usa o fator tempo e velocidade para fidelizar os leitores, a revista vai criar interesse no leitor. Se os jornais são eficazes para transmitir meros factos, decisões, acontecimentos, as revistas, adicionalmente, análises e percepções. Estabelecem-se assim novas formas de relacionamento com a sociedade nesses espaços mediáticos.

O jornal de debate político “Açoriano Oriental”, nascido em 1835 enquadra-se numa época onde o jornalismo viveu momentos de ouro em Portugal e no estrangeiro (Açoriano Oriental, 2021). Quatro meses antes do seu surgimento tinha sido promulgada a primeira lei de liberdade de imprensa em Portugal e aí foi estabelecido o que atualmente se chamaria de estatuto editorial. Jornais como O Século, o Diário de Notícias e o Jornal de Notícias surgem posteriormente. Os jornais podem ser categorizados pela sua área de distribuição (nacionais, regionais), pela sua periodicidade (diários, semanários, quinzenários ou outra) e pelos seus temas distintos (generalistas, de referência, desporto, economia, cultura, outro). Nas revistas, a categorização é semelhante.

Quanto à periodicidade podem ser semanais, mensais, semestrais ou anuais. Os temas são mais abrangentes: científicas, música, saúde e desporto, moda, cultura, informática, infantis e juvenis, decoração, masculinas, femininas, arquitetura, televisão, defesa do consumidor, sensacionalistas, generalistas, outra. *Caras, Visão, Sábado, Jornal Económico, Bliz, Cosmopolitan, Vogue, Maria, Flash, Tv 7 Dias, TV Mais, TV Guia, Vip, GQ, Auto Motor, Exame, Super Interessante, Time Out.*

O *Barreme Imprensa* contabilizou 6,575 mil residentes no continente com 15 anos ou mais que leram ou tiveram algum contacto com jornais ou revistas entre setembro e novembro de 2019, representando 76,8% da população estudada. A audiência média de imprensa nesse trimestre foi de 50.3%, percentagem de portugueses que leu ou folheou a última edição de um qualquer título de imprensa em estudo num total de 4 309 mil indivíduos. “Os estudos mostram que os leitores preferem os jornais tendo sido estes mais lidos em comparação às revistas, num total de 5 875 mil leitores. Os leitores de jornais fazem parte de 68.6% do universo em estudo, sendo que os leitores de revistas simbolizam 58.5%, num total de 5 011 mil leitores.” (Marktest, 2020).

O *design* de uma publicação online acarreta alguns desafios inerentes à tipologia de dispositivos nos quais o texto será lido, as formas como os utilizadores vão interagir com o texto e todos os aspetos mais comerciais da publicação (Hahn, 2019). As revistas digitais têm vindo a chamar a atenção da indústria mediática pela facilidade em atrair leitores através do seu conteúdo interativo, não havendo obrigatoriedade de altos custos de produção e distribuição como nas revistas tradicionais. Um relatório anual da *The Association of Media Magazine* sobre, tendências da publicação feito em 2010/2011, chegou à conclusão de que em 2010 o consumo tem vindo a crescer sendo superado apenas pelo uso da Internet, “50% dos assinantes renovam a assinatura da revista, inclusive digital, 61% da nova assinantes escolhem apenas a versão digital e 60% dos consumidores norte-americanos têm grande intenção de comprar um *tablet* para ler revistas nos próximos três anos.” Atualmente quase todas as revistas impressas têm pelo menos uma presença no mundo digital sendo que têm vindo a surgir muitos projetos novos (Silva, 2011).

A evolução rápida das tecnologias digitais tem afetado de forma significativa a maioria das indústrias e práticas de *design*. O aumento da digitalização, no entanto, apresenta aos editores um conjunto de desafios, que vão desde um *design* industrial, para a experiência do utilizador através do design de interação e lógica de negócios (Nylén et al 2014). As revistas digitais são um modelo híbrido de tecnologia para muitos editores e leitores (Zarem, 2008). Algumas das revistas existentes migraram da publicação impressa para a digital. Outras, por sua vez, já nasceram no meio digital tendo sido originalmente publicadas como media digital. Algumas revistas digitais exigem assinatura, outras são disponibilizadas sem qualquer custo. Os leitores deste tipo de produto dispararam em

2012. A revista *Wired*, com a sua publicação digital vendeu mais de 24.000 assinaturas no primeiro dia (Hahn, 2019).

Em suma, o presente capítulo mostra como a globalização e a convergência da informação aliada à internet resultaram na sociedade do conhecimento existente que se tem vindo a afinar ao longo do tempo. O jornalismo foi atravessando diversas fases consoante as décadas e respetivo desenvolvimento tecnológico em Portugal e no exterior. Inicialmente de forma muito básica, passou a um modelo mais desenvolvido e mais explorado sendo que o panorama mediático sofreu alguma agitação passando posteriormente a adquirir uma identidade e linguagem própria. As múltiplas configurações de apresentação, diversidade de suportes agregados, infinidade de caminhos contínuos possíveis através dos *links*, instantaneidade, interatividade são alguns dos fatores diferenciadores

Os conceitos associados ao jornalismo digital são vários consoante as perspetivas académicas e respetivos países. Ao longo do tempo, os novos media não foram apenas atualizados devido ao panorama tecnológico vigente mas também pela mudança entre os grupos sociais, o tempo e o espaço. O jornalismo foi atravessando alguns dilemas éticos fazendo com que perdesse alguma credibilidade, segundo alguns autores. O hipertexto, a multimédia, a interatividade e a instantaneidade fizeram com que os media se reconfigurassem para se adaptar e responder às novas exigências. Os conceitos de jornalismo móvel, colaborativo e cultural foram desenvolvidos em pormenor acima.

Por sua vez, este capítulo é concluído com uma análise às especificidades das revistas em papel e digitais. Uma revista é uma publicação que tem como público-alvo um dado grupo específico de pessoas levando a um aumento de interação com o leitor, pelo que o conteúdo e o *design* são, em grande parte, determinados pelo público-alvo. Para continuarem a produzir, as empresas devem estudar novas fontes de receita sendo que o mercado de revistas digitais é um forte aliado. Os temas, periodicidade, valores e formatos são diversos, cada vez mais criativos e tendencialmente mais inovadores. As revistas digitais têm vindo a chamar a atenção da indústria mediática pela facilidade em atrair leitores através do seu conteúdo interativo. Os desafios foram bastantes e a tendência é que novos vão surgindo levando à sua complexificação e evolução.

Capítulo 4 - A Importância das Comunidades

4.1 - A Comunidade Online

Torna-se pertinente, neste capítulo definir o que se entende por comunidade, sendo que este conceito poderá ter diversos significados consoante o seu contexto. No âmbito deste trabalho, pode-se dizer que uma comunidade é um “grupo de seres humanos que partilham elementos em comum, como o idioma, os costumes, a localização geográfica, a visão do mundo ou os valores, por exemplo” (Conceito De, 2021). Assim sendo, numa comunidade, é habitual que se crie uma identidade comum tendo em conta a diferenciação de outros grupos. Nas redes sociais é habitual que as pessoas se identifiquem com pessoas que partilhem da mesma opinião ou apresentem valores e ideais semelhantes. Por vezes, só a localização geográfica já poderá ser um importante fator de diferenciação.

Para Sousa (2018) as comunidades podem ser vistas como organizações de alguma complexidade e não homogéneas que abrangem formas e interesses diversos. Existem várias formas das comunidades se agruparem construindo imagens e representações identitárias que projetam para o exterior.

Há quatro tipologias possíveis de utilizador numa comunidade virtual de consumo, sendo estas: “turistas”, “*minglers*”, “devotos” e “*insiders*”. No que diz respeito aos “turistas”, estes não tendem a apresentar um relacionamento sólido com a comunidade, sendo habitualmente definidos por ter um comportamento leviano. Os “*minglers*” nutrem laços sociais fortes, mas o seu interesse nas atividades é superficial. Os “devotos” mostram, como o nome sugere, um interesse vincado nas atividades, mas são poucos os vínculos que estabelece com o grupo. Por último, os “*insiders*” têm laços sociais e pessoais bem consolidados (Chia, 2011).

Houve uma atualização na forma de agir no que diz respeito à visita dos sites: do modelo de ir a um site ver o que tinha para oferecer para um outro, de informação, onde as notificações chovem de diversos sítios e nos quais é comum o utilizador alternar entre o sms, email, atualizações do facebook ou do twitter. Tal mudança incentivou as interrupções constantes e a fazer varias coisas ao mesmo tempo (*multitasking*), impactando na maneira como se gere o tempo e produtividade (Afonso e Alvarez, 2020).

Os hábitos dos utilizadores das redes sociais têm vindo a mudar. A imagem foi assim ganhando um protagonismo considerável muito também pela expansão dos

smartphones e com a evolução da qualidade da internet móvel. Através de diversas aplicações, foi-se depreendendo que uma foto com qualidade poderá dizer mais e ser mais célere, passando melhor a mensagem, do que escrever um texto ao atualizar o estado. Os utilizadores de redes sociais partilham, em média, 3,2 bilhões de imagens no meio digital a cada dia no ano de 2015 nas redes sociais Snapchat, Facebook, Instagram e WhatsApp. O Instagram e o Pinterest, aplicações focadas na imagem têm vindo a crescer com velocidade (Li e Xie, 2020).

A Internet agilizou o envolvimento do cliente com as organizações criando novas oportunidades. Esses avanços fizeram com que o processo de comunicação cara a cara fosse reduzido em detrimento do *online*. O conceito de marketing *Word-of-Mouth* (WoM), em português, Boca a boca, diz respeito à comunicação entre consumidores no que toca a bens e serviços. Sugere-se que é o canal mais importante e eficaz para a comunicação entre os consumidores. Independentemente da influência comercial, o WoM é o meio mais poderoso para a comunicação entre consumidores. O meio online possibilita que as empresas possam mensurar resultados e analisar a influência que os consumidores tem sobre os demais com os quais trocam impressões e feedback. É especialmente pertinente em redes sociais nas quais a interação e socialização são constantes (Ajiboye et al., 2019).

No ambiente virtual das redes sociais é possível examinar através dos posts e partilhas a sua personalidade e atributos incluído sensações, emoções, reações (Jelodar et al. 2020). O engajamento por parte do consumidor/cliente é entendido como um comportamento que demonstra interesse na marca além da compra. A manifestação comportamental do consumidor pode apresentar-se como positiva ou negativa havendo um leque amplo de estados motivacionais. O envolvimento do cliente tem sido posto como prioridade pois tem a capacidade de aperfeiçoar o relacionamento com o consumidor, lucro e crescimento (van Doorn et al., 2010, p. 254). Guesalaga (2016, p. 75) entende o engajamento nas redes sociais medindo quão ativos são na utilização de instrumentos de redes sociais.

Na era da sociedade da informação, os novos media assumem um papel de destaque. São resultantes da convergência da tecnologia da informação, comunicação e produção multimédia. O número de acessos à internet tem vindo a aumentar, sendo que na Europa as casas em 2007 apresentavam 54% e em 2011 passam a apresentar 73%. A

internet, sites, redes sociais e intranet são meios de comunicação digitais que foram surgindo. Através desses canais comunicacionais as comunidades produzem trocas através de texto, fotografia, áudio e vídeo. Nestes contextos as pessoas trocam ideias, informações, fazem vários comentários, interagem e dão-se a conhecer (Botei, 2013).

Deve-se possibilitar que haja essa interação entre o cibernauta e a organização. Estas devem estimular o envolvimento e a ligação profunda e detalhada. Ao ouvir o utilizador, as empresas conseguem reunir informações específicas e pertinentes para consequentemente personalizar os produtos e serviços, estabelecer ligações entre os dados pessoais conduzindo a uma futura fidelização do cliente tendo em conta as suas exigências. Segundo o autor, este acredita que o capitalismo contemporâneo caracterizado pela internet faz com que haja um despoletar constante de situações nas quais as relações são estimuladas gerando tráfego de informação independentemente da qualidade de conteúdo. As partilhas e trocas de impressões de utilizadores através das comunidades online ou blogues, tem por base a estratégia de comunicação de criar metadados de informação bem como valor emocional e culto sobre o q eu esta a ser comercializado, um serviço, um produto, um bem (Baldi e Costa, 2015).

4.2 - Cultura de Participação

A cultura participativa é um conceito que vai além de ser fã e/ou consumidor de uma forma mediática, engloba ainda contribuir de uma forma ativa através da produção de conteúdo. Este conteúdo poderá ser texto, imagem, vídeo, ou outro produto artístico que possa ser disponibilizado para ser visto e consumido. Nesta cultura há mais facilidade para que as pessoas possam participar sendo apoiadas. Fan fiction, canais de YouTube e posts nas redes sociais são exemplos. Foi ainda nos anos 60 que o conceito começou a ser falado. Anteriormente, o conteúdo era apenas desenhado por profissionais e depois disponibilizado aos consumidores através de revistas, programas televisivos, filmes e música. Foi com Star Trek nos anos 60 que os fãs da série fizeram o “Trekkies”. Depois de ganhar popularidade, levou ao lançamento de vários filmes, séries e livros. Foi Jenkins em 2006 quem deu o nome de cultura participativa. Nela existem poucos entraves na produção de conteúdo havendo liberdade artística e o envolvimento das comunidades. O conteúdo é valorizado visto que os mais jovens, em muitos casos, podem trocar ideias

com outros mais velhos, havendo um sentimento de cooperação e socialização (Ungvarsky, 2021).

O copyright faz parte do sistema norte-americano legal das criações autorais, tem como objetivo que o uso de conteúdo cultural tenha regras e parâmetros. Os editores podem assim conter a reprodução não controlada de obras de arte. No meio digital cada pessoa pode expressar as suas ideias, conteúdo e informação havendo liberdade. Os autores acreditam que a fraternidade é uma consequência das conexões do ambiente digital. A criatividade é um fator importante visto que o online é diverso e nele tudo pode surgir, ser guardado ou partilhado permitindo que os utilizadores expressem opiniões e críticas (Saldanha e Saldanha, 2017)

A comunidade de uma marca é formada por consumidores que podendo não partilhar a mesma localização geográfica, apresentam um relacionamento e sentimento de pertença pelo interesse que partilham sobre um dado produto. Uma comunidade de uma marca partilha rituais e hábitos: uns buscam ajuda de outros consumidores, outros gostam e dão primazia ao interagir com a marca ou empresa (Burgess e Jones, 2020)

A convergência multimédia através da internet e das apps aproximaram os membros da comunidade que estão online através de dispositivos diversos. O acesso alargado à internet renovou a forma como as pessoas acedem aos media estando sempre conectadas. A sociedade tem acesso a diversos produtos culturais nos quais o “user generated content”, o “media generated content” e o “branded content” interrelacionam-se. O tipo de consumidor também foi evoluindo sendo que passa também a ser produtor de media. As tecnologias de distribuição nesta era digital ditou em grande parte o percurso que os media seguiram. O autor recorre a Jenkins para analisar a convergência mencionando três níveis: plataformas de distribuição, indústria mediática e audiências. A convergência acontece no decorrer da interação social e tecnológica entre produtor-consumidor daí resultando o conceito de cultura da convergência. Uma característica divergente é que estes conteúdos circulam livremente por entre vários meios e redes. A tecnologia, a indústria mediática e respetivos mercados e públicos viram as suas relações agilizadas (Cordeiro, 2012).

No meio multimédia assiste-se à estratificação da informação formada por diversas componentes em que o utilizador pode organizar de formas distintas. É um meio poderoso tanto para o produtor como para o utilizador. A popularidade dos smartphones

fez com que a componente móvel fosse uma possibilidade. Os media, cientes disso, criam e desenvolvem programas e aplicações para captar o foco dos utilizadores. No ano de 2012, 62,8% dos portugueses (maiores de 15 anos) utilizaram a internet sendo que o número de utilizadores viu um aumento de 10 vezes face a 1997 onde a taxa de utilização era de apenas 6,3%. À data já 950 mil portugueses já utilizam os seus telefones para ter acesso à Internet. Apesar da grande maioria dos conteúdos ser gratuita, há muito espaço para conteúdos personalizados pagos que requerem uma qualidade distinta. De entre as suas características pode-se destacar o facto da Internet ser um braço direito para os meios de comunicação com a sua fluidez e capacidade de mudança. Por motivos financeiros, de literacia digital, normas culturais, sociais e hierárquicas, podem haver constrangimentos na sua adoção (Cordeiro e Paula, 2013)

Na era de comunicação de massas os fluxos de comunicação apresentavam apenas uma direção, atualmente devem apreender com a sua audiência enquanto se vão moldando e compreendendo as suas motivações (Jenkins et al 2013) A internet ditou novas formas de como as pessoas se podem informar. Os utilizadores ganham novas maneiras para procurar e incorporar informação. Para que os media continuem a ter algum poder e relevância na sociedade é fulcral que se adaptem às exigências dos tempos presentes num cenário convergente da internet em que todos querem estar em todo o lado. As empresas responsáveis pelo desenvolvimento tecnológico engloba várias componentes em dispositivos cada vez mais multimédia. O público vai migrando de funcionalidade em funcionalidade sem ter de trocar de suporte (Ferraretto, 2007)

Com a convergência veio também a "remediação" um processo através do qual um meio de comunicação utiliza outras formas mediáticas, técnicas e significados sociais. A revolução dos meios digitais levou à desconstrução da infraestrutura tradicional dos media (Zecca, 2020). Para Lipovetsky (2010) o hiperconsumo da produção empresarial mostra que o que se vende é mais do que um mero produto mas sim uma forma de viver que é associada à marca, passando esse a ser o foco das organizações. O sentimento de pertença a uma cultura, ligação emocional, e a interação nas plataformas molda a forma de pensar, desejos e a forma de estar dos utilizadores.

O facto de os indivíduos se envolverem com a informação modifica os seus hábitos de produção, consumo, e relacionamento social. O objetivo do jornalismo é apresentar a verdade sendo que gestão responsável e ética das comunidades não deve ser descurada (Purcell et al 2010). A mensagem é transmitida para uma audiência através de

poucas palavras, em espaço e tempo limitado, mas não incompatível com o ciberespaço e realidade virtual (Cury, 2017)

As iniciativas culturais são extremamente relevantes numa sociedade e entidades sociais como um todo, mas também introduz uma dimensão bastante subjetiva de impacto sobre os indivíduos, como reflexões pessoais. O facto de o indivíduo poder oferecer as suas contribuições põe em evidência a subjetividade e a sensação de conexão social. O conceito de convergência têm vindo a ser estudado incorporado numa sociedade de cibercultura digitalizada com as linguagens e narrativas específicas. Numa era de convergência mediática as notícias estão disponíveis com bastante rapidez, passado poucos momentos após um acontecimento, o público já poderá ler sobre algures na Internet num meio de comunicação social digital. O prosumer surge como o indivíduo que produz conteúdo mediático e remete esse material para a redação. A capacidade de conectividade através de variados dispositivos tornam a troca de informações mais veloz e ampla entre consumidores e produtores de conteúdo jornalístico (Piber et al. 2017) (Fischl et al. 2020).

4.3 - As Comunidades e o Jornalismo

Antes das redes sociais, a internet vivia um clima de otimismo influenciado pelo fim da Guerra Fria (1991) e pelo auge da Globalização Liberal. Encarava-se esta ferramenta como uma possibilidade de se aprofundar a democracia e liberdades através de novas ferramentas. O panorama mudou significativamente a partir da fuga de dados do governo dos Estados Unidos pelo Wikileaks em 2010, que espelha como a internet também pode ser uma ferramenta poderosa para questionar e equacionar realidades no panorama nacional ou estrangeiro. A internet cada vez mais é um meio eficaz e de relevo no que diz respeito a demonstrar descontentamento que pode ser passado para o plano não virtual muito facilmente (Marcelino, 2020).

Existem diversos tipos de jornalismo de comunidade. É importante que a comunicação social pense sobre as estratégias de desenvolvimento das comunidades e as organizações através das suas políticas de gestão, estratégias de marketing e relações públicas com foco nas suas comunidades (Viégas et al 2017). A capacidade de fornecer informação pública e com rigor aos cidadãos está associado ao carácter imprescindível

de transparência que lhe é inerente. A recolha de informações e feedback dos cidadãos pode ser feita por observação do comportamento do utilizador ou solicitando de forma direta por feedback (Stamati et al., 2015). Consome-se informação de forma praticamente involuntária, cada vez em maior quantidade e através de diversos canais mediáticos. Os media estimulam o debate público passando também a haver mais espaço para material crítico aos media (Fischl et al. 2020)

A internet mostrou que para além de impulsionar o exercício de liberdades básicas incentivou a forma de fazer negócios. A democratização dos meios de comunicação é um direito básico do cidadão. Nesse sentido devem ser livres de expressar ideias e crenças exercendo o seu direito a liberdade de expressão. Numa comunidade, os interesses agrupam-se e estes podem pressionar a agenda mediática cabendo às organizações manter contato com os internautas e interagir no ambiente digital expandindo o seu alcance. A internet possibilita um ambiente informativo rico e multidirecional, superando a perspetiva unidirecional dos media (Woitowicz et al 2015). O espaço público tornou-se cada vez mais digital sendo que, por isso, existe mais complexidade na relação que se tem com a verdade, na qual a informação e as narrativas partilhadas fazem parte da democracia (Innerarity e Colomina, 2020).

Cabe às organizações incentivarem a confiança por parte de quem segue para que seja um relacionamento win win sustentável. As comunidades online são relevantes sendo o foco de vários estudos enquanto fator econômico e cultural. A gestão dessas comunidades é também importante na medida em que são estas quem vão ditar a estabilidade de uma comunidade. O autor sugere que algumas vezes os membros da comunidade passam pelo ciclo de começar como visitantes, regulares, líderes passando aos mais velhos. A convergência jornalística engloba vários meios de comunicação que na sua génese costumam estar separados. A produção e distribuição da mesma alimenta o conceito. A convergência tecnológica implica combinação de formatos e linguagens. A internet é um palco para a diversidade visto que pode dar voz a grande visibilidade a anónimos havendo uma descentralização das grandes organizações. Desde sempre que as notícias são um meio fulcral para a conexão pública. Na era da comunicação de massas as pessoas acabavam por se conectar através de um produto, distribuído ao mesmo tempo, fazendo com que a consciencialização aumentasse, incentivando a troca de pareceres através de métodos partilhados pela exposição ao conteúdo de notícias (Couldry et al 2010)

O desenvolvimento da tecnologia, qualidade da rede, surgimento de novos dispositivos e melhoria no acesso levou a que se disponibilizasse e consultasse mais informação. Os utilizadores têm a opção de escolha se estabelecerem a conexão à internet onde e quando quiserem, desde que tenham um dispositivo com acesso à internet. As barreiras fronteiriças são atenuadas sendo que estas redes fazem parte do dia-a-dia dos seus utilizadores que tanto as consultam diariamente variadas vezes para diferentes finalidades. O que é público e privado funde-se entre quem produz e quem consome. As redes permitem o que o autor intitula de "conexão pública", possibilitando aos seus utilizadores quadros de referência que geram envolvimento e participação nas atividades culturais, sociais, cívicas e políticas. Apesar de o Facebook ser a rede social mais usada a nível global, estudos de 2017 do Reuters Digital News Report mostram que há uma tendência crescente para usar aplicações para notícias. Abrangendo 36 países, apesar do WhatsApp e do Facebook Messenger variar, 23% dos entrevistados encontram, partilham ou debatem notícias através de plataformas de mensagens. Sugere-se que poderá haver uma migração dos feeds do twitter e do Facebook para outras exclusivamente para mensagens (Swart et al, 2018).

Madrigal (2012) intitula as apps de mensagens como "dark social media" pois nestes, sendo que não é possível adicionar dados de referência ao clicar num link torna o rastreamento muito difícil. O tipo de conteúdo noticioso que é partilhado, nem o que é nem como é discutido. Ao estarem todos conectados, assume-se que os indivíduos fazem parte de redes macro. As redes sociais estão conectadas a outros media como uma fonte de informação. A intermedialidade diz respeito à ligação e interação entre estas (Endo, 2013).

Apesar dos utilizadores poderem ter acesso à informação, por vezes acabam por não discernir e avaliar quais as informações e fontes mais credíveis. Nas plataformas digitais o que dita se uma notícia ou reportagem teve sucesso a nível de métricas é se foi ou não viral. Os posts mais populares são os que despertam reações emocionais imediatas e radicais mesmo que incluam erros. O modelo de negócios da era em que se vive, como explicado no capítulo da economia mediática, por vezes prioriza conteúdo mais sensacionalista, material facilmente partilhável ou que gere lucro. Os novos media viram o seu público expandir sendo que o alcance é maior. As comunidade online a nível global, tem a possibilidade e responsabilidade de poder identificar preconceitos enquanto também fazem um certo controlo de vários outros utilizadores daquele meio. O fator

transparência é o pilar para que a confiança seja restaurada nos media novamente levando a que se envolvam novamente bem. A comunidade online pode ativamente participar no processo de produção de notícias através do fornecimento de informação pertinente. O autor sugere que estes devem ser encarados como verificadores de factos e não como uma audiência passiva. Os leitores poderão ter uma participação ativa na produção de notícias na verificação de factos. (Wales e Kopel, 2019).

56% dos adultos americanos afirmam que desejam manter-se informados, mas que as notícias causam stress. 72% dessa mesma população dizem que os media expandiram a importância dos assuntos em grande medida (American Psychological Association 2017). Numa era onde o excesso de informação é generalizado, existe também uma fragmentação considerável e diferenças assinaláveis nos grupos e comunidades online, uma diversidade de pontos de vista que servem de apoio a variadas causas, e emoções diversas (Sălcudean, 2020).

O grande público tem um papel importante no que diz respeito à circulação do conhecimento através da partilha. Nestes processos, deve-se tentar compreender o que leva uma pessoa a partilhar uma informação em detrimento de outra. Essas escolhas diárias desenham o panorama mediático do quotidiano. Na sociedade em rede comunicacional estão disponíveis varias dinâmicas, diversos graus de acesso, interatividade e possível participação. O público vai crescendo nas redes sociais através de mais perfis, mais interação, mais seguidores, likes, comentários e partilhas. A gestão da comunidade pelos meios de comunicação é importante e deve ser tida em conta. É importante que haja regras sobre o que não é tolerado/permitido (Noguera-Vivo, 2018). Em certas comunidades é comum que sejam os jornalistas a gerir as mesmas bem como as fontes participantes tornam-se colaboradoras e distribuidoras de conteúdo.

O jornalismo empreendedor surge num contexto em que os meios digitais trouxeram inovação. A autonomia a nível editorial é encarada como um sintoma das novas estruturas financeiras dos meios de comunicação. Este tipo de jornalismo engloba organizações noticiosas que nascem no ambiente digitais e que visam trazer inovação ao jornalismo tendo objetivos diversos, estruturas de negócios e modo de funcionamento. São vários os desafios que têm de ultrapassar bem como as transformações que o jornalismo tem vindo a sofrer. O autor encara como parte integrante da inovação num ambiente digital (Higgins Joyce, 2018). O conceito de “mediapolis” diz respeito ao

espaço público que é bastante mediatizado onde os media sustentam e excedem as experiências da vida quotidiana (Deuze, 2012). O mundo passa a ter várias pluralidades.

Em suma, no subcapítulo referente à comunidade online percebe-se uma comunidade como um grupo de seres humanos que partilham elementos em comum, como o idioma, os costumes, a localização geográfica, a visão do mundo ou valores. As comunidades podem ser vistas como organizações de alguma complexidade e não homogêneas que abrangem formas e interesses diversos. De entre as diversas tipologias possíveis de utilizador numa comunidade virtual de consumo, são mencionadas as de “turistas”, “minglers”, “devotos” e “insiders”. No que diz respeito à visita dos sites, o consumidor alterou a sua forma de consumo passando do modelo de ir a um site ver o que tinha para oferecer para um outro, de informação, onde as notificações chovem de diversos sítios. Os hábitos dos utilizadores das redes sociais têm também vindo a mudar. A imagem foi assim ganhando um protagonismo considerável muito também pela expansão dos smartphones e com a evolução da qualidade da internet móvel. O conceito de marketing Word-of-Mouth explica a comunicação entre consumidores no que toca a bens e serviços. Independentemente da influência comercial, o WoM é o meio mais poderoso para a comunicação entre consumidores. No ambiente virtual das redes sociais é possível examinar através dos posts e partilhas, a sua personalidade e atributos incluído sensações, emoções, reações. O engajamento/envolvimento por parte do consumidor/cliente é entendido como um comportamento que demonstra interesse na marca além da compra. Na era da sociedade da informação, os novos media assumem um papel de destaque. São resultantes da convergência da tecnologia da informação, comunicação e produção multimédia. Deve-se possibilitar que haja essa interação entre o cibernauta e a organização.

No subcapítulo referente à cultura de participação, o conceito é apresentado. Engloba contribuir de uma forma ativa através da produção de conteúdo que poderá ser texto, imagem, vídeo que possa ser disponibilizado para ser visto e consumido. Nele existem poucos entraves na produção de conteúdo havendo liberdade artística e o envolvimento das comunidades. O copyright é um importante conceito também contemplado nesta revisão de literatura, faz parte do sistema das criações autorais e tem como objetivo que o uso de conteúdo cultural tenha regras e parâmetros. A comunidade de uma marca é formada por consumidores que apresentam um relacionamento e sentimento de pertença pelo interesse que partilham sobre um dado produto. A

convergência multimédia através da internet e das apps aproximaram os membros da comunidade que estão online através de dispositivos diversos. O acesso alargado à internet renovou a forma como as pessoas acedem aos media estando sempre conectadas. A sociedade tem acesso a diversos produtos culturais que se interrelacionam. A popularidade dos smartphones fez com que a componente móvel fosse uma possibilidade. Na era de comunicação de massas os fluxos de comunicação apresentavam apenas uma direção, atualmente devem apreender com a sua audiência enquanto se vão moldando e compreendendo as suas motivações. A internet ditou novas formas de como as pessoas se podem informar. Os utilizadores ganham novas maneiras para procurar e incorporar informação. A "remediação" é outro conceito acima definido como um processo através do qual um meio de comunicação utiliza outras formas mediáticas, técnicas e significados sociais. O facto de os indivíduos se envolverem com a informação modifica os seus hábitos de produção, consumo, e relacionamento social. As iniciativas culturais são extremamente relevantes numa sociedade e entidades sociais como um todo, mas também introduz uma dimensão bastante subjetiva de impacto sobre os indivíduos, como reflexões pessoais. O conceito de convergência têm vindo a ser estudado incorporado numa sociedade de cibercultura digitalizada com as linguagens e narrativas específicas.

Por último, no subcapítulo das comunidades e jornalismo, contextualiza-se antes das redes sociais, a internet vivia um clima de otimismo influenciado pelo fim da Guerra Fria e auge da Globalização Liberal. O panorama mudou significativamente a partir da fuga de dados pelo Wikileaks. A capacidade de fornecer informação pública e com rigor aos cidadãos está associado ao carácter imprescindível de transparência que lhe é inerente, sendo democratização dos meios de comunicação um direito básico do cidadão. Nesse sentido devem ser livres de expressar ideias e crenças exercendo o seu direito a liberdade de expressão. Numa comunidade, os interesses agrupam-se e estes podem pressionar a agenda mediática portanto cabe às organizações manter contato com os internautas e interagir no ambiente digital expandindo o seu alcance. Cabe às organizações incentivarem a confiança por parte de quem segue para que seja um relacionamento win win sustentável. A convergência jornalística engloba vários meios de comunicação que na sua génese costumam estar separados. A produção e distribuição da mesma alimenta o conceito. A convergência tecnológica implica combinação de formatos e linguagens. Sugere-se que poderá haver uma migração dos feeds do twitter e do Facebook para outras exclusivamente para mensagens vistas como "dark social media" pelo rastreamento

difícil. O modelo de negócios prioriza conteúdo mais sensacionalista, material facilmente partilhável ou que gere lucro. A comunidade online pode ativamente participar no processo de produção de notícias através do fornecimento de informação pertinente. O grande público tem um papel importante no que diz respeito a circulação do conhecimento através da partilha. Nestes processos, deve-se tentar compreender o que leva uma pessoa a partilhar uma informação em detrimento de outra

Capítulo 5 - Práticas Digitais de Consumo

Neste capítulo de cariz mais prático e numérico, pretende-se compilar alguns estudos e estatísticas a nível internacional e nacional sobre a utilização da internet, redes sociais e consequentes leituras de jornais e revistas online.

5.1 - O Mercado Internacional

- *Acesso ao digital*

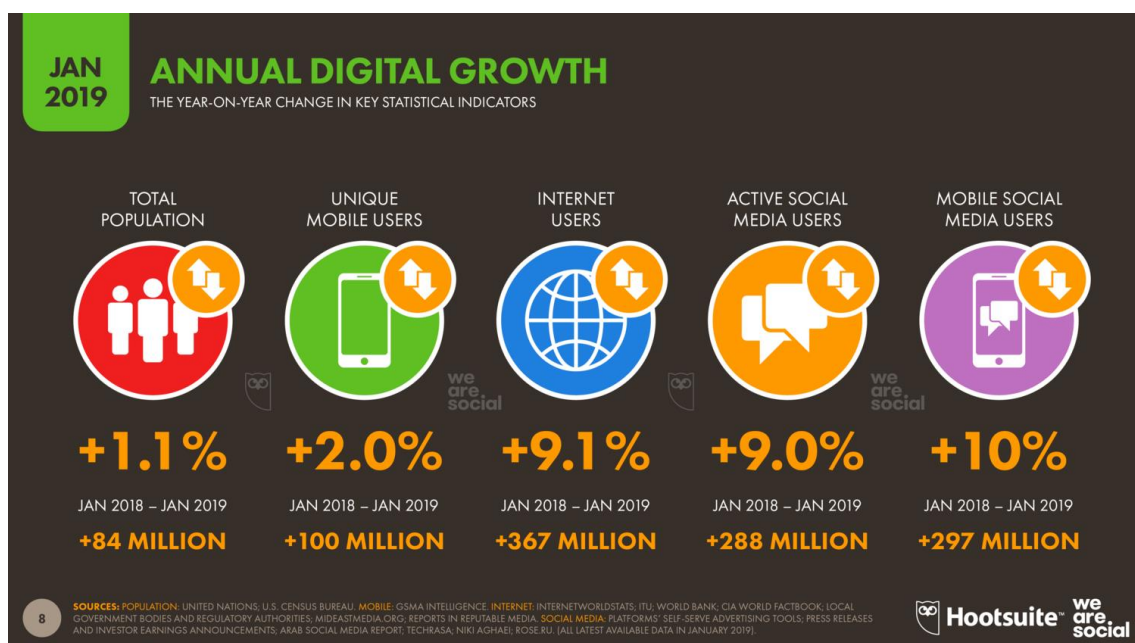
O número utilizadores da internet tem crescido bastante apontando-se mais de um milhão de pessoas todos os dias desde janeiro de 2018 (Data Reportal, 2019)



Fonte: Data Reportal

Figura 18 – Digital no mundo em 2019

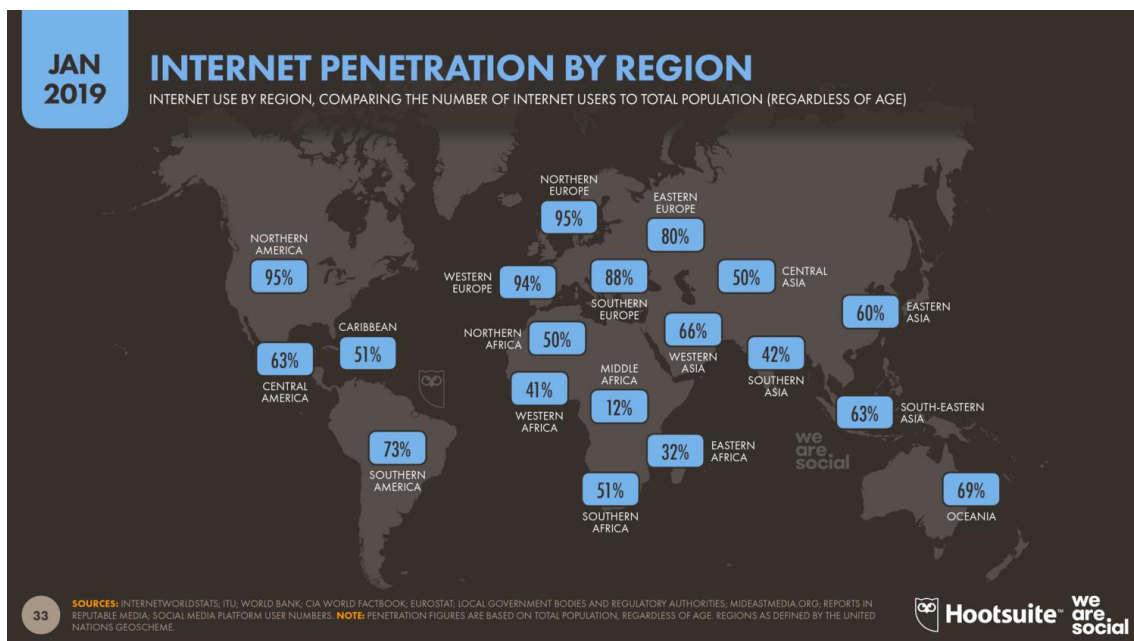
Conforme a figura acima, “existem 5,11 bilhões de utilizadores móveis únicos no mundo, um aumento de 100 milhões (2%) em 2018. 4,39 bilhões de utilizadores da Internet em 2019, um aumento de 366 milhões (9%) em relação a janeiro de 2018.” Para além disso “3,48 bilhões de utilizadores de redes sociais em 2019, com o total mundial a crescer em 288 milhões (9%) desde então, em 2018.” São ainda “3,26 bilhões de pessoas as que utilizam as redes sociais em dispositivos móveis em janeiro de 2019, com um crescimento de 297 milhões de novos utilizadores, representando um aumento anual de mais de 10 por cento.” (Data Reportal, 2019)



Fonte: Data Reportal

Figura 19 – crescimento anual digital

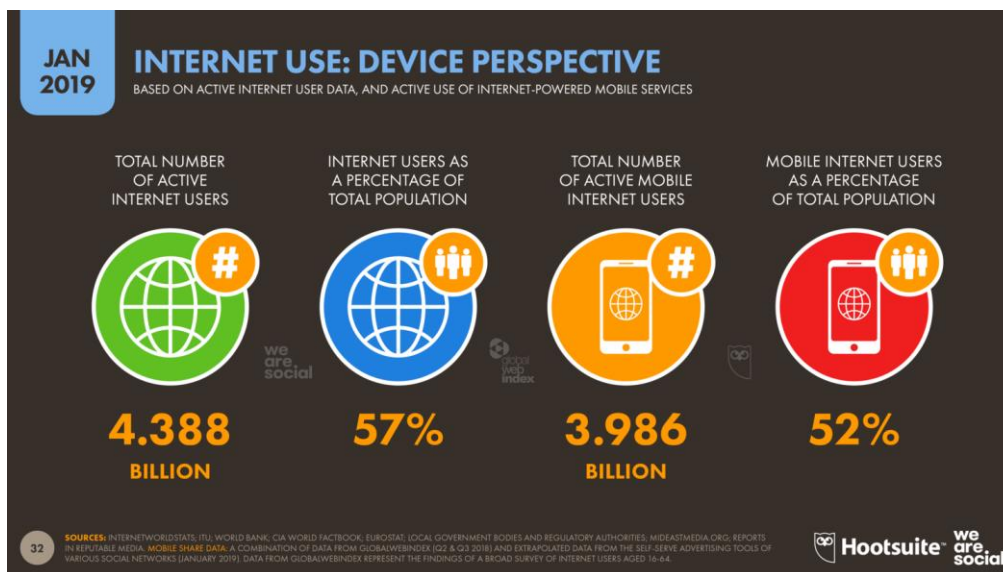
Conforme a imagem da Data Report consegue-se entender que a tendência é que os números continuem a aumentar. Tanto o total de população como o acesso que estas têm a um dispositivo móvel com acesso à internet. Por conseguinte, contribui para que haja mais utilizadores ativos também nas redes sociais através do telefone também.



Fonte: Data Reportal

Figura 20 – Penetração da internet por região

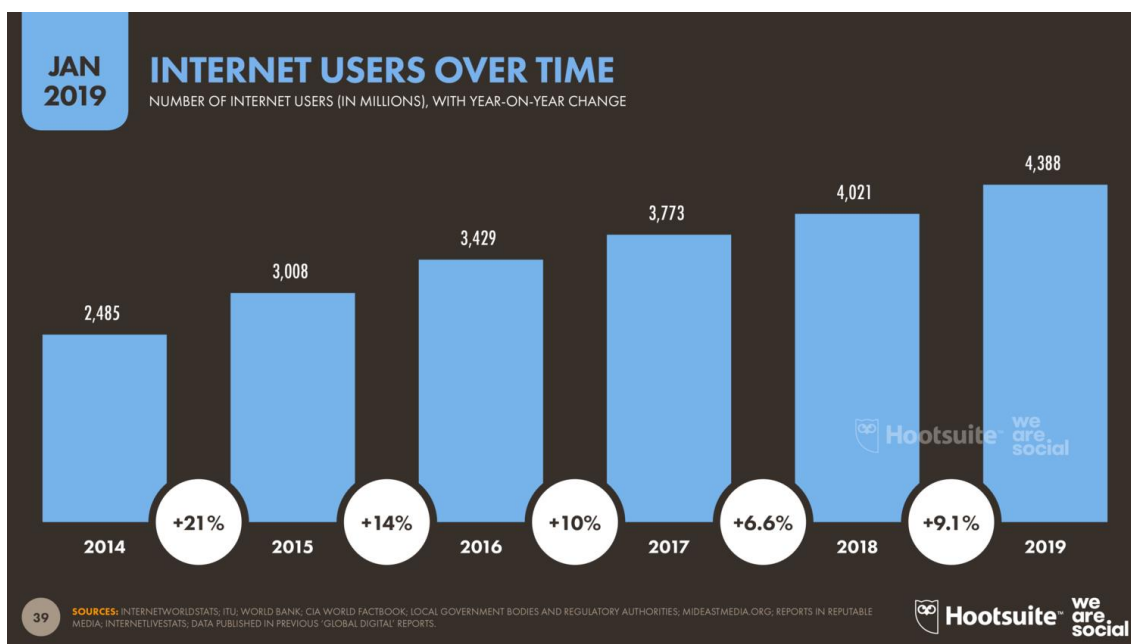
No norte da Europa e no norte da América são os locais do mundo que assinalam em janeiro de 2019 as taxas de penetração da internet mais elevadas com 95% ambas. Por contraste o continente africano apresenta apenas uma taxa entre 12% a 51%, consoante a região.



Fonte: Data Reportal

Figura 21 – Uso da internet: Perspetiva de equipamento

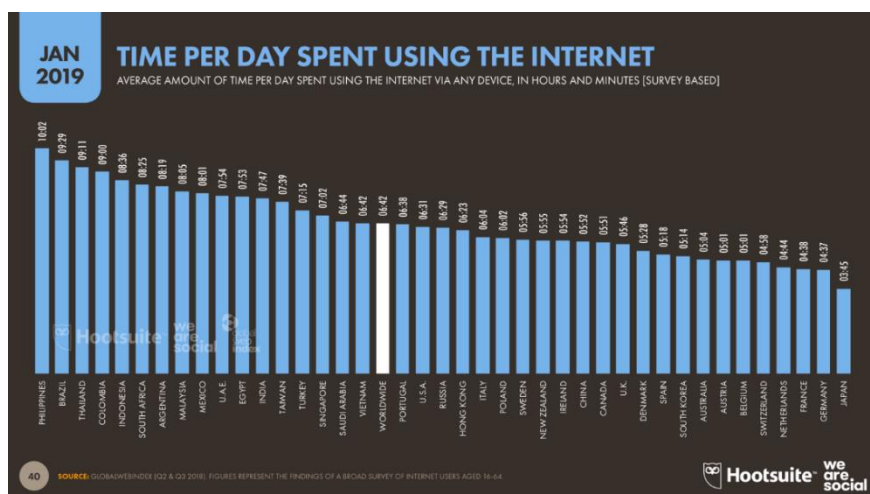
Quanto ao uso da internet por dispositivo 4.388 bilhões de pessoas são um total ativo na internet, 57% da população são utilizadores de internet (mais de metade da população), 3.986 bilhões são um total de utilizadores ativos de internet móvel e 52% são a percentagem de população com internet móvel (Data Reportal, 2019)



Fonte: Data Reportal

Figura 22 – Uso da internet ao longo do tempo

Em média, os internautas em todo o mundo passam 6 horas e 42 minutos online todos os dias.



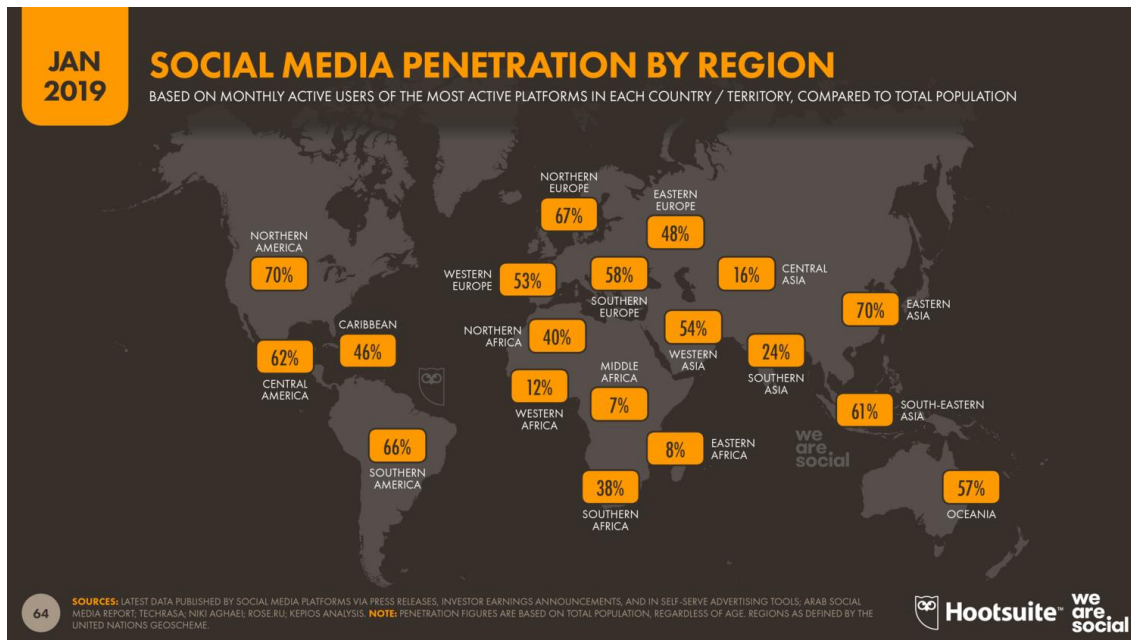
Fonte: Data Reportal

Figura 23 – Tempo diário de uso da internet

Portugal está em 19º lugar como o país que demora 6h42 minutos por dia na internet. Em primeiro lugar estão as Filipinas com 10h02min. Por ultimo, o Japão com 3h45min.

As tendências apontam para uma forte alteração dos padrões de utilização das novas tecnologias digitais nos próximos anos sendo que as transações serão inline. Este é um cenário que abre portas a grandes alterações de oportunidades, mas também com situações potencialmente perigosas e que poderão exigir alguma atenção por parte das instituições reguladoras (Jornal Económico, 2020).

- *Redes sociais*



Fonte: Data Reportal

Figura 24 – penetração por região quanto às redes sociais

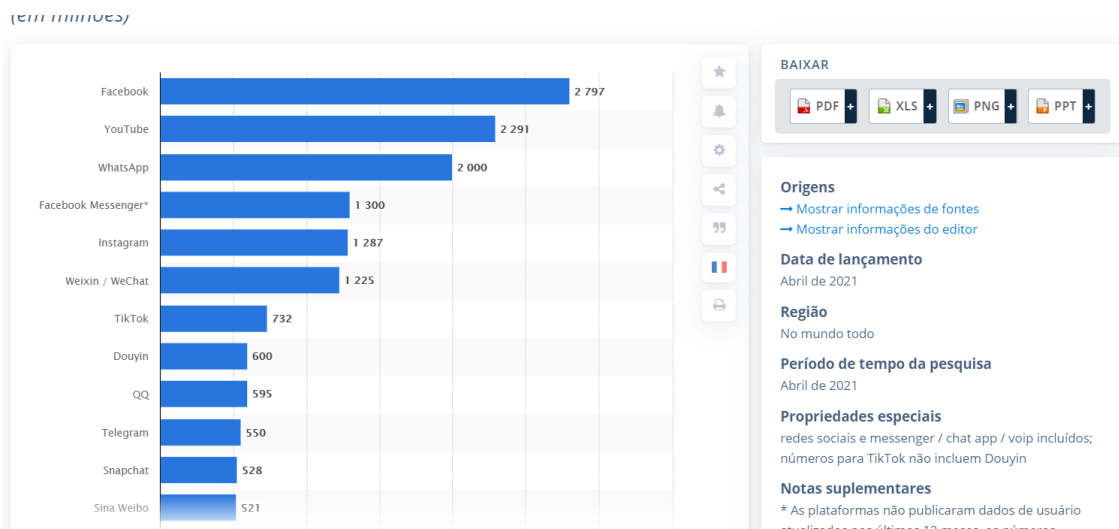
Os países do Oriente Médio lideram o ranking de penetração das redes sociais com os Emirados Árabes Unidos e o Catar empatados no primeiro lugar. No extremo da escala, a Coreia do Norte em último lugar no ranking, com uma taxa de penetração de menos de 0,1 por cento, facilmente explicável pelo facto de a internet permanecer bloqueada em todo o país (o único país onde acontece). As nações africanas constituem o restante dos dez últimos países por penetração da mídia social, e vários países da região realmente registraram declínios no uso da mídia social nos últimos 12 meses (Data Reportal, 2019)

Característica	Quantidade por minuto
Mensagens compartilhadas por usuários do WhatsApp	41.666.667
Chamadas de voz ou vídeo	1.388.889
Quantia gasta online pelos consumidores	1.000.000
Pessoas engajadas com o conteúdo do Reddit	479.452
Horas transmitidas por usuários do Netflix	404.444
Histórias postadas por usuários do Instagram	347.222
Valor dos pagamentos enviados por usuários do Venmo	239.196
Participantes hospedados em reuniões do Zoom	208.333
Mensagens compartilhadas por usuários do Facebook	150.000
Fotos enviadas por usuários do Facebook	147.000
Cliques nos anúncios do perfil da empresa no Instagram	138.889
Empregos aplicados por usuários do LinkedIn	69.444
Usuários conectados por Microsoft Teams	52.083

Fonte: Statista

Figura 25 - utilização de redes sociais num minuto em agosto de 2020

Os media e as comunicações são dois grandes impulsionadores da atividade online global. As mensagens através do WhatsApp são 41.666.667 por minuto na internet em agosto de 2020. Em segundo lugar, chamadas de voz ou vídeo. A comunicação através das redes sociais e apps de mensagens são uma atividade online popular. As apps que mais pessoas fizeram download na Google PlayStore incluem WhatsApp, Facebook Messenger e Telegram. Quando estas apps ganharam destaque no início de 2010, um dos motivos era que mensagens era que a troca de mensagens era gratuita, ao passo que as mensagens SMS não eram. (Statista, 2020)



Fonte: Statista

Figura 26 - Redes sociais mais populares no mundo em abril de 2021 tendo em conta o número de utilizadores ativos em milhões

Segundo dados do Statista (2021), o Facebook é a rede social mais utilizada no mundo (2797 milhões), seguindo-se do youtube (2291 milhões), whatsapp youtube (2000 milhões), facebook Messenger (13000 milhões) e instagram (1287 milhões).

- *Leitura de notícias online*

No ano de 2010, quase 73% dos cibernautas suíços lêem notícias online, quase o dobro desde 2004, bastante semelhante entre as faixas etárias (Lischka, 2015). No Brasil, o jornal O Tempo online ocupou, segundo Marcondes (2012), a 3ª posição no ranking de 2020 em audiência, ficando atrás somente dos jornais "Folha de S.Paulo" e "Estado de S.Paulo". "(O Tempo, 2021). Entre 2008 e 2015 encerraram 375 meios de comunicação em Espanha . No que diz respeito a diários segundo o *informe anual de la profession periodística* 2016 fecharam 38. É a mesma coisa que dizer que 68.4% fecharam entre 2011 e 2013. No mesmo período houve um registo de 579 novos meios de comunicação digitais. No final de 2016 permaneciam ativos 458. *La vanguardia* ganhou em junho de

2017 mais de 1.4 milhões de utilizadores na sua versão digital ao passo que *El Mundo* subia em 900 000 e *el Huffington Post* um milhão. Este aumento significou a subida receita em 10% para *La Vanguardia* e justificou se em parte pelo redesenho da página web. O mesmo informe assinala que entre 2008 e 2015 fecharam 214 revistas, 59% em 2012 e 2013. Entre 2013 e 2014 fecharam outras 66 (Benítez et al. 2018).

5.2 - O Mercado Nacional

- *Acesso ao digital*

Proporção - %

[ver tabela completa](#)

Anos	Utilização de Internet por grupo etário							
	65-74	Total	16-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65-74
2002	2,6	19,4	42,8	30,2	17,8	11,7	4,3	1,3
2003	§	25,7	56,0	37,3	22,3	18,2	7,0	§
2004	4,0	29,3	63,7	42,5	29,5	20,3	8,3	§
2005	3,5	32,0	70,0	46,2	33,6	21,1	9,8	2,3
2006	4,4	35,6	75,2	53,9	36,3	24,0	12,1	3,0
2007	5,7	39,6	84,8	58,4	40,5	26,0	16,7	4,0
2008	6,1	41,9	87,4	69,5	47,3	30,5	18,7	5,2
2009	8,1	46,5	88,1	77,1	53,3	36,0	21,4	6,6
2010	12,7	51,1	89,3	79,2	62,4	40,6	27,7	10,4
2011	13,9	55,3	92,7	82,1	70,6	45,7	28,3	12,5
2012	17,0	60,3	96,8	89,6	74,3	52,2	32,7	16,4
2013	20,2	62,1	98,0	92,2	79,7	54,0	32,9	18,6
2014	23,0	64,6	98,4	92,2	82,9	58,9	36,2	22,6
2015	29,0	68,6	99,3	94,9	87,5	64,6	42,0	27,2
2016	x	70,4	99,1	97,2	88,8	71,6	47,0	28,3
2017	28,0	73,8	99,0	97,6	93,2	75,2	55,1	31,1
2018	x	74,7	99,4	98,2	92,9	78,7	53,4	32,7
2019	x	75,3	99,5	98,0	95,1	78,4	57,3	33,1
2020								

Fontes/Entidades: INE, PORDATA
Última actualização: 2020-11-23

Fonte: PORDATA/INE

Figura 27 - Utilização de internet por faixa etária por grupo etário de 2002 a 2020

A utilização da internet é cada vez maior nos últimos anos sendo que os mais velhos são ainda os que se encontram a migrar para o digital (Pordata, 2020)

- *Redes sociais*



Fonte: Marktest

Figura 28- Rede social onde tem conta

O Facebook é a rede social onde mais portugueses têm conta (92.2%) seguindo-se o Whatsapp (80.3%), o Instagram (71.4%) (Marktest, 2020).



Fonte: Marktest

Figura 29- Publicam pelo menos uma vez por semana

68.9% das pessoas publicam pelo menos uma vez por semana no Whatsapp, 59.9% no Messenger e 59.2% no Facebook (Marktest, 2020).



Fonte: Marktest

Figura 30 - Visitam pelo menos uma vez por semana

Visitam pelo menos uma vez por semana o Facebook 96%, seguindo-se o Whatsapp com 95.7% e o Youtube com 94.6% (Marktest, 2020).

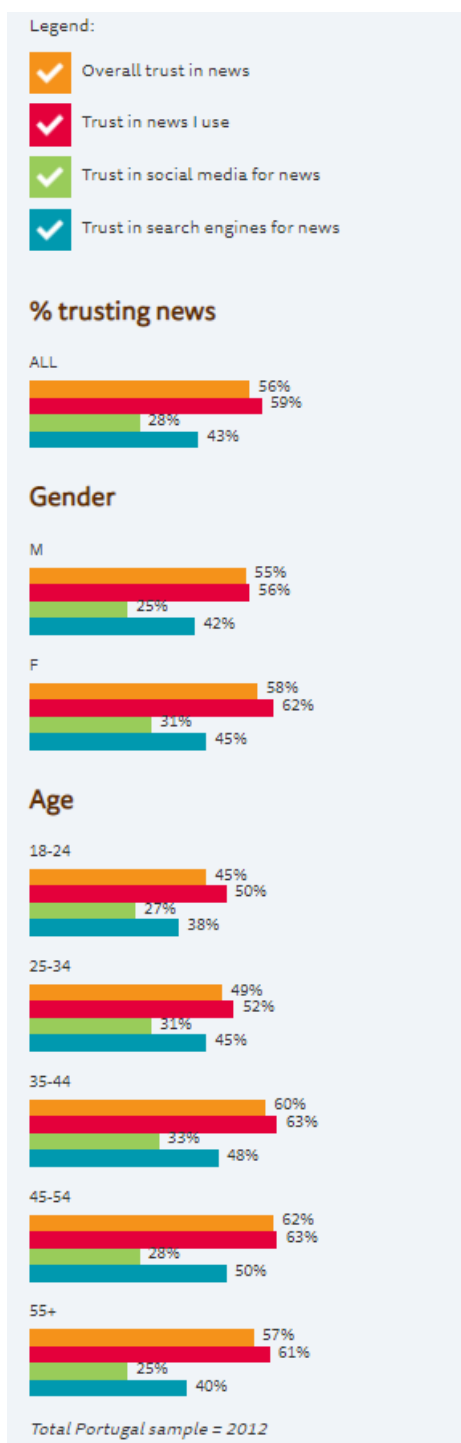


Figura 31 – confiança nas notícias

Fonte: DigitalNewsReport

As mulheres confiam mais em notícias do que os homens, sendo que são particularmente os mais velhos quem acredita nas notícias. O maior indicador é para as notícias dos meios que usam são os que mais confiam (Digital News Report, 2020)



n=697 (utilizadores de Internet). Fonte: ERC 2014 - Públicos e Consumos de Média. Edição: OberCom.

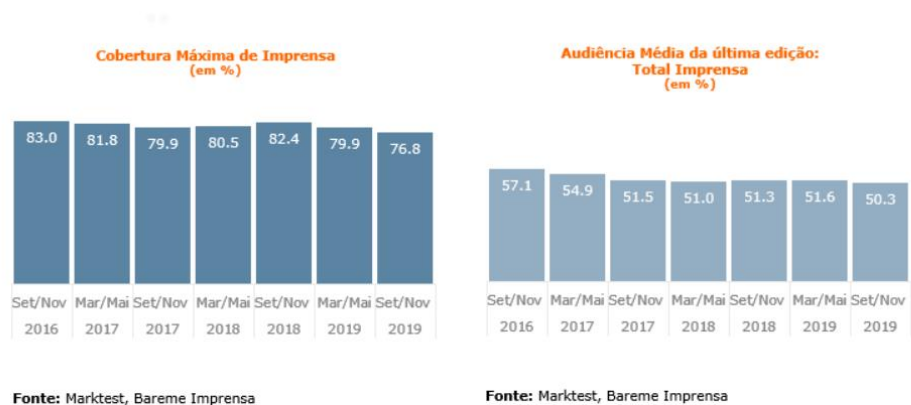
Fonte: Obercom, 2015

Figura 32 - Atividades realizadas na Internet em Portugal em 2014

As atividades mais comuns são a comunicação direta com outros utilizadores: a gestão de emails (92,4% dos inquiridos), a utilização de redes sociais (87,9%) e o contacto com amigos (71,7% dos inquiridos). A quarta atividade mais realizada pelos portugueses, na Internet, é a leitura de notícias de imprensa via Facebook (70,6%) e entre as atividades menos realizadas destacam-se a participação em cursos online (apenas 11,0% dos inquiridos), a utilização da rede social Twitter (11,6%) e a manutenção de blog pessoal (14,2%) (Obercom, 2015)

- *Leitura de notícias online*

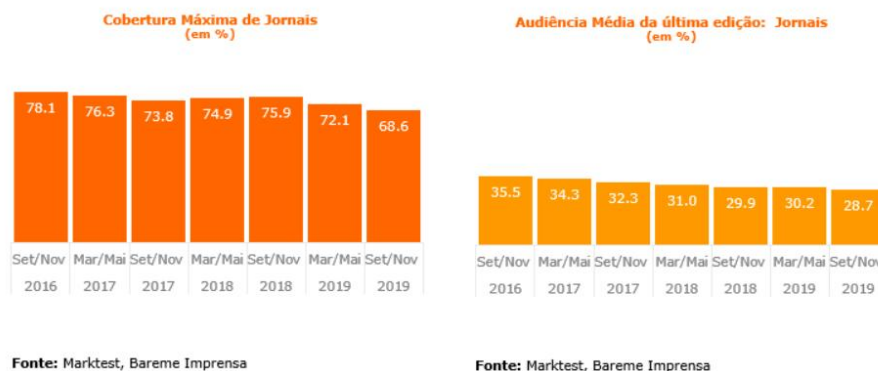
“Foram 6575 mil residentes no Continente com 15 e mais anos que, entre setembro a novembro de 2019, leram ou folhearam jornais ou revistas, o que representa 76.8% do universo em estudo.” Para além disso “a audiência média de imprensa no mesmo trimestre foi de 50.3%, percentagem de portugueses que leu ou folheou a última edição de um qualquer título de imprensa estudado num total de 4309 mil indivíduos” (Marktest, 2019).



Os jornais são mais lidos do que as revistas, totalizando 5 875 mil leitores. Os leitores de jornais representam 68.6% do universo estudado, ao passo que os leitores de revistas representam 58.5%, num total de 5 011 mil leitores.

Fonte: Marktest

Figura 33 - Cobertura máxima de imprensa (em %) e audiência média da última edição: total imprensa (em %)



As revistas, pelo seu lado, registam maior audiência média que os jornais: 38.7% e 28.7%, respetivamente.



Fonte: Marktest

Figura 34 - Cobertura máxima de jornais (em %), audiência média da última edição: Jornais (em %), cobertura máxima de revistas (em %), audiência média da última edição: revistas (em %),

Segundo os dados do estudo de imprensa Marktest “74% dos portugueses (15 e mais anos) lê uma, ou mais, das marcas auditadas no estudo 1, no conjunto das plataformas disponíveis em papel e digital. Esta Cobertura crossmedia mantém-se estável relativamente ao período homólogo do ano anterior (75% em Maio de 2019).”

Quanto à Cobertura Máxima do formato papel é de “54%, ligeiramente inferior à cobertura do digital (59%). Desta relação entre as duas plataformas, decorre que a percentagem dos que lêem exclusivamente em papel (15%) é ligeiramente inferior (5 p.p.) à dos que lêem apenas online (21%). A maioria dos leitores utiliza ambos as plataformas (38%).” (Marktest, 2019).

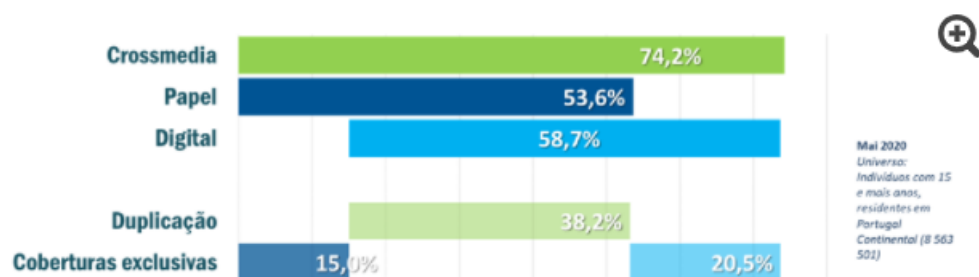


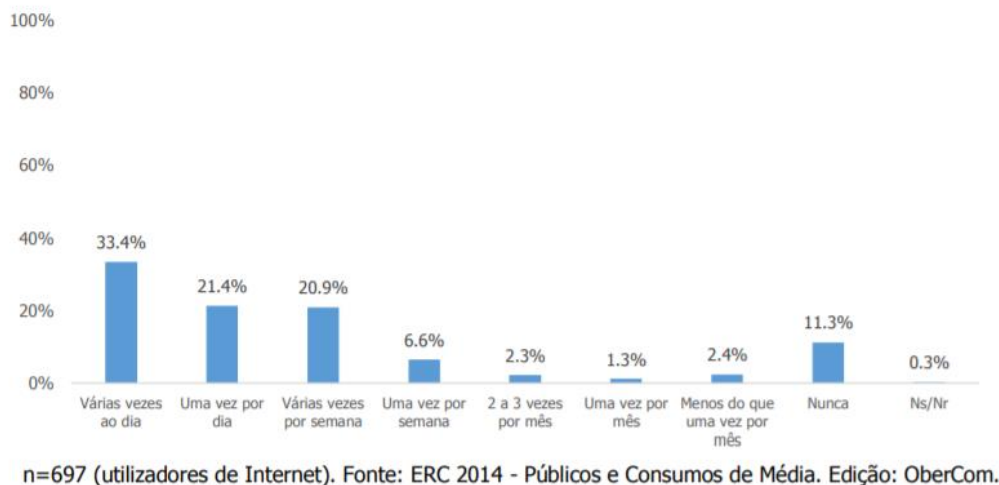
Figura 1 – Dados globais de Cobertura Máxima para o conjunto de 18 títulos estudados – Relatório crosspress de Maio de 2020

Fonte: Marktest

Figura 35 - Dados globais de cobertura máxima para o conjunto de 18 títulos estudados – relatório crosspress de maio de 2020

Comparativamente ao mesmo período de 2019, “destaca-se uma ligeira contracção na leitura em papel acabando por ser compensada pelos resultados superiores no digital. A percentagem de leitores exclusivamente digitais era de 13%, o que leva a um crescimento de 7 p.p. (21% em 2020). Nesta análise global do conjunto de marcas estudadas, o papel é agora 8 p.p. menor (54% agora, para 62% no ano anterior)” a nível de importância. Quanto à cobertura máxima digital “seguiu no sentido inverso, tendo crescido 7 p.p. (59% agora, para 52% em Maio de 2019)” (Marktest, 2020).

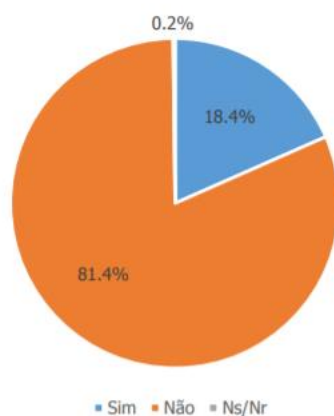
15% lêem agora em papel quando comparado com os 24% do ano anterior. Quanto aos leitores exclusivamente digitais aumentaram “7 p.p. (20% agora, para 13%, nos dados homólogos) ao longo dos doze meses.” Quanto mais elevada a idade mais a exclusividade digital decresce: “quase 38% no escalão 15-24 anos e com o valor mínimo no grupo 65+, onde apenas 7% lê qualquer destes títulos exclusivamente em plataforma digital” (Marktest, 2020).



Fonte: Obercom

Figura 36 - Frequência de consulta de notícias online em Portugal em 2014

Segundo o estudo, “os inquiridos que mais consultam notícias várias vezes ao dia são os que têm entre 25 e 34 anos (40,8% dos inquiridos neste escalão etário), seguidos de perto pelos que têm entre 55 e 64 (40,5%). Entre os que têm entre 35 e 44 esta percentagem é de 34,0% e no escalão seguinte (45 – 54 anos) a percentagem que consulta notícias online várias vezes por dia atinge os 31,0 pontos percentuais (pp).” Para a faixa mais jovem, dos 15 aos 24 anos, 29,7% consultam notícias online com essa frequência e no caso dos mais velhos, “encontramos a menor taxa de consulta de notícias várias vezes ao dia, de apenas 17,5 pp.” os inquiridos mais velhos são os que menos consultam diariamente com “17,5% dos inquiridos com 65 e + anos, 18,9% dos que têm entre 55 e 64 anos e 13,8% dos que têm entre 45 e 54 anos” (Obercom, 2015).

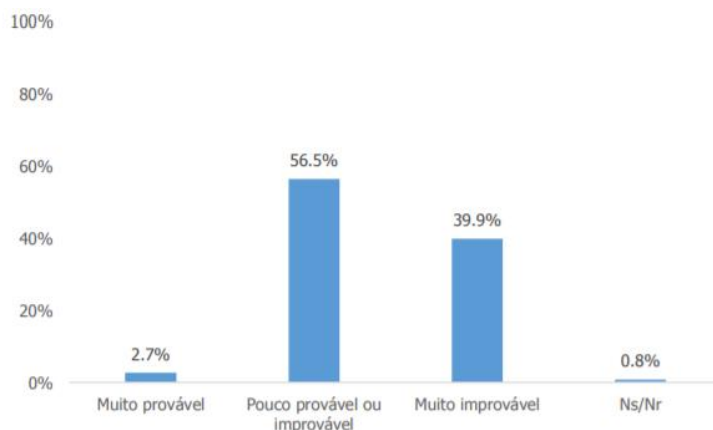


n=625 (utilizadores de Internet que consultam notícias online). Fonte: ERC 2014 - Públicos e Consumos de Média.
Edição: OberCom.

Fonte: Obercom

Figura 37 - Comprou jornais impressos na semana passada? Portugal, 2014

“93% dos inquiridos que adquiriram jornais na semana anterior à da resposta ao inquérito, fizeram-no num quiosque ou loja, sendo que apenas 6,1% adquiriram jornais mediante assinatura (um ou mais dias da semana) (Obercom, 2015).



n=621 (utilizadores de Internet que consultam notícias online mas que nunca fizeram qualquer pagamento online para acesso a notícias). Fonte: ERC 2014 - Públicos e Consumos de Média. Edição: OberCom.

Fonte: Obercom

Figura 38 - Qual a probabilidade de no futuro pagar por conteúdos noticiosos online? Portugal, 2014

Quanto à probabilidade de no futuro virem a pagar por conteúdos noticiosos online “56,5% dos inquiridos consideram pouco provável / improvável, vir a pagar por conteúdos online no futuro, e 39,9%, muito improvável. A percentagem de inquiridos que nunca pagaram por conteúdos noticiosos online mas que consideram muito provável vir a fazê-lo, no futuro, é de apenas 2,7%” (Obercom, 2015)

5.3 - O efeito da Pandemia nas Estratégias Digitais

Nos tempos modernos as organizações devem estar preparadas para várias circunstancias que possam surgir. A capacidade de adaptação deve ser pertinente permitindo que a transformação ocorra. A economia a nível global está a atravessar um período complexo. A pandemia a par e passo com o avanço da tecnologia moldou a forma de viver em sociedade. Os aparelhos digitais possibilitaram que, mesmo em confinamento, houvesse interação social sendo que as interações sofreram alterações de

forma constante. Foi o digital que permitiu a “expansão e o avanço de muitos negócios que antes eram desconhecidos”. O autor entende que o empreendedorismo digital é capaz de modificar negócios de modelos que já existam para outros mais adaptados à era em que se vive. Nesse sentido os empregos passaram também por um processo de inovação em que foram utilizados novos recursos e ferramentas (ou de outra forma) de forma a gerar valor, não impossibilitando o normal decorrer das tarefas nem o progresso económico. (Pinto, 2021)

Desde os anos 90 que as possibilidades são cada vez maiores, incluindo mais responsabilidades e correção de problemas na sociedade. A expansão da tecnologia foi uma das grandes responsáveis pelas modificações ocorridas bem como a resposta à pandemia. A expansão de possibilidades fez com que os indivíduos alterassem a relação que desenvolviam com o tempo e espaço circundantes. As formas de conviver também foram alteradas. No ano de 2015, um artigo da Nature Biotechnology propunha uma ampliação de um conceito de Dawkins à qual apelidaram de fenótipo digital. Com o avançar da tecnologia e dos aparelhos digitais a forma de as pessoas se relacionarem Com o do mundo “produz de forma constante uma massa de dados cujo tratamento computacional permite reconfigurar de forma profunda a abordagem dos problemas de saúde, diagnóstico, tratamento, prevenção, detecção de fatores de risco e monitoramento prolongado (Bezerra, 2020).

O autor alerta para a possibilidade dos efeitos vivenciados durante a pandemia de covid-19 arrastarem por alguns anos colocando em causa previsões económicas realizadas. É neste ponto que o espírito interventivo e colaborativo seja produtivo através da partilha de experiências e métodos de trabalho. As organizações entenderam que para haver uma normal continuidade da “comercialização de produtos e/ou serviços, muitas vezes essenciais à comunidade, acelerou a adoção de práticas de gestão e suporte a processos de trabalhos virtuais ou remotos.” É um período marcado de incerteza na qual alguns postos de trabalho são postos em causa num período de instabilidade social e económica com incertezas quanto ao futuro. Com as mudanças organizacionais, laborais e sociais os processos estruturais que alicerçam as empresas precisam de uma atenção, revisão e melhoramento constantes consoante a fase em que se encontram. Houve uma tendência de migração para o e-commerce e marketing de redes sociais bem como novas

ferramentas de gestão. Numa situação de crise como esta são várias as possíveis vias de operação sendo o teletrabalho a mais optada (Castro, 2020)

A pandemia fez com que a mudança para o digital acontecesse em quase todos os países que foram mais afetados sendo que nos países mais desenvolvidos aconteceu em maior número. Assim sendo naturalmente foram explorados novas formas de trabalho e novos hábitos. Desde o teletrabalho até outras atividades que eram habitualmente feitas fora de casa. Não é por cessar a pandemia que alguns dos hábitos desenvolvidos serão deixados no esquecimento pelo que poderá surgir uma renovação do mundo online podendo trazer desafios para todos. As mudanças na tecnologia e na sociedade podem modificar a maneira de produzir conhecimento (Ardini, 2020). A internet e respetivas plataformas digitais possibilitaram que os órgãos oficiais e mundiais de saúde pudessem comunicar. Também nesse sentido tornam-se centrais no combate as possíveis repercussões da pandemia. Por outro lado acabam por deixar mais evidentes alguns países que possam não estar tão desenvolvidos (Beaunoyer et al. 2020). Nos últimos anos tem surgido cada vez mais diversas plataformas de novos media complementando os meios mais tradicionais. Os novos media influenciaram a comunicação e a forma como recolhem informação e interação. (Chao, 2020)

O estudo “Work from Home Experience Survey,” chegou à conclusão de que “68% dos entrevistados têm sucesso ao trabalhar em casa e 77% são totalmente produtivos no mesmo cenário. A “Pesquisa de Experiência de Trabalho em Casa” percebeu que o trabalho individualizado flui melhor na habitação e quando são tarefas de grupo no modo presencial, por exemplo, em escritório. É aqui que existe mais conexão e cooperação (North et al 2020).

O ano de 2020 foi atípico especialmente pela pandemia e como afetou cada região. Também a comunicação foi afetada. Segundo o autor “desde o pós Segunda Guerra Mundial onde Robert Putnam em 1995 intitulou a quebra dos padrões hegemónicos de comportamento” os estudos ainda decorrem e outros futuramente serão realizados. Para o jornalismo tanto em termos de audiência como consumo vivem-se tempos que ainda não tinham sido vividos. Os media foram fundamentais no que diz respeito à informação, veracidade de factos e opinião pública. Ribeiro, et al. (2020).

Capítulo 6 – Metodologia de Investigação

6. 1 – Objetivos e Práticas

A pergunta de partida que norteia esta investigação prende-se com a adaptação da revista ao ambiente digital - o caso da Time Out Portugal, ou seja, como é que a equipa se adaptou ao ambiente digital. Note-se que a organização já fazia uso das redes sociais e respetivos canais e programas digitais. No entanto, com a pandemia e com o facto de não ser tão sensato incentivar a que as pessoas fossem até um quiosque comprar uma revista quando passou a ser obrigatório o confinamento, alternativas teriam de surgir. A revista que era paga, em formato de papel e semanal manteve a periodicidade mas migrou pra o digital e ficou isenta de qualquer custo bastando ao leitor ter um dispositivo com acesso à Internet.

É especialmente pertinente investigar esta temática numa altura em que a pandemia afetou o mundo e a forma como vivíamos. A grande maioria das empresas viu-se obrigada a reinventar-se para poder subsistir sendo que a time out não foi exceção. Os objetivos em estudo, consoante enumerados na introdução deste trabalho são:

OBJETIVOS
De que modo é que a revista se adaptou ao digital?
Quais os desafios que a Time Out teve de enfrentar na passagem do papel para o digital?
Como é a presença da revista nas redes sociais?
A pandemia foi uma propulsora ou uma realidade simultânea?
Quais as ferramentas que possibilitaram este processo?
Ao olhar para outros meios de comunicação semelhantes quais as conclusões que se pode retirar?

Figura 39 – Objetivos do trabalho

É nesta parte da investigação que se espera obter resposta para todas as questões que norteiam a investigação. Assim sendo e segundo Quivy (2005) a revisão da literatura assume um papel fundamental considerando que permite expandir a investigação e confirmar ou infirmar o que os académicos estudaram. Para além disso, a observação participante e respetivas aprendizagens que foram possíveis durante a realização do estágio (abordadas na memória descritiva) agregam outra componente chave nesta investigação. Para Mónico et al (2017), a observação faz parte de uma “abordagem de observação etnográfica no qual o observador participa ativamente nas atividades de recolha de dados, sendo requerida a capacidade do investigador se adaptar à situação”.

Serão também contextualizados alguns dados observáveis a partir das redes sociais da Time Out Lisboa relativamente ao site e edição digital, instagram, facebook, twitter e youtube. É importante salientar que os dados que são obtidos a partir das redes sociais como o número de seguidores e posts, por exemplo, estão em constante alteração.

De seguida e utilizando um método qualitativo, serão apresentadas nove entrevistas semiestruturadas realizadas à equipa Time Out Portugal (operacional e direção) e mais três entrevistas aos diretores de outros meios de comunicação semelhantes, bem como uma análise documental das redes sociais e respetivo site (incluindo a edição digital). A investigação qualitativa dedica-se à recolha de dados correspondentes a uma situação ou fenómeno, pressupondo que o quem investiga está em contacto direto com a situação estudada na qual o foco da investigação é captar as noções e impressões dos participantes (Batista e Matos, 2017).

Neste trabalho a aplicação de um método quantitativo com inquéritos por questionários não faria sentido principalmente por dois motivos. Primeiramente, o objetivo deste trabalho é perceber como os colaboradores lidaram com a mudança para o digital e como esta se deu. Nesse sentido as entrevistas iriam permitir aprofundar o que se pretende saber. Em segundo lugar, os questionários poderiam sim ser aplicados caso se tratasse de um estudo de caso sobre os leitores e como estes receberam a migração para o digital com o surgimento da nova edição.

6.2 – Dados obtidos a partir das redes sociais da Time Out Portugal

- **Site Time Out Lisboa**

O site Time Out Lisboa é bastante dinamizado sendo atualizado diariamente nos dias úteis. Abrange notícias de zonas que podem interessar igualmente aos leitores de Lisboa como, por exemplo, Margem Sul e zona Oeste.

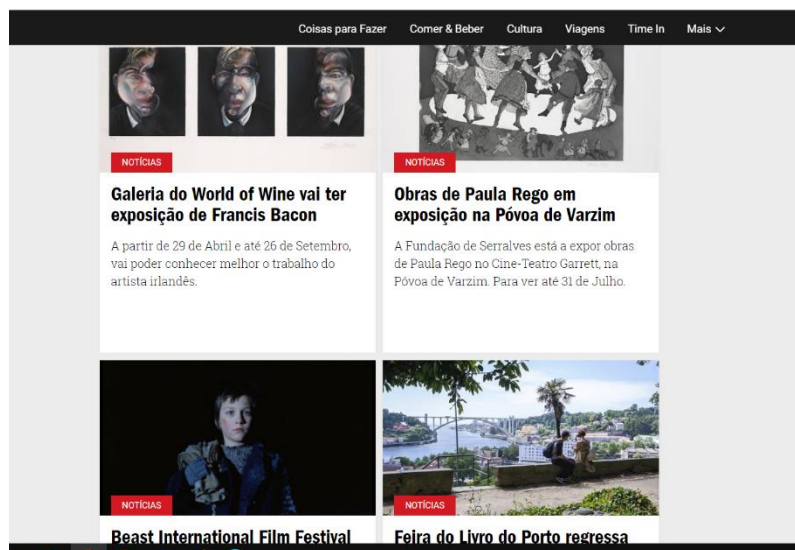


Figura 40 – Site Time Out Lisboa

- **Time Out Porto**

O site Time Out Porto é igualmente mantido como o de Lisboa sendo um pouco menos movimentado. Abrange notícias de zonas que podem interessar igualmente aos leitores do Porto e região.

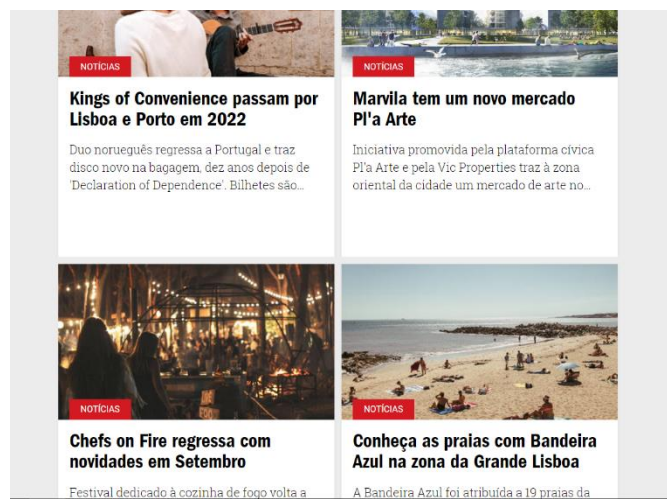


Figura 41– Site Time Out Porto

- **Mudança para Time In**

A categoria Time In, conforme explicado mais à frente, nas entrevistas, manteve-se mesmo após o desconfinamento visto ser uma categoria à qual não vão deixar de atentar.



Figura 42– Time In



Figura 43– Razões para ler edição de bolso

Nas seguintes imagens de posts de instagram da Time Out Lisboa encontram-se as publicações alusivas ao período em que a Time Out mudou para Time In, isto é, em março de 2020 quando o confinamento começou em Portugal.



Figura 44– Time In



Figura 45– Time In



Time In vence Prémio SAPO na categoria de Media e Entretenimento

O portal SAPO distinguiu as melhores marcas e trabalhos no universo digital português, com a campanha Time In a ser premiada no sector de Media e Entretenimento.

Figura 46– Time In vence prémio

Também o MEO, como parceiro da Time Out, apoiou a revista nas suas redes sociais e no site. O próprio conteúdo patrocinado pelo MEO no Instagram impulsiona as leituras da revista através do site MEO.

21 de março de 2020



Figura 47– Time In MEO



Figura 48– Time In MEO

- **Edição Digital**

A edição digital, conforme é explicado nas entrevistas mais à frente, inicialmente quer no computador ou no telefone tinha o formato da figura . Com o passar do tempo, a experiência e o feedback dos leitores compreenderam que teriam de inovar o formato para ser mais amigável ao utilizador.



Figura 49 – Revista digital

Nesse sentido, lançaram um formato que se adapta ao dispositivo no qual o utilizador está a ler a revista, se for no telefone mantém o acima, se for através do computador e para que se assemelhe mais à experiência em papel, surge o formato abaixo. Ao mudar de página o leitor ouve o som da “página a virar”. Por ter mais espaço no ecrã, é possível encontrar as duas páginas em vez de apenas uma sendo uma experiência mais semelhante ao que a revista era antes da migração.

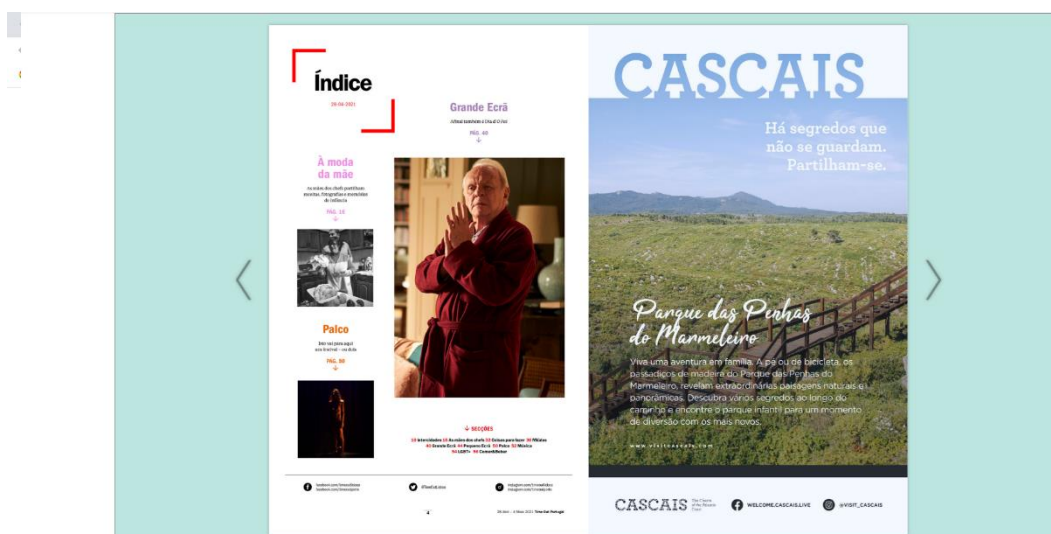


Figura 50 – Revista digital no novo formato

- **Instagram**

Time Out Lisboa

A página de Instagram da Time Out Lisboa conta com 1679 publicações, 207 mil seguidores, 4 IG Tv's e 3 Reels. Nela são partilhados posts de notícias do site, partes da revista, posts promocionais da mesma, conteúdo patrocinado, entre outros. Os seguidores podem gostar, comentar, salvar, partilhar com amigos ou ainda na sua história ficando público.



Figura 51 – Página Instagram Time Out

Time Out Porto

A página de Instagram da Time Out Porto conta com 893 publicações, 63,8 mil seguidores e 5 IG Tv's. Nela são partilhados posts de notícias do site, partes da revista, posts promocionais da mesma, conteúdo patrocinado, entre outros. Os seguidores podem gostar, comentar, salvar, partilhar com amigos ou ainda na sua história ficando público. É uma página consideravelmente menos movimentada do que a de Lisboa.



Figura 52 – Página Instagram Time Out

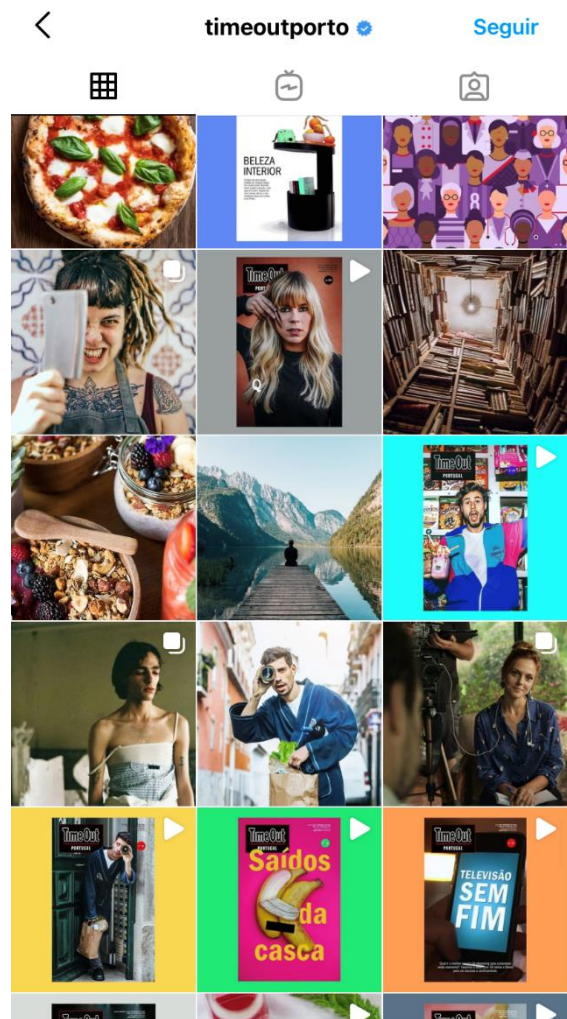


Figura 53 – Página Instagram Time Out

Time Out Portugal

A página de Instagram da Time Out Portugal é a menos dinamizada contando com 2359 seguidores e 11 publicações sendo a primeira de fevereiro de 2020. As descrições dos posts são todas em inglês pelo que se depreende que o objetivo seja internacionalizar a página convidando leitores estrangeiros a conhecer um pouco da Time Out portuguesa e o país. Os estrangeiros são um potencial público-alvo. A página ao ser mais dinamizada certamente teria um maior crescimento e alcance fazendo com que as novidades do país pudessem ser alargadas até outros leitores.



Figura 54 – Página Instagram Time Out

- **Twitter**

O Twitter conta com 16,5 mil seguidores. A página foi criada em 2011 (há 10 anos atrás). Diariamente são postadas notícias mas adaptadas à rede social. Nestas páginas a Time Out partilha as notícias do site para as redes sociais. Como um tweet tem limite de caracteres, o conteúdo textual deve ser apelativo e elucidativo. O lema que está na bio é o mesmo que foi dito pelos membros da equipa nas entrevistas. Os utilizadores podem comentar, gostar, retweetar ou enviar para amigos aumentando o engagement da página.



Figura 55 e 56 – Página Twitter Time Out

- Facebook

Time Out Lisboa e Time Out Porto

O Facebook da Time Out Lisboa conta com 281 mil gostos tendo a página sido criada em 2009 (há 12 anos). O Facebook da Time Out Porto conta com 178 mil gostos tendo a página sido criada em 2010 (há 11 anos). Nestas páginas a Time Out partilha as notícias do site para as redes sociais. Inclui também a partilha de alguns vídeos e conteúdos patrocinados. Em ambas as páginas os utilizadores podem comentar, gostar ou reagir, partilhar ou enviar por mensagem para amigos aumentando o engagement da página.



Figura 57 e 58 - Página Facebook Time Out

- **Youtube**

A página de Youtube da Time Out Lisboa conta com 1,09 mil subscritores e 179 vídeos. Esta página tem um carácter um pouco diferente sendo que não serve para partilhar notícias mas sim conteúdos multimédia que considerem adequados. A página poderia estar um pouco mais dinamizada considerando que o último vídeo tem 9 meses. No entanto, com o surgimento da pandemia, compreende-se que houvesse menos conteúdo vídeo para publicar consoante a entrevista com a fotógrafa e editora Mariana Valle Lima. Nesta página são comunicadas em forma de vídeo algumas novidades Time Out, entrevistas, aberturas de lojas, parcerias, entre outros. Inclui listas de reprodução para facilitar a pesquisa do utilizador estando os vídeos categorizados.

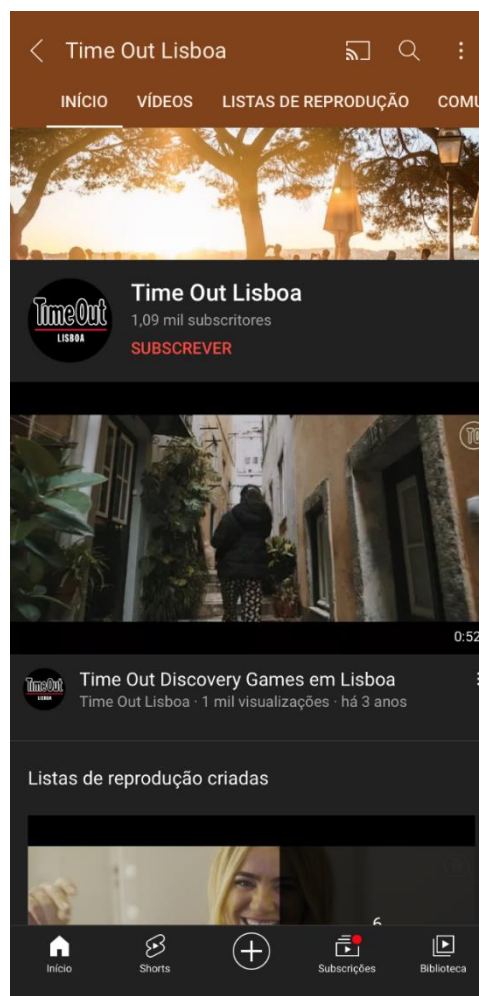


Figura 59 e 60 - Página Youtube Time Out

6.3 – Entrevistas exploratórias semiestruturadas

Nas entrevistas realizadas à equipa Time Out as funções foram primeiramente separadas entre a parte diretiva e os respetivos operacionais. Quanto à gestão da equipa foram selecionados o diretor geral (Duarte Vicente), o subdirector (Hugo Torres), a diretora digital (Steffany Casanova), a diretora editorial (Vera Moura) e a diretora de marketing (Diana Martin). Quanto aos operacionais foram selecionadas duas jornalistas, a Raquel Dias da Silva que desde que integrou a equipa esteve sempre mais focada na escrita de notícias para o site e a Renata Lima Lobo, com alguma experiência acrescida ainda em papel. A designer Inês Silva e a editora e fotógrafa Mariana Valle Lima. Ao selecionar o diretor de cada cargo e um operacional de cada área, tendo em conta que a equipa não é muito grande, é possível obter noções concretas e fidedignas da realidade em estudo.

Adicionalmente foram inseridos nesta investigação os diretores e responsáveis por outros meios de comunicação que se enquadram na temática de lifestyle e/ou notícias online (Divergente, Shifter, Revista Observador Lifestyle). O Shifter é um meio que nasceu no online tendo também um produto em papel, a Divergente existe apenas no Digital sendo que manifesta vontade de ter um produto em papel no futuro e a Revista Observador Lifestyle é um produto jornalístico em papel. Note-se que o Observador é um meio noticioso exclusivamente online que surge com uma nova ramificação específica ao lifestyle num novo formato, em papel.

As entrevistas foram todas realizadas à distância exceto duas que foram feitas na redação. Foi através do Zoom, Hangouts ou Whatsapp que as entrevistas foram realizadas visto que a equipa se encontrava maioritariamente em teletrabalho acabando por ser mais cómodo e imediato para todos. Apenas era necessário ter acesso à internet e um dispositivo. As entrevistas foram todas gravadas após os entrevistados aceitarem de forma a serem transcritas, foram também avisados que o guião poderia mudar no decorrer da entrevista. Tanto presencialmente como online o entrevistador deve adequar a sua postura ao ambiente (e possíveis ocorrências) e à personalidade do entrevistado.

Guião de Entrevista - Direção
Considerando que é uma revista que oferece sugestões do que fazer em Lisboa, como foi lidar com o fecho do país devido à Covid-19?
Como procederam nos primeiros meses de pandemia em Portugal, isto é, de março até maio de 2020 quando tudo era uma novidade?
Qual a componente mais complexa durante esta transição a nível interno? E a nível externo?
Internamente, qual o terreno que tiveram de pisar pela primeira vez que estava menos explorado? E a nível externo?
Como descreveria o retorno quando migraram a 100% para o ambiente digital?
Qual a maior vantagem da revista passar a estar disponível exclusivamente no meio digital?
No que diz respeito às redes sociais, a presença da revista mudou significativamente quando surgiu a pandemia. O que mudou?

Figura 61 – Guião entrevista direção

Guião de Entrevista - Operacional
Considerando que é uma revista que oferece sugestões do que fazer em Lisboa, como foi lidar com o fecho do país devido à Covid-19?
Como procederam nos primeiros meses de pandemia em Portugal, isto é, de março até maio de 2020 quando era tudo uma novidade?
Qual o terreno que tiveram de pisar pela primeira vez que estava menos explorado?
Qual a maior vantagem da revista passar a estar disponível exclusivamente no meio digital?
Qual a componente mais complexa durante esta transição?

Figura 62 - Guião entrevista operacional

Guião de Entrevista - Marketing
Considerando que é uma revista que oferece sugestões do que fazer em Lisboa, como foi lidar com o fecho do país devido à Covid-19?
Como procederam a nível de marketing nos primeiros meses de pandemia em Portugal, isto é, de março até maio de 2020 quando tudo era uma novidade?
Qual a componente mais complexa durante esta transição?
Internamente, qual o terreno que tiveram de pisar pela primeira vez que estava menos explorado?
Como descreveria o retorno das campanhas de marketing quando migraram a 100% para o ambiente digital?
Qual a maior vantagem da revista passar a estar disponível exclusivamente no meio digital?
No que diz respeito às redes sociais, a presença da revista mudou significativamente quando surgiu a pandemia. O que isso trouxe ao marketing?
Diria que a pandemia trouxe algumas coisas positivas para a Time Out?
Quais as diferenças entre um anúncio numa página de uma revista em papel ou num post numa rede social?
Acha que no papel a adesão e interação por parte do público é menor?
Quais as principais tendências de marketing que a pandemia trouxe para o futuro?

Figura 63 - Guião entrevista marketing

Guião de Entrevista - Shifter
Qual a razão do nome Shifter?
Como surgiu o Shifter em 2013?
Porquê “questionar o progresso tecnológico e o futuro da sociedade com uma perspetiva independente, criativa e humana”?
São direcionados a um público da geração do milénio, Y ou é mais abrangente do que isto?
Em que medida o Shifter procura oferecer uma alternativa na comunicação social em Portugal e visa fomentar uma comunidade mais participativa na sociedade?
Qual a abertura que têm para temas impactantes como racismo, homofobia e discriminação?
Como encaram as ferramentas digitais que tem à vossa disposição?
Qual a maior vantagem de estarem disponíveis no meio digital? Alguma desvantagem?
Pode falar um pouco sobre a revista em papel?
Ao terem uma revista em papel alcança outro público que prefere ler em papel?
Como descreveria o retorno do vosso produto no ambiente digital?
A pandemia teve algum impacto na vossa revista?
No que diz respeito às redes sociais, quais os vossos objetivos e método de funcionamento?
Como funciona o financiamento do projeto?

Figura 64 - Guião entrevista shifter

Guião de Entrevista - Divergente
Como surgiu a Divergente em 2014? Qual a razão do nome?
Qual o motivo de terem optado pela via de jornalismo narrativo que visa retratar temáticas mais complexas?
Porquê o jornalismo digital? Quais os entraves do papel?
A pandemia teve algum impacto na vossa revista?
Qual a maior vantagem da revista estar disponível exclusivamente no meio digital? Alguma desvantagem?
Como descreveria o retorno do vosso produto no ambiente digital?
No que diz respeito às redes sociais, quais os vossos objetivos e método de funcionamento?
Acha que a confiança no jornalismo se foi perdendo ao longo do tempo?
Tendo em conta que a Divergente não tem fins lucrativos, nem aceita publicidade, como é feita a manutenção da revista?
Considerando que utilizam vários recursos como encaram as ferramentas digitais que têm à disposição?

Figura 65 - Guião entrevista divergente

Guião de Entrevista – Revista Lifestyle Observador
Como surge a ideia de criar uma revista dedicada ao lifestyle com o melhor da criatividade portuguesa?
Qual o motivo da escolha do formato em papel sendo que já havia o Observador no digital?
Quais as vantagens e desvantagens deste suporte, no seu entender?
Como encara o futuro das revistas e jornais em papel?
Como é que olham para a publicidade?
Como é que se relacionam com as redes sociais?
A pandemia teve algum impacto na vossa revista?

Figura 66 - Guião entrevista observador

6.4 – Entrevistas exploratórias semiestruturadas

a) Design – Inês Martins

No *design*, Inês relata que foi complicado no sentido em que no dia em que tudo encerrou estavam a fechar a revista. Consoante a equipa avançava, eram avisados que havia coisas a fechar. *“Remavam contra a maré” ao mesmo tempo que tentavam perceber como é que iriam resolver a situação.* A *designer* encara o sucedido de uma forma positiva considerando que saíram por cima e deram bem a volta arranjando novas funções e afazeres dentro das regras que surgiram. A ideia era mandar sempre as pessoas para a rua, tanto que o *slogan* sempre foi *“o que faz em casa é consigo o que faz na rua é connosco”* e em pouco tempo o lema foi invertido. Afinal a equipa



também teria alguma coisa a dizer sobre o que poderiam fazer em casa. Tudo aconteceu muito rápido e em cima da hora, havendo pouco tempo para hesitações.

Habitadas a trabalhar para o papel, a maneira como se pensa num *layout*, o tipo de composição, o tratamento de imagem, é bastante diferente para o digital. No espaço de uma semana tiveram de perceber como é que o poderiam fazer. Inês passou dias consecutivos a pesquisar e a ver vários vídeos de tutoriais. Apesar de algumas dificuldades e dúvidas iniciais, encontrou um plug in que permitia fazer scroll sendo este *um processo de descoberta e de aprendizagem contínuo*.

As atualizações visam que seja o mais *user friendly* possível. O reader surge como uma nova versão. Para além dos tutoriais, as partilhas entre a equipa revelaram-se como fundamentais. Criou-se um ambiente intimista visto que tiveram de começar da estaca zero. *O sentimento de união, cooperação e entreaajuda resultou*. Apesar da adaptação da Time Out em papel para o digital ser um caminho desconhecido seguiram o exemplo de Barcelona porque estes já tinham a revista em formato digital (apesar de ser uma versão só de swipe). Em Portugal, deram uma nova cara à revista, completamente renovada, conseguindo criar um produto que responde às necessidades. Inês ressalta que um *designer* deve ter a capacidade de resolução de problemas, o seu trabalho passa por resolver problemas de comunicação. Trabalhar para o digital envolvia ferramentas às quais não estavam habituadas a utilizar no dia-a-dia. As animações são feitas através do programa *InDesign* e *After Effects*. Os *gifs* também não eram habituais visto que no papel não são possíveis.

Continuaram portanto com os mesmos programas mas numa nova vertente, com novos recursos explorados. Permitiu explorar as animações que já fazia mas que foi perdendo o hábito. O *software* permitia fazer imensas coisas que a equipa desconhecia acabando por aprender bastante sobretudo pela quantidade de problemas com os quais se deparavam resultando em aprendizagem. Reconhece que foram estimuladas criativamente a fazer algo inovador. Uma outra dificuldade que tiveram inicialmente e que gerou *stress* foi que não tinham versões dos programas compatíveis entre equipa, o que fazia com que deixasse de ser possível entrar nos documentos de outro colega, podendo ser uma limitação. Com a ajuda dos técnicos de tecnologia da informação foi possível encontrar algumas soluções.

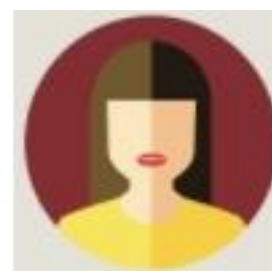
O apoio do MEO revelou-se como fundamental pois possibilitou que a revista digital chegasse a muito mais gente através das suas partilhas, tomando uma grande amplitude.

Desafios face à pandemia	Processo de transformação digital	Como perspetiva a evolução
No dia em que tudo encerrou estavam a fechar a revista	Arranjaram novas funções e afazeres dentro das regras que surgiram	Encara a situação de forma positiva considerando que saíram por cima da situação
Sensação de remar contra a maré ao mesmo tempo que tentavam perceber como resolver a situação	Reader surge como uma novo suporte para a revista	O software apresenta vários recursos que ainda não eram explorados pela equipa
Slogan "o que faz em casa é consigo, o que faz na rua é conosco" foi invertido	Deram uma nova cara à revista, completamente renovada, conseguindo criar um produto que responde às necessidades	Apoio do MEO como fundamental pois possibilitou que a revista digital chegasse a mais gente através das suas partilhas
Tudo aconteceu de forma célere, havendo pouco tempo para hesitações	Animações são feitas através do programa <i>InDesign</i> e <i>After Effects</i> . <i>Gifs</i> também não eram habituais	Estimuladas criativamente a fazer algo inovador
Numa semana tiveram que perceber como é que poderiam transformar a revista	Continuaram com os mesmos programas mas numa nova vertente com novos recursos	Resolução de problemas permitiu aprendizagem
Pesquisa intensiva / vídeos de tutoriais. Apesar de algumas dificuldade encontraram <i>plug in</i> que permitia fazer <i>scroll</i>	Diferentes versões entre equipa causavam limitações. Com a ajuda dos técnicos foi possível encontrar soluções	
Atualizações para que a revista seja <i>user friendly</i>		
Exemplo de Barcelona como base		

Quadro 1 - Quadro resumo Inês

b) Editora e Fotógrafa – Mariana Valle Lima

Mariana aponta que o fecho dos restaurantes foi o maior entrave porque as pessoas ao deixaram de os frequentar, a Time Out deixa de ter o seu cerne a funcionar tendo de sofrer uma reinvenção. O que se pode pedir para as pessoas fazerem em casa acaba por ter alguns limites inevitáveis. Foi um pouco difícil ter ideias novas para as próximas edições que continuavam a exigir não sair de casa.



A primeira grande mudança da Time Out foi o facto de se terem tornado digitais e gratuitos. Mariana reflete que o seu trabalho era ir para a rua e passou a fazê-lo em casa. Viraram-se para o que de bom a casa teria para oferecer aos leitores. Acrescenta ainda que mudou também de funções pois passou a dedicar-se ao multimédia e não tanto ao vídeo e fotografia, como era habitual. Desenhavam a estrutura e posteriormente Mariana montava e adicionava músicas para as várias plataformas. Foi um trabalho em conjunto.

Não só fotografia e vídeo, mas também de design. Deixaram de ter projetos para filmar porque o cenário era limitado. Por mais que recorresse a cartolinas, parede branca e luzes para fotografar em casa, não havia produto para mostrar, portanto dedicou-se a microsites como foi o caso de Cascais e da Madeira. Era habitual fazer trabalhos comerciais, viajando frequentemente para o Porto e Algarve. Pertencendo ao departamento de imagem, sente pena que *as imagens não brilhem tanto neste formato digital como numa revista*. Reconhece que a *equipa de design fez um excelente trabalho e acredita que exigiu uma adaptação e inovação considerável*.

Mariana acredita que para os leitores a grande vantagem seria o facto de serem gratuitos e de poderem rapidamente ter acesso a quase todas as edições através do *site*. Para a equipa, apesar de reconhecer que é possível fazer acontecer a partir de casa através de um bom *briefing*, não encara como uma grande vantagem, rematando que *a normalidade é estar com pessoas*. Defende por isso que na redação algumas coisas fluem mais facilmente, quando precisava de ajuda bastava ir até à zona do *design* para que estes pudessem dar algum contributo. Com a distância tudo se complica. Apesar de terem um bom *work flow* que permitiu que produzissem imenso, obtivessem bons resultados e assistissem a um crescimento das redes sociais, Mariana defende que *uma revista de cultura e lifestyle é difícil de fazer-se em casa devido aos limites das quatro paredes*.

Ambiciona que voltem os eventos, os restaurantes e os hotéis para voltarem a ter sobre o que escrever demonstrando muita saudade. Como tinham de mostrar o que havia efetivamente para ver, para a fotografia, tentaram criar algum *engagement* com o ir buscar coisas novas e arquivos de fotografias de Lisboa confinada. Tentar mostrar a cidade mais vazia, depois mais cheia quando começou a desconfinar. A revista trimestral que futuramente vão lançar deu alento à equipa que, por ser uma revista física, apresenta mais profundidade. Aí haverá espaço para mais fotografia e imagens. A adaptação foi complexa porque com a mesma equipa fizeram mais produtos. Arranjar um novo formato e lançá-lo rapidamente foi a maior inovação tendo sido possível em apenas três dias. Passaram a ter o *site* e um formato novo que foi sofrendo alterações quer para ser mais intuitivo no telefone como no computador.

Desafios face à <u>pandemia</u>	Processo de <u>transformação digital</u>	Como <u>perspetiva a evolução</u>
Fecho dos restaurantes como maior entrave porque a Time Out “perde” o cerne, forçando uma reinvenção	Primeira grande mudança foi o facto de se ter tornado digital gratuita	Reconhece que a equipa de design fez um excelente trabalho e acredita que exigiu uma adaptação e inovação considerável
Dificuldade nos temas das próximas edições que continuavam a exigir ficar em casa	Foco no que de bom a casa teria para oferecer aos leitores	“Normalidade” é estar com pessoas pelo que defende que na redação alguns trabalhos fluem mais facilmente
Deixaram de ter projetos para filmar porque o cenário era limitado	Mariana mudou de funções pois dedicou-se ao multimédia e não tanto ao vídeo e fotografia, como habitual	Com a distância alguns aspetos são mais complexos como o fornecimento de <i>feedback</i> por parte dos colegas
Mariana defende que uma revista de cultura e <i>lifestyle</i> é difícil fazer-se em casa	Dedicou-se a <i>microsites</i> como foi o caso de Cascais e Madeira	Ambiciona que voltem os eventos, os restaurantes e os hotéis para voltarem a ter sobre o que escrever mostrando muita saudade
	Pertencendo ao departamento de imagem, sente pena que as imagens não brilhem tanto no formato digital como numa revista	A revista trimestral que futuramente vão lançar deu alento à equipa que, por ser uma revista física, apresenta mais profundidade
	Para os leitores, a vantagem é também o facto de poderem aceder rapidamente a quase todas as edições digitais através do arquivo no site	Adaptação foi complexa porque com a mesma equipa fizeram mais produtos
	Bom <i>work flow</i> permitiu que produzissem bastante tendo obtido bons resultados bem como um crescimento das redes sociais	Novo formato foi a maior inovação sendo possível em apenas 3 dias
	Tentaram criar algum <i>engagement</i> com novidades e arquivos de fotografias de Lisboa confinada	
	Para além do site, passaram a ter um formato novo que foi sofrendo alterações para ser mais intuitivo (no telefone e no computador)	

Quadro 2 - Quadro resumo Mariana

c) Jornalista – Renata Lima Lobo

A jornalista Renata afirma que foi difícil lidar com a mudança em termos pessoais. Ir para casa, a sociedade comportar-se de formas diferentes, *a obrigação de ter de se adaptar a um mundo diferente exigiu alguma capacidade emocional*. A equipa teve uma atitude bastante positiva dando a volta à situação de forma muito rápida apesar de ter exigido bastante trabalho. No seu entender há muito trabalho de bastidores que não se vê que deu algum traquejo e força de vontade para que os departamentos se adaptassem com relativa facilidade.



As idas frequentes até à rua acabaram e o contacto humano foi reduzido levando a que Renata considerasse que era um trabalho menos humano tendo em conta as reduzidas interações interpessoais cara a cara. Os confinamentos e desconfinamentos constantes fizeram com que perdesse esse contacto com a rua quando passaram a ser Time In. As séries, filmes, músicos a fazer concertos e eventos *online* facilitaram o trabalho, possibilitando que a revista continuasse com outro formato. Acabou por fazer um trabalho que não era tanto o seu habitual de agenda. Afirmar que o *site* sempre foi trabalhado por todos, mas foi reforçado com a pandemia.

Acredita que as possibilidades de comunicar sem ser através de um ecrã são sempre superiores, a conversa é mais fluída. Para os seus trabalhos teve de falar ao postigo com quase toda a gente, reforçando que é preciso aprender a sorrir e a comunicar com os olhos, especialmente nesta fase. Remata que foi *o meio online que saiu a ganhar com esta situação*. Estavam todos dedicados ao digital, sem exceção. De repente toda a equipa, de Lisboa e do Porto, apenas trabalhavam para os *sites*, incluindo para a revista digital que foi feita em tempo *record*. Acredita que o digital permitiu que fossem mais multimeios ao ter a futura edição em papel, a digital que não vai parar e o *site*.

No entanto relembra que o papel é magia. Comparando o teletrabalho com a presença na redação, Renata afirma que na redação é mais fácil pedir ajuda, no *online* é diferente, demora mais. Exemplifica comparando que se chamar alguém na redação a pessoa obrigatoriamente ouve, se enviar uma mensagem no *chat* basta a pessoa estar ocupada para poder não ver e demorar mais a responder. Salienta, no entanto, que trabalham bastante em equipa e têm um bom relacionamento entre todos, o que se revelou particularmente positivo.

A energia que tinha na redação sente que perdia um pouco em casa tendo de lutar contra isso, a comunicação passou a ser feita entre *chats*, videochamadas, chamadas, mensagens e *WhatsApp's*. Quanto a possíveis dificuldades entre separar a vida pessoal da vida profissional, afirma que não teve grandes problemas pois faz questão de manter o seu horário de trabalho a não ser que tenha de prolongar porque teve algum outro afazer que se atrasou ou não correu como o esperado. Nunca sentiu pressão para responder ou trabalhar fora de horas. A nível de vantagens face à mudança para o digital ficaram com uma audiência muito maior. Não só na revista mas também no *site*. A audiência no *site* e redes sociais cresceu consideravelmente. Para o futuro, apesar de sempre ter sonhado em

trabalhar em casa, pensa que alguns dias na redação, outros em casa seria o ideal continuando a sonhar com alguma flexibilidade.

Desafios face à <u>pandemia</u>	Processo de <u>transformação digital</u>	Como <u>perspetiva a evolução</u>
Lidar com a mudança foi difícil em termos pessoais	Equipa teve uma atitude positiva lidando com a situação de forma rápida apesar de exigir bastante trabalho	Na redação é mais fácil pedir ajuda, no meio digital é mais demorada a chegar
Idas frequentes à rua acabaram pelo que o contacto humano foi reduzido / trabalho menos humano	O site sempre foi trabalhado por todos mas foi reforçado com a pandemia	Trabalho de equipa e bom relacionamento revelou-se particularmente positivo
Trabalhar a partir de casa, a sociedade comportar-se de forma diferente, obrigação de adaptação a um mundo diferente exigiu alguma capacidade emocional	Séries, filmes, concertos e eventos online possibilitou que a revista continuasse de outra forma	Apesar de sempre ter sonhado em trabalhar em casa, acredita que alguns dias na redação, outros em casa seria o ideal defendendo alguma flexibilidade
	Acredita que as possibilidades de comunicar sem ser através de um ecrã são sempre superiores pois há mais fluidez	O digital permitiu que fossem mais multimeios
	Todos estavam dedicados ao meio online pelo que este “saiu a ganhar”. A equipa de Lisboa e Porto trabalhavam para os sites e revista digital	Ao ter a futura revista em papel não implica que a edição digital pare
	Comunicação passou a ser feita através de <i>chats</i> , videochamadas, chamadas, mensagens e <i>WhatsApp</i>	
	Nunca sentiu pressão para responder ou trabalhar fora do seu horário de trabalho	
	Aumentaram a audiência na revista, <i>site</i> e redes sociais	

Quadro 3- Quadro resumo Renata

Jornalista – Raquel Dias da Silva

Raquel, também jornalista, aponta que a mudança foi mais orgânica do que o que se possa imaginar porque apesar do foco ser coisas para fazer lá fora, sempre estiveram atentos às sugestões para fazer dentro de casa. Os eventos foram cancelados e as atividades que as pessoas faziam na rua foram adaptadas para quatro paredes. Ao passar a usar-se muito mais *streaming* e com muita coisa a continuar a acontecer no *online*, poderiam fazer recomendações culturais com a vantagem de poder alargar o foco de Lisboa para outras zonas do país.



Apesar de já o fazerem, ganharam outro ângulo de visão. Tinham uma agenda ao dispor maior do que aquela que teriam se estivessem a escrever para Lisboa ou para o Porto, isoladamente. Reconhece que *há um equilíbrio que deve ser feito entre o papel e o digital* pois há pessoas que não gostam, de todo, de ler em ecrãs. No entanto é preciso também agradar a uma geração digital que está mais habituada a ler notícias no telemóvel e que muitas vezes não tem tempo para ir comprar o jornal, aproveitando o caminho para o metro para ler as notícias, por exemplo.

O leitor ia exigindo uma solução muito mais *responsive* a nível também de formato no digital. Como jornalista agradeu-lhe a oportunidade de nos seus artigos poder incluir *links* pois poderiam servir para encaminhar o leitor para o site, por exemplo, para um outro artigo que já tivesse escrito sobre o mesmo assunto alargando a sua audiência.

Raquel reflete que um dos maiores desafios foi o facto de terem passado a teletrabalho sendo a partilha de *feedback* um ponto importante. Apesar de continuar em contacto com os seus colegas à distância, o *timing* é diferente. É importante aprender a manter o sentido de colaboração e de perceber como se pode tirar vantagem das tecnologias. Relembra que se adaptou de uma forma positiva ao trabalho a partir de casa, sentindo-se mais produtiva, apontando que o tempo que perdia em transportes ganhou em produtividade. Por outro lado, exigiu separar o trabalho da vida pessoal. Remata que por estar em casa não passou necessariamente a abrir *emails* de trabalho em qualquer hora do dia pois já tinha esse hábito. Revela que, ao estar em casa, inclusivamente sentiu mais necessidade de comunicar com os seus superiores, comparativamente a quando estava na redação. É necessário que todos estejam sintonizados, independentemente do sítio onde estejam a trabalhar. Reflete que a nível de problemas técnicos que poderia ter tido com a plataforma em casa, não sentiu que fosse muito diferente face ao que poderia acontecer na redação pois quem resolve essas situações não está lá, já eram resolvidos à distância pelos técnicos. A Time Out tem um ADN muito global pelo que todos têm o sentimento de pertença a uma comunidade muito maior. No seu trabalho passou a falar com as pessoas por telefone ou videochamada.

Confessa que é uma oportunidade de aprendizagem pois ajudou a encontrar formas de resolver os problemas. Tendo a revista no digital, é mais fácil mensurar resultados a nível de métricas, permitindo entender o que funciona e o que deve ser evitado como já faziam no *site*. Ao ter esses dados, é possível perceber de que forma é que podem melhorar o

produto. Aponta como vantagem entender efetivamente quem é que são os leitores, o que gostam e o que lhes interessa apesar de ser uma defensora do papel por ser um formato nobre e bonito. *A futura revista em papel como objeto premium permite criar um objeto que será certamente de coleção estando associado a um momento de prazer de leitura.* Permite também ao jornalista ter mais tempo para escrever e para falar com as pessoas.

Com o apoio do MEO alcançaram muitas pessoas mas é fulcral manter o papel. Havia leitores a manifestar o seu descontentamento nas redes sociais, afirmando que *enquanto não houvesse uma Time Out física não iriam voltar a ler* sendo que, por esse motivo, é importante não esquecer que há uma fatia ainda grande de leitores que exigem que o formato de papel permaneça.

Desafios face à <u>pandemia</u>	Processo de <u>transformação digital</u>	Como <u>perspetiva a evolução</u>
Apesar do foco ser o exterior sempre estiveram atentos às sugestões para fazer dentro de casa. Os eventos foram cancelados, pelo que foram adaptados para quatro paredes	Com o <i>streaming</i> e eventos online, continuavam a poder fazer recomendações culturais com a vantagem de poder alargar o foco de Lisboa para outras zonas do país	Deve haver equilíbrio entre o papel e o digital
Um dos maiores desafios foi o facto de terem passado a teletrabalho sendo a partilha de feedback um ponto importante	Tinham uma agenda maior do que aquela que teriam se estivessem a escrever para Lisboa ou para o Porto isoladamente	O teletrabalho exigiu a separação do trabalho e da vida pessoal. Sentiu-se mais produtiva passando menos tempo em transportes
Não sentiu que os problemas técnicos que poderia ter com a plataforma em casa fosse diferentes face a quando estava na redação	O leitor ia exigindo uma solução mais <i>responsive</i> a nível de formato no digital	Oportunidade de aprendizagem pois ajudou na resolução de problemas
	Agradou-lhe a oportunidade de poder incluir links nos seus artigos conduzindo o leitor a outras notícias já escritas pela mesma	A futura revista em papel enquanto objeto <i>premium</i> permite criar um item de coleção que está associado ao prazer da leitura
	É importante manter o sentido de colaboração e entender como se pode tirar vantagem das tecnologias	Com o apoio do MEO aumentaram o alcance
	Passou a entrevistar por telefone ou videochamada	Defende que é fulcral manter o papel pois havia leitores que o exigiam
	O digital permite obter métricas pelo que se compreende o que funciona, o que os leitores gostam e o que se deve evitar melhorando o produto	

Quadro 4 - Quadro Resumo Raquel

d) Direção

Diretora digital – Steffany Casanova

Steffany Casanova relembra que já tinham tido a experiência de outras cidades Time Out que foram impactadas pela pandemia, sendo um vantagem pertencer a um grande grupo. Sabiam de antemão que as pessoas iriam virar-se muito mais para o *online*, *streaming*, eventos online, cursos e *workshops*. Tinham também o conhecimento de que,



nas outras cidades, a tendência era os próprios negócios arranjar formas de sobreviver nesta altura de alguma forma. Tal base permitiu antecipar o que poderia correr bem e menos bem. Ainda antes da quarentena entenderam que teriam de parar de falar da cidade. A última edição em papel estava paga a nível de produção.

Quando foram para casa, tiveram de perceber como é que poderiam continuar a apoiar os negócios e atividades. Continuaram a ser na essência a Time Out Lisboa apesar de terem mudado para Time In. Continuaram a dar notícias e a fazer *“business as usual mas para dentro de casa”*. A mudança para Time In foi bem recebida e muito elogiada pela rapidez com que reagiram. O *“in”* passou a fazer parte dos *sites*, através da secção no site que se chama *“Time In”*. A nível de direcção, entre departamentos, começaram a criar uma lógica de reuniões diárias para perceber como é que estava a ser a adaptação durante a fase inicial da pandemia. O lema era *“mais do que reativos, como é que podiam ser proactivos face à situação”*. Foi necessária a criação de condições para possibilitar o teletrabalho. Nunca passaram por nenhuma fase em que não tivessem um produto para oferecer pelo que a maior diferença residiu no facto de terem deixado de falar tanto de cidade nessas edições semanais, passando a ser algo mais nacional.

O apoio do MEO foi essencial a nível financeiro durante a nova fase de edições semanais gratuitas. A Time Out considerou que, por estar em casa, não faria sentido ter uma edição paga porque há uma oferta muito maior no digital. Apesar de haver uma clara identificação entre o que é pago e o que não é pago, Stefanny defende que é descabido *achar que os meios de comunicação não podem aceitar qualquer tipo de investimento, especialmente quando não há grandes apoios*. Para além do *site*, tiveram de pensar em que *design* é que faria sentido e quais os programas que permitissem fazer uma nova edição digital. Posteriormente, ao entender que havia uma grande tendência de tráfego a vir do *mobile*, desenharam dois formatos (um para quem está no telefone, outro para quem está no computador). *Reforça que a identidade é tudo e o segredo está em manter o tom ao falar de algo completamente diferente*.

Internamente, o mais complexo foi perceber como é que transitariam as diferentes componentes do negócio - redacção, comercial, design, financeiro, direcção de equipas - para um ambiente de teletrabalho. A passagem da revista da banca para o digital exigiu alterações para que tivesse uma leitura fácil. Ao ter uma presença digital é mais provável receber *feedback* dos leitores pois é comum que aqui se sintam mais à vontade para

comunicar. Uma boa parte da audiência, por diversos motivos, já manifestava interesse na versão digital. Para além do *site*, o leitor passou a ter mais um produto com qualidade e curadoria Time Out, gratuito e que pode aceder em qualquer lado, basta ter internet. Para a equipa a vantagem foi continuar a ser possível chegar aos leitores e conhecer um novo terreno e que no pós pandemia vai continuar a ser relevante que é o Time In. O foco nas redes sociais foi prioritário através da criação de experiências viradas 100% para o digital.

A adoção de algumas plataformas como é o caso do *Sked* permitiu rentabilizar tempo ao mesmo tempo que gera produtividade. Ao ter os recursos certos disponíveis tudo se torna mais fácil, atingindo mais facilmente os objetivos. Começaram a criar *engagement* com a audiência, trazendo também tráfego para o *site*. Houve um grande “*boost*” de criação de conteúdo patrocinado para redes sociais, algo que tinham de forma mais esporádica. Passou a ser frequente ter *posts* e *stories* patrocinados no Instagram ou Facebook ou conteúdo no *site*. Outras cidades demoraram um pouco mais a conseguir criá-lo.

Na primeira fase da pandemia foi difícil ter um crescimento acelerado. Apesar de considerar que foram muito bons nalguns aspetos, noutros estavam de mãos atadas. Com alguns artigos populares, compreenderam, surpreendentemente, que o público queria ver mais do que notícias locais pelo *que a aposta no conteúdo internacional seria um bom caminho, ajudando o leitor a viajar sem sair de casa.*

Desafios face à pandemia	Processo de transformação digital	Como perspetiva a evolução
Sabiam de antemão que haveria uma "migração" para o online, streaming, eventos online, cursos e workshops permitindo antecipar o que poderia correr bem e menos bem	A mudança para Time In foi bem recebida e muito elogiado pela rapidez com que se deu	O apoio do MEO foi essencial a nível financeiro durante a nova fase de edições semanais gratuitas
Necessidade de entender como poderiam continuar a apoiar os negócios e atividades. Continuaram a ser na essência a Time Out Lisboa apesar de terem mudado para Time In	O "in" passou a fazer parte dos sites através da secção no site que se chama "Time In" até hoje	A identidade é o que define a marca e manter o tom ao falar de algo completamente diferente foi prioridade
Entre departamentos, começaram a criar uma lógica de reuniões diárias	Desenharam dois formatos (um para quem está no telefone, outro para quem está no computador).	O leitor passou a ter mais um produto com qualidade e curadoria Time Out, gratuito e que pode aceder em qualquer lado, bastando ter acesso à internet
O lema seria "mais do que reativos, como é que podiam ser proactivos face à situação?"	Com a presença digital é mais provável receber feedback dos leitores	Continuou a ser possível chegar aos leitores e conhecer um novo terreno que no pós pandemia vai continuar a ser relevante que é o "Time In"
Foi necessária a criação de condições para possibilitar o teletrabalho	Boa parte da audiência, por diversos motivos, já manifestava interesse na versão digital	Com alguns artigos populares, compreenderam, surpreendentemente, que o público queria ver mais conteúdo internacional
A maior diferença residiu no facto de terem deixado de falar tanto de cidade, passando a ser algo mais nacional	O foco nas redes sociais foi prioritário através da criação de experiências viradas 100% para o digital	
	A adoção de algumas plataformas como é o caso do <i>Sked</i> permitiu rentabilizar tempo ao mesmo tempo que auxilia na produtividade	
	Prioridade de criar engagement com a audiência, trazendo tráfego para o site. Houve um grande "boost" de criação de conteúdo patrocinado para redes sociais	

Quadro 5 -Quadro resumo Steffany

Diretora editorial – Vera Moura

Vera aponta que foi um *desafio muito grande e acima de tudo ao qual tiveram que responder de forma rápida*. Relembra que a última Time Out Lisboa que saiu em papel ainda com sugestões de coisas para fazer na rua (o core da Time Out em todo o mundo), já foi uma revista que tinha de conter um aviso aos leitores que alguns dos eventos dos quais falavam poderiam sofrer alterações. Em Lisboa o impacto foi muito grande, numa semana tiveram que criar uma nova revista em que o conteúdo eram coisas para fazer em casa e não na rua. O formato e o funcionamento da Time Out mudou totalmente. De uma revista paga passaram a ter uma revista gratuita, passando de revista local, como sempre foi com especialistas locais, a uma união das duas redações, de Lisboa e do Porto, passando a ser Time Out Portugal no espaço de uma semana. A capacidade de reinvenção foi rápida e bem feita. Já se falava de filmes, séries e já tinham atenção a marcas e negócios *online*. Foi preciso adaptar o resto da revista e perceber que áreas de casa às quais já davam atenção tinham muita importância. Foi



mudar um pouco o foco. Em vez de olhar mais para a rua, olhar mais para casa, o conteúdo passou a ser gratuito, não exigindo deslocações sendo que a principal vantagem é o alcance.

Já havia cidades que eram só digitais, como Paris, por exemplo, que nunca teve uma revista, nasceu como um *site*. A mudança precipitou-se em Portugal sendo que Vera pensou que iriam ter a revista durante algum tempo mais, apesar de já terem falado da transição da revista paga para gratuita. Ou da transição de uma revista semanal para mensal. *O rumo já estava pensado antes da pandemia.*

O apoio do MEO foi fundamental. O impacto do logótipo, ao passar de Time Out para Time In, teve uma resposta muito boa por parte dos leitores. Houve uma grande fatia de leitores que chega ao *site* e revista através das redes sociais. *A pandemia ainda tornou a dependência e a adesão dos leitores às redes sociais maiores.* Nesse período aumentaram e melhoraram a presença nas redes, sendo que o objetivo seria chegar a mais leitores, partilhando conteúdo. Percebe-se que as marcas e os anunciantes da revista tiveram interesse. Em vez de terem uma página tradicional de publicidade numa revista, preferem apostar num conteúdo patrocinado em que é feita uma parceria entre a Time Out e a marca. Nas redes sociais acaba por ter um alcance e um impacto maior.

A presença na redação permite uma harmonia de trabalho que pode ajudar em pequenos detalhes como, por exemplo, quando há dúvidas sobre um título para um artigo. As reuniões semanais editoriais mantiveram-se. Foi sempre importante que todos estivessem ligados a trabalhar juntos apesar de à distância. A redação de Lisboa e a do Porto nunca tinham trabalhado juntas. As fronteiras deixaram de existir. Havia uma distinção maior entre o que era a revista semanal e o que era o *site*. Houve coisas às quais não irão deixar de estar atentos visto que já não era só o que fazia na rua que era com a Time Out mas sim o que faz em casa. Ao transformar-se numa revista digital tudo passou a ser digital. É uma fronteira que volta a existir com a revista trimestral que vão lançar em papel. Foi mais difícil as pessoas adaptarem-se a uma nova forma de trabalhar em que não estavam todos juntos, é um novo tom e uma nova abordagem. Nunca tinham trabalhado a partir de casa pois não seria possível ter acesso ao servidor, arranjam forma de as ter. Permitiu que fosse possível durante a pandemia ou no futuro, se por algum motivo alguém preferisse trabalhar a partir de casa tenha as ferramentas para o fazer. Se trabalha melhor em casa e rentabiliza o tempo, Vera encara como uma mudança bastante positiva. Imagina

um híbrido entre casa e redação. Por outro lado, não deixa de frisar que o ambiente de redação é importante, também pelo espírito de equipa. A confiança é fundamental neste processo.

Aponta que uma das desvantagens é que *há a diluição entre a vida doméstica e a vida laboral*. Diluem-se os horários. A nível externo foi complexo manter o público interessado, não fazendo esquecer a marca Time Out. Seria importante manter a identidade pois não iriam ser Time In para sempre. A exposição da vida privada é esquisita segundo Vera pois nem todos têm um escritório e têm de improvisar. Apesar de se concentrar com facilidade, foi difícil estabelecer fronteiras. Nunca trabalhou tanto e tão cedo e nunca acabou tão tarde como agora. Nunca esteve tão disponível a toda a hora, sendo que no próprio jornalismo não há muitos horários. Nas reuniões *online* são frequentes constrangimentos, normalmente num espaço protegido que é a redação não existem, tal como perder a conexão da internet ou semelhante.

Vera acredita que o futuro do papel é precisamente o que vão fazer, ou seja, o papel enquanto objeto *premium*. Adverte que este precisa ser reinventado mas não deve desaparecer pois permite a pausa, como um livro. A transição para o digital não só foi importante como era fundamental. Foi importante ganhar o site. A transição para o digital coincidiu com a pandemia tendo sido algo doloroso pois era comum que alguns leitores demonstrassem saudade, questionando quando voltariam às bancas. *As vendas da revista vinham a cair nos últimos anos. A diretora editorial sente que sem pandemia o progresso iria ser muito mais lento mas iria acontecer*. A transição a 100% para o digital aconteceu e correu bem, existindo duas versões da mesma revista, uma para o telefone, outra para o computador. *A transição para o digital foi definitiva pelo que a revista trimestral nada muda em relação ao rumo para o digital*.

Desafios face à pandemia	Processo de transformação digital	Como perspectiva a evolução
Desafio muito grande ao qual tiveram que responder de forma rápida	O conteúdo passou a ser gratuito, não exigindo deslocações aumentando o alcance da revista	A capacidade de reinvenção foi rápida e bem feita sendo que o apoio do MEO foi fundamental
A última edição em papel já continha um aviso aos leitores sobre a possibilidade de alguns espaços nela mencionados poderem encerrar	O impacto do logo "Time In" teve uma boa resposta por parte dos leitores	A mudança precipitou-se em Portugal sendo que Vera pensou que iriam ter a revista durante algum tempo mais. No entanto, já tinham discutido a mudança da revista para gratuita, ou da transição de uma revista semanal para mensal. O rumo já estava pensado
Numa semana criaram uma nova revista em que o conteúdo eram coisas para fazer em casa e não na rua sendo que o formato e o funcionamento da revista mudou (de uma revista paga para gratuita)	A pandemia tornou a dependência e a adesão dos leitores às redes sociais maiores sendo que muitos chegavam ao site/revista através destas	A presença na redação permite uma harmonia de trabalho que pode ajudar em pequenos detalhes
Passaram de revista local a uma fusão de redações resultando na Time Out Portugal	Aumentaram e melhoraram a presença nas redes através da partilha de conteúdo	Foi importante que todos estivessem ligados a trabalhar juntos apesar de ser à distância. As redações nunca tinham trabalhado juntas pelo que deixaram de existir fronteiras. Tudo ser digital muda com a revista trimestral que vão lançar em papel
Foi preciso perceber que áreas de casa que já davam atenção tinham muita importância	Marcas apostam num conteúdo patrocinado nas redes sociais da Time Out por ter um alcance e impacto maior	Foi mais difícil as pessoas adaptarem-se a uma nova forma de trabalho, novo tom e nova abordagem. Nunca tinham trabalhado a partir de casa pois não era possível ter acesso ao servidor
Foi complexo manter o público interessado, não fazendo esquecer a marca Time Out		Imagina um híbrido entre casa e redação
Diluição da vida doméstica com a vida laboral na Dificuldade de estabelecer fronteiras. Carga excessiva de trabalho		A confiança é fundamental neste processo
		Foi importante manter a identidade pois não iriam ser Time In para sempre
		O papel enquanto objeto premium é o futuro
		Mudança digital como necessária. As vendas da revista vinham a cair nos últimos anos. A diretora editorial sente que sem pandemia o progresso iria ser muito mais lento mas iria acontecer
		A transição para o digital foi definitiva pelo que a revista trimestral nada muda em relação ao rumo para o digital

Quadro 6 - Quadro resumo Vera

Director Geral - Duarte Vicente



Duarte afirma que o início da pandemia foi desafiante até porque tinham duas redações habituadas a explorar as novidades locais.

O que dizia respeito à rua deixou de acontecer pelo que o desafio passou a ser procurar mais atividades para fazer em casa. A mudança para Time In a nível de logótipo concretizou essa “mudança”.

O primeiro grande desafio foi garantir harmonia entre redações para trabalhar num objeto comum e adaptar as tarefas de cada função que foram modificadas. Relata também que *ganham eficiência pela mudança de formato*. Ao longo do tempo perceberam como poderiam ter um negócio abdicando de grande parte da receita a que estavam habituados. Foi também importante acompanhar a reação da audiência e o *feedback* que era emitido de forma a aprimorar o produto.

Um dos focos, mesmo com a mudança, seria preservar as características identitárias, que fosse apelativo e que fizesse uso das ferramentas que permitissem esta modificação como por exemplo o formato de consulta da revista consoante o dispositivo.

O diretor afirma que o público por um lado recebeu com tristeza a migração pois sentiam que perderam a periodicidade e a possibilidade de ir às bancas. Por outro lado, valorizavam o facto de entregarem um produto que não obrigava a deslocações e não tinha qualquer custo.

Reflete que atualmente é imprescindível para qualquer setor de atividade ter uma presença no digital. *Acabou por ser um processo forçado mas que resultou num processo de mudança eficaz.* A grande vantagem competitiva para a Time Out seria o facto de passar a estar numa plataforma que não estava antes de forma periódica.

Para as redes sociais o modelo manteve-se mudando-se os conteúdos considerando que tiveram de ser adaptados aos tempos sem vida fora de casa. Foi uma maneira de “*atacar e de continuar a alimentar a audiência das redes sociais*” que é vasta.

Desafios face à <u>pandemia</u>	Processo de <u>transformação digital</u>	Como <u>perspetiva a evolução</u>
Tinham duas redações habituadas a explorar as novidades locais/fundem-se	O desafio passou a ser procurar mais atividades para fazer em casa	Ganho de eficiência pela mudança de formato
O que dizia respeito à rua deixou de acontecer	O logotipo Time In concretizou essa “mudança”	Conclusão de que o negócio poderia funcionar abdicando de grande parte da receita a que estavam habituados
O primeiro grande desafio foi garantir harmonia entre redações para trabalhar num objeto comum e adaptar as tarefas de cada função que foram modificadas	Importância em acompanhar a reação da audiência e feedback emitido de forma a aprimorar o produto	Imprescindibilidade para qualquer setor de atividade ter uma presença no digital
Foco em preservar as características identitárias mantendo o interesse dos leitores e fazendo uso das ferramentas que permitissem esta modificação (ex: formato de consulta da revista consoante o dispositivo)	Público por um lado recebeu com tristeza a migração pois sentiam que perderam a periodicidade e a possibilidade de ir às bancas	Apesar de forçado resultou num processo de mudança eficaz
	Outra parte valorizava o facto de entregarem um produto gratuito que não obrigava a deslocações	Com ataque rápido foi possível continuar a alimentar a audiência das redes sociais”
	Nas redes sociais o modelo manteve-se mudando o conteúdo tendo sido adaptado para uma vida em casa	Vantagem competitiva de passar a estar numa plataforma que não estava antes de forma periódica

Quadro 7 - Quadro Resumo Duarte

Subdiretor - Hugo Torres

Segundo Hugo, as coisas sobre as quais escreviam viraram-se todas para casa e isso permitiu que a mudança fosse feita passando do foco da rua para dentro de casa. O lazer e a cultura passaram para o digital.



Em termos técnicos e de organização de equipa, criou algumas fricções bem com algumas dificuldades técnicas em relação à dinâmica de trabalho. A acumulação de *stress*, preocupações com os filhos e a ansiedade de estar em casa foi o maior desafio. O objetivo seria aproveitar da melhor forma possível este tempo esse tempo para que fosse prazeroso e o menos cansativo possível.

Dentro da Time Out, um dos maiores desafios foi a adaptação do conteúdo, incluindo o logo e os ajustes na equipa, sendo que o volume de trabalho aumentou. A experiência de leitura passou a ser diferente porque é diferente pegar numa revista e calmamente a folhear no sofá, outra é estar à frente de um ecrã ainda mais tempo do que o habitual. O subdiretor entende que o impacto em quem lê é muito diferente porque é comum associar o papel ao momento de relaxamento, sendo que as luzes do digital tem o efeito reverso.

Do ponto de vista de quem produz, não houve uma grande diferença, mas sim um ajuste técnico e tecnológico para oferecer o melhor produto adaptado a uma nova realidade, passando a haver mais trabalho de secretária pelo que se sai menos à rua. Na dinâmica da equipa houve uma grande mudança sendo preciso criar barreiras entre o trabalho e a vida pessoal. Hugo encara esta distinção com alguma dificuldade, associando a uma ânsia de responder com rapidez, não se orgulhando. A gestão da vida doméstica é mais caótica. *O digital fez com que o ato de desligar fosse mais difícil* exemplificando que mesmo quando está de férias prefere ir respondendo a alguns *emails* pois sabe que se não o fizer será intensivo ao regressar ao trabalho. A mudança da revista para o digital foi muito bem recebida, teve bons números, acabando por esmorecer um pouco algum tempo depois. Todos migraram para o digital pelo que houve um ajuste natural. *Apesar do conteúdo ter mudado, o espírito da Time Out manteve-se, tanto internamente como entre os leitores.* A qualidade e o empenho nos textos para a revista tem de ser o mesmo para o *site*. Hugo é da opinião que o digital não chegou agora mas que foi particularmente na pandemia que todos se focaram nele porque era o meio disponível para fazer com que os produtos

chegassem às pessoas. Para os leitores, é gratuito e está acessível em qualquer plataforma digital. O digital possibilita o alongamento nos caracteres sem grandes constrangimentos industriais, diferentemente do que acontece nas revistas em papel. O leitor cria uma relação com o papel, não é tão descartável como o meio digital, havendo uma relação interessante entre o leitor e o jornalista. A relação com algo que se vê nas redes sociais é muito mais fraca, passa-se alguns segundos a ler e depois já pouco interessa.

Passou do sonho profissional que era poder trabalhar uma boa parte do tempo a partir de casa a estar cansado de o fazer. O subdiretor anseia que a pandemia tenha servido para recalibrar algumas coisas que no seu entender são necessárias. Acredita que a Time Out pode vir a ganhar com esta mudança, rematando que seria interessante que as pessoas tenham vontade de desligar do *online*, quando as circunstâncias pandémicas também assim o permitirem.

Hugo deixa claro que neste tipo de jornalismo de lazer a tentação é alguma mas não pode cair para o lado promocional. No entanto, é uma questão de escolha editorial pelo que outros meios de comunicação optam por fazê-lo. Na Time Out, o objetivo é não haver um deslumbramento mas sim uma escrita com sentido crítico e equilibrada. No entanto, reconhece sim *que o sensacionalismo funciona, muitas marcas o provam. Há sempre imensos leitores, quer no papel ou no digital nesse sentido, mas também há muitas provas de que um trabalho sério também funciona*. Hugo utiliza como exemplo o *The New York Times* associando-o ao melhor jornalismo do planeta e o *The Guardian* ou o *El País* com os seus defeitos e qualidades mostrando que não é só o sensacionalismo que funciona.

No que diz respeito às redes sociais, criaram-se algumas rubricas novas bem como modelos de distribuição, sendo que os tempos pediram criatividade redobrada. Há sempre um crescimento contínuo que pode ser mais acentuado ou não destacando que se encontram nas maiores redes sociais como o facebook, o instagram e o twitter. Hugo destaca ainda que são os mais velhos e com mais poder de compra quem pode aproveitar o melhor que as cidades oferecem, sendo que também é comum haver espaço para eventos gratuitos para os mais jovens ou para quem tem menos poder de compra.

Desafios face à pandemia	Processo de transformação digital	Como perspectiva a evolução
Os assuntos sobre as quais escreviam viraram-se para a casa permitindo que a mudança fosse do foco da rua para o interior	A experiência de leitura passou a ser diferente bem como o impacto em quem lê (papel - momento de relaxamento vs luzes do digital como efeito de despertar)	O digital fez com que o ato de desligar fosse mais difícil comparativamente às décadas anteriores
Houve mudanças em termos técnicos e de organização de equipa sendo que houve ajustes na dinâmica de trabalho	Ajuste técnico e tecnológico para oferecer o melhor produto ajustado à nova realidade passando a haver mais trabalho de secretária e menos no exterior	O espírito da Time Out manteve-se apesar das mudanças no foco
O stress foi um sentimento generalizado pela preocupações com os filhos e pela ansiedade de estar em casa	Mudança da revista para o digital foi bem recebida, teve bons números mas que acabaram por esmorecer um pouco depois	O digital não chegou agora mas foi particularmente na pandemia que todos se focaram nele
Os maiores desafios foram a adaptação do conteúdo, incluindo o logo e os ajustes na equipa, sendo que o volume de trabalho aumentou	Para os leitores passou a ser gratuito e está acessível em qualquer plataforma digital	O leitor cria uma relação com o papel não tão descartável como com o meio digital
A gestão da vida doméstica com o teletrabalho foi mais caótica relacionando-se com alguma ansiedade em responder por estar em casa	O digital possibilita o alongamento nos caracteres sem grandes constrangimentos industriais	Anseia que a pandemia tenha servido para recalibrar aspetos que considera necessário. Acredita que a Time Out pode vir a ganhar com a mudança
	Nas redes sociais criaram-se algumas rubricas novas bem como modelos de distribuição sendo que os tempos pediram criatividade redobrada	

Quadro 8 - Quadro Resumo Hugo

e) Marketing – Diana Martin

Diana relembra que em 2020 passaram para Time In. Comercialmente e no departamento de *marketing* foi muito mais fácil chegar aos parceiros e aos anunciantes com uma novidade pelo facto de que o que o leitor poderia fazer em casa também era com a Time Out. Admite no entanto que o ano de 2021 está a ser um pouco mais complicado, já voltaram ao “out”.



No que diz respeito ao *marketing*, destaca que a Time Out apesar de já ter tido muito, neste momento, não tem tanto frisando que nunca tiveram “*budget*” para o gerir pois nunca foi uma área prioritária. O *marketing* atual é muito à base de parcerias, eventos e algumas sinergias que ficaram parados com a pandemia. O *marketing* em 2020 não aconteceu. Aconteceu sim um *marketing* virado para as redes sociais. O *marketing* digital sempre funcionou muito bem e também cresceu. Foi preciso conseguir chegar aos

anunciantes com credibilidade numa área que não era bem o foco da Time Out. No passado não era habitual comunicar quando tinham nova edição, por exemplo. Está também a ser aumentada a rede de críticos e foi criada uma Time Out Madeira. Agora os parceiros são informados frequentemente com informação que achamos relevante. Algumas conferências com parceiros dão também alguma visibilidade sendo que se recebe *feedback* de pessoas com questões.

Afirma que “*tiveram de dar mais cambalhotas do que o costume*”, pelo que sendo diretora de *marketing*, passou a diretora comercial. O *marketing* nas outras Time Out do mundo acabou, foi um departamento que desapareceu, por exemplo na de Londres. Foi complexo com a pandemia pelo que o único sobrevivente é o *marketing* digital.

Ocasionalmente, são criadas algumas dinâmicas de *quizz* nos *stories* no Instagram para haver interação. Os leitores gostam muito de interagir, portanto às vezes é preciso criar algumas mecânicas onde o leitor pode falar e interagir com os conteúdos. A maior vantagem é o alcance. Com o papel existe a dependência das pessoas terem de comprar o que acaba por ser uma fonte de rendimento muito importante para a empresa mas ao estar no digital o alcance triplica, é de muito mais fácil acesso. A parceria com o MEO também ajudou pela publicidade da revista nos seus meios que são consideravelmente massificados. Diana refere que 2020 foi o ano em que mais tiveram campanhas nas redes sociais em quatorze anos. *Cresceram muito no instagram e também no facebook com a pandemia, pelo que se esta não se verificasse, esse crescimento não teria acontecido de forma tão abrupta.* As pessoas procuram mais, estão mais presentes nos meios porque têm mais tempo, já antes havia um vício relacionado com os ecrãs As pessoas passam a estar tão disponíveis nos dias de semana como no fim-de-semana.

A nível de *marketing*, o digital tem a vantagem de que a pessoa pode ir diretamente ao *site* do anunciante, facilitando bastante o processo quando comparado ao papel. Uma vantagem para os anunciantes é que o retorno é imediato conseguindo monitorizar com precisão as campanhas. No papel, apesar dos números de vendas, não se sabe se a pessoa viu aquele anúncio em concreto

Os meios em papel deparam-se com algumas dúvidas sobre o que fazer no futuro. A própria Time Out pensa se deve apostar apenas no digital ou se faz sentido voltar ao papel por haver pessoas que sentem falta. A tendência é um digital cada vez mais criativo pois há muita oferta.

Desafios face à pandemia	Processo de transformação digital	Como perspetiva a evolução
Comercialmente e no departamento de marketing foi mais fácil chegar aos anunciantes pelo facto de que "o que o leitor poderia fazer em casa também era com a Time Out"	O marketing digital sempre funcionou muito bem e também cresceu	A publicidade nunca foi uma área prioritária
2021 está a ser um pouco mais complicado	Não era habitual comunicar quando tinham nova edição	A parceria com o MEO ajudou pois os seus meios são massificados
Marketing atual é muito à base de parcerias, eventos e algumas sinergias que teve de ficar parado com a pandemia	Algumas conferências com parceiros dão também alguma visibilidade sendo que se recebe feedback de pessoas a fazerem perguntas, estando a resultar	2020 foi o ano em que mais tiveram campanhas nas redes sociais em 14 anos. Cresceram no Instagram e no Facebook com a pandemia, pelo que se esta não se verificasse, esse crescimento não teria acontecido de forma tão abrupta
Foi preciso conseguir chegar aos anunciantes com credibilidade numa área que não era bem o foco da Time Out	Ocasionalmente, são criadas algumas dinâmicas de quiz nos stories no Instagram para haver interação. Os leitores gostam pelo que é preciso criar algumas mecânicas onde este possa interagir com os conteúdos, havendo um maior alcance	A Time Out pensa se deve apostar apenas no digital ou se faz sentido voltar ao papel por haver pessoas que sentem falta. A tendência é um digital cada vez mais criativo pois há muita oferta
Dg_diretora de marketing passou a diretora comercial	O digital tem a vantagem de que a pessoa pode ir diretamente ao site do anunciante	
O marketing nas outras Time Out do mundo acabou, foi um departamento que desapareceu (por exemplo na de Londres)	A vantagem para os anunciantes é o retorno imediato	
O único "sobrevivente" é o marketing digital		

Quadro 9 - Quadro Resumo Diana

f) Outros meios de comunicação

Shifter – João Gabriel Ribeiro

Segundo João, o nome Shifter surge pois gostavam de ter um nome em inglês para rasgar com o que havia. Refere que estava a começar em Portugal a “*starter culture*” na qual os media se dedicavam a *start ups*, começando a identificar-se com a cultura da internet. *Sentiam que não havia nada que fosse especificamente para a geração mais jovem, que falasse numa determinada linguagem.* O

digital não era mais o futuro mas sim o presente. O Shifter começou descomprometidamente como um *hobbie*. Não tinham preocupações típicas dos meios de comunicação social como o registo na ERC, por exemplo. João reflete que em Portugal não existe muito a cultura de criar meios de comunicação, e que também não há acompanhamento. O projeto não tem apoios ou bolsas, nem com a pandemia. Não usavam o termo jornalismo pois não estavam comprometidos com as normas. Apesar de terem



mais visitas no *site*, não correspondia necessariamente a mais lucro. Tiveram que reinventar a forma de proceder para gerar receita. Nesse sentido, fazem desenvolvimento de *websites*, acompanhamento de eventos e consultoria para conseguir manter o *site* em funcionamento. A revista é uma fonte de receitas. Confessa que uma forma de poupar bastante é que o próprio faz o papel de editor, jornalista e de *designer*. O *patreon* é o local onde têm a comunidade, no qual funciona por financiamento colaborativo e subscrição, ou seja, os subscritores podem apoiar mensalmente os seus projetos. A publicidade, apesar de residual, permite alguma receita sendo que há marcas que os apoiam para falar de certos assuntos.

Tinham como objetivo fazer publicação *online* de coisas que mais ninguém publicava. Começaram por detetar falhas no panorama nacional e tentaram preencher essas lacunas. Faziam um trabalho de “promoção” a nível de tecnologia sobre novos equipamentos, hoje já o fazem numa perspetiva crítica. No campo da ciência sentiram que isso fazia falta pois é tratada de uma forma muito fragmentada e até sensacionalista. A preocupação é ajudar os leitores a compreender o mundo em rápida mudança, sendo que existem temas que no seu entender são subvalorizados pelos media. O foco será sempre que o artigo acrescente e elucide.

No Shifter, rejeitam a segmentação de público, salvaguardando que esta é relacional. Ao ser uma plataforma irreverente, *não sentem que um assunto tem de ser falado porque está nas tendências e todos os outros meios o fazem*. Dentro dessa irreverência, preferem sim provocar um diálogo intergeracional. Apreciam mostrar aos leitores que estão atentos a outros eventos mais locais, por exemplo. Afirmam que recebeu emails de pessoas mais velhas, de professores de faculdade e investigadores mostrando-se satisfeitos com o projeto, felicitando-os, defendendo que fazia falta um meio como o Shifter. Um dos critérios fulcrais é *o bom senso, ponderação, fugir ao sensacionalismo, falar de assuntos sobre os quais têm conhecimento de forma clara e honesta*.

João acredita que a informação é extremamente importante numa democracia, senão a mais importante. A digitalização, as redes sociais, as pessoas já não lerem tanto no papel, não irem até ao quiosque há toda uma “compressão na forma como as coisas estão feitas”. Afirmam que as pessoas acham que consomem informação quando na realidade as coisas estão muito descontextualizadas. Por sentir que as pessoas querem ler jornalismo, o Shifter oferece enquanto alternativa *o retornar da relação entre o leitor e o redator mais*

honesto e partilhado. Os artigos são parte de uma rede de reflexão que iniciam como que um ponto de partida, o próprio ângulo, a abordagem nas redes sociais, a abertura que têm. Todos esses fatores englobam uma dimensão de participação.

João encara a contextualização com *links* como fundamentais. Apreciam fazer citações, inserir *links* e gerar sinergias, depositando confiança no que fazem. Abordam temas fracturantes como o racismo, a homofobia ou transfobia defendendo que o ângulo nunca deve ser confrontacional pois aí não cria empatia, tendo efeitos reversos. Reconhece que existe uma grande tendência em ir atrás de histórias sensíveis. No entanto, há que ter em conta se vão deixar a pessoa em causa vulnerável. Há que ter cuidado, responsabilidade e ponderação.

Comparando o papel com o digital, *num jornal consegue-se facilmente entender o que é a capa e as respectivas secções enquanto no digital tudo se funde, há mais dificuldade em perceber que importância foi ou não dada a cada artigo*. Dentro da luta de importâncias há hierarquias porque são os editores que definem. João acredita que os editores, muitas das vezes, não têm sensibilidade sobre essa escolha pois estão focados nos números. Quando estas estruturas obrigam a dar mais resposta e mais celeridade em termos quantitativos torna-se mais difícil ter o discernimento. Acredita que são os media mais digitalizado que existe, não têm redação física. Só existem no digital. Se não existisse *wordpress* não existia o *shifter*. Os custos fixos são nulos, pagam apenas um *plug-in*. Tudo o que for *software* livre é bem-vindo. Gostam de ser um meio autónomo, usufruindo das ferramentas tecnológicas tanto quanto elas permitam. É um trabalho especialmente colaborativo. Usam imagens de domínio público, o que permite poupar. Com a tecnologia facilmente chegam a todo o lado, possibilitando inclusive entrevistas internacionais.

Como no digital há muita oferta, o diretor entende que existe uma desvalorização de conteúdo, sendo que uma opinião de alguém com mais seguidores pode tornar-se mais importante/viral do que um artigo feito por uma equipa que estudou o assunto. Por outro lado, há uma vantagem porque há uma descentralização do conteúdo do jornalista. Às vezes, relata que é mais difícil controlar e lidar com alguns efeitos face ao que produzem, pois não sabem para onde um artigo vai, por vezes são retirados de contexto. Tens de ter cuidado porque a exposição é muito maior e mais descontrolada, perde-se o lado humano.

Aponta as vantagens como mais evidentes *desde a redução de custos, o alcance que pode ser global, a liberdade e o facto de permitir abrir a mente através do encontro com o outro na divergência*. A opção de tradução, por exemplo, abre muitas portas. Outro fator que evidencia é que a tecnologia permite criar uma camada de anonimidade que poderá ser especialmente útil na medida em que pode ajudar que algumas pessoas se expressem. A tecnologia pode ter um lado mais humanizado, como um lado mais desconcertante. O Shifter apresenta-se como uma *mixed reality*, visto que é uma revista digital mas que também apresenta um formato físico. Esta bebe muito da linguagem do digital, quer a nível de escrita, imagem, formatação, sendo meio digital, meio analógico. Deixa claro que são contra a perspetiva de que a era digital é sinónimo de não ler em papel. Defende que nunca nenhum mundo digital vai substituir o papel, sendo que há pormenores como o brilho do papel, por exemplo, que não tem equivalente no digital. Ao ter a plataforma tecnológica solidificada, a revista em papel devolve o lado físico à relação, humano e ambivalente. A revista revaloriza o que se perdeu no digital. Permite trabalhar temas mais abertos e diversos, permitindo criar reflexões muito interessantes nas quais as pessoas conseguem compreender melhor. Pela sua experiência, afirma que não há uma grande preparação nem uma grande aceitação para estas novas revistas sendo que um quiosque a recusou sem sequer saber o que tratava, no entanto o feedback recebido por parte dos leitores foi bastante positivo.

Quanto a possíveis efeitos da **pandemia**, **argumenta que** a agilidade é um dos pontos fortes do Shifter. Foi com a pandemia que terminaram o acordo com o espaço que tinham sendo que a redação deixou de existir. Foi uma fase que obrigou ao essencial. A informação passou a ser ainda mais importante. Foi um pouco por causa da pandemia que surge a revista física. O foco vai sobretudo para a comunidade, *newsletter* e apenas o essencial para as redes sociais, sendo que as encara como uma obrigação dos tempos modernos.

Quem são?	Jornalismo Português / Futuro do papel	Como encaram o ambiente digital	Desafios face à pandemia
Sentiam que não havia um media com foco na geração mais jovem surgindo sem compromisso como <i>hobbie</i>	João reflete que não existe a cultura de criar meios de comunicação nem respetivo acompanhamento no país	O <i>potreon</i> é onde têm a comunidade através do financiamento colaborativo e subscrição, no qual são mensalmente apoiados	O projeto não teve apoios ou bolsas
Não usavam o termo jornalismo nem tinha inicialmente registo na ERC. Não têm redação física	A informação é extremamente importante numa democracia	Desde os mais velhas, professores de faculdade até investigadores mostraram-se satisfeitos com o projeto	A agilidade da equipa foi um dos pontos fortes
Encaram o digital não como o futuro mas sim como presente	Os leitores acreditam consumir informação quando os assuntos estão descontextualizados	Encaram a contextualização com links como fundamental	Terminaram o acordo com o espaço que tinham sendo que a redação deixou de existir
Apesar de terem mais visitas no site, não correspondia a mais lucro. Reinventaram a forma de gerar receita fazendo desenvolvimento de websites, acompanhamento de eventos e consultoria. A revista é um complemento que gera lucro	É importante retornar a relação entre o leitor e o redator de forma honesta sendo que os artigos são um ponto de partida para reflexão	Enquanto que num jornal facilmente se entende cada secção, no digital tudo se funde	Foi em grande parte pela pandemia que surge a revista física
A publicidade, apesar de residual, permite alguma receita	Há que ter cuidado, responsabilidade e ponderação para que os entrevistados sejam respeitados	No digital há muita oferta havendo uma desvalorização de conteúdo	
O objetivo é falar sobre assuntos que não costumam ser focados começando por detetar falhas no panorama nacional	Acredita que os editores, muitas das vezes, não têm sensibilidade na escolha de temas para os artigos pois estão focados nos números	É difícil controlar os efeitos do que produzem desconhece-se o percurso do artigo	
Assuntos costumam ser tratados de forma sensacionalista sendo que no Shifter o artigo tem como objetivo acrescentar e esclarecer	Pensa que não há uma grande preparação nem aceitação para estas novas revistas	O online permite a redução de custos, maior alcance, tradução, liberdade, anonimidade e permitir abrir a mente através do encontro com o outro na divergência	
Rejeitam a segmentação de público. O ângulo e abordagem nas redes sociais englobam uma dimensão de participação		A tecnologia pode ter um lado mais humanizado, e outro mais desconcertante	
Plataforma irreverente que não fala de assuntos porque são tendência estando atenta a eventos mais locais		A revista em papel "bebe muito" da linguagem do digital, quer a nível de escrita, imagem e formatação defendendo que nenhum mundo digital vai substituir o papel	
Os custos fixos são nulos, pagam apenas um <i>plug-in</i>			

Quadro 10 - Quadro Resumo Shifter

Divergente – Diogo Cardoso

A divergente nasceu como um espaço para jornalistas, videógrafos, fotógrafos e um grupo de pessoas que não encontrava espaço nos sítios onde trabalhava para fazer o tipo de jornalismo em que acreditava e que desejava fazer. Isso englobava ter mais tempo para pensar criticamente naquilo que estava a ser feito, para desenvolver os tópicos e as histórias que estava a trabalhar com mais calma e sem a pressão de publicação. O nome divergente tem que ver com o facto de não se limitarem a reproduzir os formatos que já existem nas



dinâmicas que já conhecem existindo uma vontade de olhar para o mundo de maneira diferente, sobretudo tendo tempo para discutir na redação, para pensar no processo de produção não só como um *puzzle*, mas sim para pensar criticamente porque a história deve ser contada de uma dada forma. A vontade de fazer diferente e por romper com o que era o padrão do jornalismo foi o pilar fulcral.

A via de jornalismo narrativo que visa retratar temáticas mais complexas foi a opção deste meio de comunicação pois o objetivo seria fazer histórias com tempo, voltar à base. Quando são feitas com tempo afastam-se daquela construção acética dos três parágrafos muito sucintos que “acabam por dizer tudo e por não dizer nada”. Diogo sente que, quando assim é, ficam sem entender quais as implicações que isso tem, o que aconteceu depois. *O jornalismo narrativo acaba por trazer a vertente de ouvir as pessoas, mais do que os números*, dar-lhe um palco para que a sua voz seja ouvida. É preciso ir buscar todos os elementos de contextualização, números que também são importantes para explicar a história sendo que o centro são as pessoas e as suas vivências. Permite também uma flexibilidade maior e abre perspectivas mais amplas de possibilidades de contar a história. Não há uma limitação ao papel, ao vídeo linear, ao áudio, pois usufruem de todas essas ferramentas. A criação da narrativa e a maneira como é pensada altera o formato em si mesmo. Depois de falar com as pessoas e de recolher outras informações complementares, voltando à redação com todo o material recolhido (o máximo de suportes possível para ter essa flexibilidade) pensa-se no tipo de formato, se vai ser uma história visual, um *long-form* com todos estes elementos, ou outro.

Afirma que diretamente a pandemia não teve um grande impacto, mas que reduziu bastante o contacto humano. O lado mais positivo foi que com esse momento de pausa, com o investimento a escrever candidaturas e a definir um plano mais sólido a médio prazo conseguiram dar o passo que estavam à espera há algum tempo que era ter um fundo financeiro para os próximos tempos.

Escolheram o digital não só pelas possibilidades que abre e as suas ferramentas mas também porque acaba por ser mais fácil de alcançar mais pessoas. Permite também criar algo sem a necessidade de grande investimento financeiro. O facto de terem ganhado a bolsa da Civitates ajudou a materializar o plano, dando a possibilidade de ter algum salário mas também de contratar mais gente. A principal vantagem de estar no meio *online* é a facilidade de acesso porque as pessoas não têm necessariamente de comprar alguma

coisa. A divergente é aberta, gratuita (as pessoas podem contribuir mas não são obrigadas a fazê-lo para ler). Permite também não só comunicar através dos próprios trabalhos mas sim através das redes sociais, permite compartimentá-las mas também oferecer formatos diferentes para chegar a públicos mais vastos. O digital permite a flexibilização dos formatos e adaptá-los a diferentes públicos, resultando num alcance maior.

A desvantagem é que toda a gente está saturada de ecrãs e de digital. A doença dos novos tempos é a falta de concentração em frente ao ecrã, argumentando que há muita gente a sentir a necessidade de voltar ao analógico, sobretudo nestes formatos que podem ser lidos como um livro. Há um envolvimento a longo prazo, sendo que há muitos projetos digitais a ter versões impressas por esse motivo. No futuro, a Divergente está a pensar em compilar numa revista física o melhor dos seus trabalhos, sendo que continuam com a plataforma digital enquanto canal principal.

O retorno tem sido positivo pelo que tem havido mais pessoas a ler, quando há mais gente a comentar, a mandar *emails* a agradecer pelo trabalho. Apesar de ter um bom retorno, criar um projeto como a Divergente desde o início requer tempo para criar essa comunidade. A abordagem para as redes sociais é não publicar nada nas redes que não fosse publicado também numa história da Divergente. O respeito pela dignidade das pessoas é fulcral, o apelo à veracidade e as segundas interpretações que as coisas escritas podem ter deve ser tido em conta. Diogo reflete que, muitas vezes, um jornal tem a postura de escrever algo de um modo que a maneira como será interpretada é muito diferente da realidade, sendo que há uma tendência para o *clickbait*. São estratégias para ter mais cliques e seguidores. O objetivo é que a informação seja aprofundada e escrutinada segundo critérios de dignidade e sobretudo de deontologia.

Diogo acredita que a confiança no jornalismo tem caído e é também por isso que as *fake news* proliferam, que os debates e comentários nas redes sociais se tornaram tão obtusos e tão partidários. *Surgiu a descredibilização do jornalismo com o esvaziar de redações, o espaço predominante que a publicidade tomou nos meios de comunicação, o surgimento das redes sociais, o cidadão jornalista e a sua transformação para o cidadão que tudo sabe e opina, mesmo que não saiba de que fala.* A maneira como as *fake news* puseram em causa o que as pessoas sabem (ou pensam que sabem) com os algoritmos a reforçarem as visões do mundo

A Divergente tem como objetivo oferecer a melhor versão sobre uma temática que foi estudada e aprofundada. Por outro lado, a total transparência, quais as motivações, como chegamos aquele tema, porque o decidimos abordar, de onde vem o dinheiro para o fazer, tudo importa. O diretor acredita que para *explicar às pessoas de onde se vem e para onde se vai é a única forma de restaurar a credibilidade do jornalismo*. A replicação das coisas com enquadramentos simplistas não ajuda, pelo que é preciso ler as entrelinhas. A Divergente tenta “dessimplificar” assuntos que por vezes não são tidos em conta. A contextualização mais cultural, sociológica e antropológica da realidade ao mesmo tempo que é esmiuçada é fulcral.

Este meio de comunicação social não tem publicidade pois, no seu entender, não fazia sentido dado o modelo de publicação, por não ser medido em janelas temporais. Como o *site* não tem o tráfego diário como os meios de comunicação generalistas, não vai ao encontro do que as marcas pretendem. Aos olhos de Diogo, o modelo publicitário está morto defendendo que se o modelo publicitário funcionasse todos os medias em Portugal tinham dinheiro para ter redações a funcionar e serem pulsantes, não havendo tantos despedimentos. Do ponto de vista do público, cria uma certa desconfiança.

A forma de trabalho é ir para o terreno com a noção de que não vai ser à primeira que o trabalho vai ficar concluído pois é preciso explicar o que se vai fazer e entender se há ou não confiança para tal. Se é uma pessoa que deve ser protegida ou se tem estrutura mental, pessoal e familiar para sustentar o impacto que a história publicada possa ter. É preciso ter empatia e respeito pela dignidade. São processos que ao estar numa redação tradicional que exige uma periodicidade fixa não é possível fazer. A pressa por vezes faz com que haja menos qualidade jornalística.

Quem são ?	Jornalismo Português / Futuro do papel	Como encaram o ambiente digital	Desafios face à pandemia
A Divergente é um espaço para um grupo de pessoas que não encontrava espaço nos sítios onde trabalhava para fazer o tipo de jornalismo em que acreditava. Englobava ter mais tempo para pensar criticamente naquilo que estava a ser feito, para desenvolver tópicos e histórias com calma e sem a pressão de publicação	O respeito pela dignidade das pessoas é fulcral. O apelo à veracidade e as segundas interpretações que as coisas escritas podem ter deve ser tido em conta evitando o <i>clickbait</i>	A criação da narrativa e a maneira como é pensada altera o formato. Depois de entrevistar e recolher outras informações complementares, na redação pensa-se no tipo de formato adequado	A pandemia não teve um grande impacto, mas reduziu o contacto humano
Divergem pelo tempo para discutir na redação e para pensar no processo de produção	A confiança no jornalismo tem caído e é também por isso que as <i>fake news</i> proliferam com o acréscimo dos algoritmos a reforçar visões do mundo	Escolheram o digital não só pelas possibilidades e ferramentas mas também por alcançar mais pessoas. Permite criar algo sem a necessidade de grande investimento financeiro	O aspeto positivo foi que o momento de pausa levou a escrever candidaturas e a definir um plano mais sólido de financiamento
A vontade de fazer diferente e por romper com o que era o padrão do jornalismo foi um dos pilares	A descredibilização do jornalismo é visível com o esvaziar de redações, espaço predominante que a publicidade tomou nos media, com surgimento das redes sociais nascendo o “cidadão jornalista” que tudo sabe e opina	A principal vantagem do meio online é a facilidade de acesso porque não implica comprar um produto	
A via de jornalismo narrativo visa retratar temáticas mais complexas conta “histórias com tempo”	É necessário explicar ao leitor de onde se vem e para onde se vai sendo a única forma de restaurar a credibilidade do jornalismo	A desvantagem é que existe uma saturação generalizada de ecrãs e do digital, havendo muitos a sentir a necessidade de voltar ao analógico como um livro	
Prioriza-se dar um palco a quem não tem voz articulando os respetivos elementos de contextualização	A publicidade não fazia sentido dado o modelo de publicação	No futuro, a Divergente está a pensar em compilar numa revista física o melhor dos seus trabalhos	
A flexibilidade é maior e abre perspectivas mais amplas de possibilidades de contar a história		O retorno tem sido positivo pelo que tem havido mais pessoas a ler, comentar, a mandar emails e a agradecer pelo trabalho	
A bolsa da Civitates ajudou a materializar o plano, dando a possibilidade de ter algum salário mas também de contratar mais gente		A abordagem para as redes sociais é não publicar nada que não fosse publicado numa história da Divergente	

Quadro 11 - Quadro Resumo Divergente

Revista Observador Lifestyle – Ana Dias Ferreira

Ana conta que tem havido um percurso inverso face ao que tem acontecido nos meios de comunicação, ou seja, ter apostado no papel sendo um jornal digital, contrariando a tendência dos outros meios. Tinha havido uma primeira experiência que não foi lifestyle, mas sim uma publicação que era um *best-off* de conteúdos do Observador que foi publicado no contexto do segundo aniversário com os melhores textos numa edição especial em papel. Como esse projeto que era digital chegou ao papel de uma forma tão positiva, perante o sucesso dessa edição, surge a vontade de fazer algo mais em papel dentro do Observador. É precisamente o lifestyle que não está tão ligado à atualidade noticiosa e que tem uma preocupação estética maior que se enquadra com o papel.



Ana faz a ressalva que o digital é muito positivo e que o lado da rapidez e de estarmos constantemente informados é indiscutível. No entanto, defende que o papel é um objeto que continua igual porque permite uma experiência muito diferente a nível de conforto, de posse e de não cansar a vista. É uma experiência mais relaxante e da qual é possível tirar muito partido. O desafio desse meio é que as coisas facilmente estão desatualizadas. *O foco seria tentar proporcionar essa experiência prazerosa da leitura e do colecionar. A revista que prefere ver como livro tem esse lado de poder ser um objeto bonito que é colecionável e que pode ser consultado posteriormente com o objetivo de recordar algo, sendo uma panóplia de contribuições de várias pessoas criativas.*

As desvantagens são apontadas como a questão do nicho, o facto de *não chegar a tanta gente* como à partida um site que é de sinal aberto e que está disponível para qualquer pessoa consultar no telefone é menos positivo e não concorre em termos de rapidez.

O papel não vai desaparecer pelo que continuam a aparecer imensos projetos com temáticas muito distintas, em Portugal e no estrangeiro. Ana acredita que é uma prova de que é preciso as duas coisas, adiantando que o caminho passa por publicações mais especializadas e focadas no objeto em si, não apenas a nível de conteúdo. Exemplifica que o livro não mudou ao longo dos tempos e que permanece atual.

No modelo de negócios da Revista Lifestyle Observador, a publicidade é muito importante, sempre sinalizada. Tanto publicidade tradicional, que são as páginas ímpares ou verso de capa, contracapa, como a área de *branded content*. É um modelo diferente de publicidade, há várias reuniões, tem uma equipa própria. Tal facto prova que o papel tem espaço, o formato de dupla página e desdobrável, por exemplo. A publicidade é muito importante para a sustentabilidade da revista. Ao existir uma parceria com a marca é tratado como um conteúdo que seja relevante para os leitores, que acrescente algo e que promova a revista. Houve inclusive casos em que esses conteúdos foram partilhados nas redes sociais e as pessoas apreciaram, era um conteúdo que podia estar numa outra secção da revista.

O Instagram serve para divulgar a capa, para ver as primeiras reações, receber ajuda da comunidade quando há alguma dúvida por parte da própria revista e que os leitores podem ajudar a escolher temas. Pontualmente é partilhado algum conteúdo, quando passa algum tempo entre edições, que poderia estar na revista ou alguma colaboração que não vai estar

à espera que a revista saia. É um espaço importante para responder a dúvidas, sobretudo desde que lançaram a loja *online*. As pessoas atualmente acabam por colocar mais dúvidas nas mensagens ou mesmo na caixa de comentários do que enviar *emails*. A resposta também é mais célere, sejam dúvidas sobre subscrições, quando é que sai a próxima edição ou onde é que pode comprar, acaba por ser também um canal de comunicação, podendo fazer com que se juntem alguns potenciais leitores. O facto de partilharem a revista faz com que alguém a conheça. O Guia dos Açores, por exemplo, só tinha ainda sido anunciado no instagram com o *link* para a loja *online*, a revista ainda não estava nas bancas e as vendas foram boas, não estava divulgado em mais lado nenhum. Reconhece que o ato de passar a palavra é especialmente relevante.

A nível de publicação e conteúdos Ana afirma que a pandemia não impactou. Quando o primeiro confinamento chegou a edição já estava fechada. A nível de conteúdos não houve nenhuma alteração, até houve uma aprendizagem da resiliência dos projetos e da sua reinvenção, as coisas não pararam. Notaram um enorme crescimento da loja *online*. O facto de o tema ser “família” não podia ter sido mais apropriado visto que estavam em casa na companhia da família. Costuma ser o tema da primeira edição do ano. Quando as coisas melhoraram, a revista de “escapadinhas” que costuma sair em junho, no ano passado saiu no final do mês mas também calhou precisamente quando as pessoas passaram a começar a poder sair. A maioria das atividades jornalísticas continuam a ser feitas por telefone. Os negócios não pararam mas tudo o que foi saídas, foi preciso aguardar um pouco.

Quem são ?	Jornalismo Português / Futuro do papel	Como encaram o ambiente digital	Desafios face à <u>pandemia</u>
Houve um percurso inverso face aos meios de comunicação, ao terem apostado no papel sendo o Observador um jornal digital	O desafio do meio em papel é que facilmente está desatualizado	O digital implica rapidez e informação constante	A nível de publicação e conteúdos a pandemia não teve impacto
O papel é um objeto que não sofreu grandes alterações permitindo uma experiência muito diferente a nível de conforto ajudando a relaxar	O papel não vai desaparecer pelo que continuam a aparecer imensos projetos acreditando que é preciso manter as duas coisas	As desvantagens são apontadas como a existência de nicho, o alcance menor comparativamente a um site. Não concorre em termos de rapidez	A maioria das atividades jornalísticas continuam a ser feitas por telefone. Os negócios não pararam mas tudo o que implicava sair, foi preciso aguardar
A revista permite o ato de colecionar, Ana prefere encará-la como livro e objeto belo	O caminho passa por publicações mais especializadas e focadas no objeto em si, não apenas a nível de conteúdo	O <i>Instagram</i> serve para divulgar a capa, observar as primeiras reações e receber ajuda da comunidade	
A publicidade é sempre sinalizada, tanto a tradicional como a área de <i>branded content</i>		As redes sociais são espaços importantes para responder a dúvidas sendo mais rápido do que através do email	
A publicidade é importante para a sustentabilidade da revista. Nas parcerias o conteúdo é tratado de forma a que seja relevante para os leitores		Reconhece que o ato de passar a palavra é especialmente relevante	

Quadro 12 - Quadro Resumo Revista Observador Lifestyle



Figura 67 – Revista Observador Lifestyle

Abaixo é possível encontrar dois quadros para que no fim da análise seja possível sintetizar como a equipa percecionou a mudança no que diz respeito aos desafios que a pandemia trouxe, o processo de transformação digital bem como estas perspetivam a evolução. O outro quadro permite contrastar com o primeiro. No segundo pode-se comparar os meios de comunicação entre si e ver como estes

Função	Desafios face à <u>pandemia</u>	Processo de <u>transformação digital</u>	Como <u>perspetivam a evolução</u>
Jornalista	- eventos cancelados foram adaptados - trabalhar a partir de casa, a sociedade comportar-se de forma diferente, obrigação de adaptação a um mundo diferente exigiu capacidade emocional pelo que foi menos humano	- equipa teve atitude positiva lidando com a situação de forma rápida - eventos online possibilitaram que a revista continuasse - aumentaram audiência na revista, site e redes sociais com agenda maior - digital permite obter métricas	- futura revista em papel não implica que a edição digital pare - defendem flexibilidade no futuro - equilíbrio entre papel e o digital - maior produtiva em casa - futura revista em papel enquanto objeto <i>premium</i> - pandemia como oportunidade de aprendizagem
Editor	- deixaram de ter projetos para filmar pelo cenário era limitado - revista de lifestyle é difícil fazer-se em casa - Com o fecho dos espaços a revista “perdeu o cerne”	- edição passou a ser digital e gratuita - dedicou-se ao multimédia e microsites não sendo hábito - Vantagem de poder aceder às edições anteriores através do arquivo	- <i>feedback</i> por parte dos colegas na redação é útil - adaptação foi complexa porque com a mesma equipa fizeram mais produtos - ambiciona que voltem os eventos
Direção	- exemplo de Barcelona - stress foi generalizado havendo diluição da vida pessoal / profissional - Complexidade em manter o público interessado - criação de condições para possibilitar o teletrabalho - adaptação de conteúdo em pouco tempo - a essência manteve-se - reuniões diárias	- mudança para Time In foi bem recebida - desenharam dois formatos (pc / telefone) - com a presença digital é mais provável receber <i>feedback</i> dos leitores - foco nas redes sociais - já havia interesse numa edição digital - passou a ser um produto grátis com experiência de leitura diferente	- apoio do MEO foi essencial - continuou a ser possível chegar aos leitores e conhecer um novo terreno que no pós pandemia vai continuar a ser relevante - público queria ver mais conteúdo internacional - leitor cria uma relação com o papel não tão descartável como com o meio digital - mudança precipitou-se mas já estava a ser estudada - presença na redação permite uma harmonia de trabalho - importante que todos estivessem ligados a trabalhar juntos apesar de à distância - imaginam um híbrido entre casa e redação - a confiança na equipa foi fundamental - papel enquanto objeto <i>premium</i> é o futuro - mudança digital como necessária
Marketing	- marketing atual com base em parcerias e eventos teve de parar com pandemia - foi preciso conseguir chegar aos anunciantes com credibilidade numa área que não era o foco da Time Out	- marketing digital cresceu - digital tem a vantagem de se poder visitar diretamente o site do anunciante	- 2020 foi o ano em que mais tiveram campanhas nas redes sociais - cresceram no instagram e no facebook com a pandemia

Quadro 13 - Quadro Resumo Equipa Time Out

Meio	Quem são?	Como olham para o jornalismo	Como utilizam a internet	Desafios face à pandemia
Shifter	Sentiam que não havia um media com foco na geração mais jovem Reinventaram a forma de gerar receita fazendo desenvolvimento de websites, acompanhamento de eventos e consultoria A publicidade, apesar de residual, permite alguma receita Assuntos costumam ser tratados de forma sensacionalista sendo que no Shifter o artigo tem como objetivo acrescentar e esclarecer Rejeitam a segmentação irreverente	não existe a cultura de criar meios de comunicação informação é extremamente importante numa democracia Há que ter cuidado, responsabilidade e ponderação para que os entrevistados sejam respeitados editores, muitas das vezes, não têm sensibilidade na escolha de temas para os artigos pois estão focados nos números	patreon é onde têm a comunidade através do financiamento colaborativo contextualização com links como fundamental no digital tudo se funde e muita oferta O online permite a redução de custos, maior alcance, tradução, liberdade, anonimidade e permitir abrir a mente	projeto não teve apoios agilidade da equipa foi um dos pontos fortes Terminaram o acordo com o espaço que tinham sendo que a redação deixou de existir Foi em grande parte pela pandemia que surge a revista física
Divergente	A Divergente é um espaço para um grupo de pessoas que não encontrava espaço nos sítios onde trabalhava para fazer o tipo de jornalismo em que acreditava. Englobava ter mais tempo para pensar criticamente naquilo que estava a ser feito, para desenvolver tópicos e histórias com calma e sem a pressão de publicação Prioriza-se dar um palco a quem não tem voz A flexibilidade é maior e bolsa da Civitates ajudou a materializar o plano	É necessário explicar ao leitor de onde se vem e para onde se vai sendo a única forma de restaurar a credibilidade do jornalismo A descredibilização do jornalismo é visível com o esvaziar de redações, espaço predominante que a publicidade tomou nos media, com surgimento das redes sociais nascendo o "cidadão jornalista" que tudo sabe e opina Fake news e clickbait	Depois de entrevistar e recolher outras informações complementares, na redação pensa-se no tipo de formato adequado Escolheram o digital não só pelas possibilidades e ferramentas mas também por alcançar mais pessoas. Permite criar algo sem a necessidade de grande investimento financeiro desvantagem é que existe uma saturação generalizada de ecrãs e do digital redes sociais é não publicar nada que não fosse publicado numa história da Divergente	A pandemia não teve um grande impacto, mas reduziu o contacto humano O aspeto positivo foi que o momento de pausa levou a escrever candidaturas e a definir um plano mais sólido de financiamento
Observador	percurso inverso face aos meios de comunicação, ao terem apostado no papel sendo o Observador um jornal digital A revista permite o ato de colecionar, Ana prefere encará-la como livro e objeto belo Publicidade é importante para a sustentabilidade da revista. Nas parcerias o conteúdo é tratado de forma a que seja relevante para os leitores	papel é que facilmente está desatualizado é preciso manter as duas coisas caminho passa por publicações mais especializadas e focadas no objeto em si	digital implica rapidez e informação constante desvantagens são apontadas como a existência de nicho Não concorre em termos de rapidez As redes sociais são espaços importantes para responder a dúvidas sendo mais rápido do que através do email o ato de passar a palavra é especialmente relevante O Instagram serve para divulgar a capa, observar as primeiras reações e receber ajuda da comunidade	A nível de publicação e conteúdos a pandemia não teve impacto maioria das atividades jornalísticas continuam a ser feitas por telefone

Quadro 14 - Quadro resumo Shifter / Divergente / Revista Observador Lifestyle

Capítulo 7- Conclusões obtidas

Neste ponto da investigação é pertinente cruzar os dados obtidos com a revisão da literatura, redes sociais e site, observação participante, entrevistas exploratórias com as questões base que serviram de alicerce para o trabalho. Retomando os objetivos deste trabalho de investigação, pretende-se assim obter resposta às seguintes questões:

- **De que modo é que a revista se adaptou ao digital E Quais os desafios que a Time Out teve de enfrentar na passagem do papel para o digital?**

Após a realização das entrevistas exploratórias percebe-se que os eventos cancelados foram adaptados deixando de ter projetos para filmar pelo cenário limitado mais afirmando que uma revista de lifestyle é “difícil fazer-se em casa”. Com o fecho dos espaços a revista “perdeu o cerne”, a equipa passa obrigatoriamente a ter de trabalhar a partir de casa sendo que a sociedade se comporta de forma diferente. Houve forçosamente uma adaptação a um mundo que exigiu capacidade emocional e uma boa capacidade de gestão de *stress*. Teve de haver uma criação de condições para possibilitar o teletrabalho com uma consequente adaptação de conteúdo em pouco tempo tendo a essência de se manter. Foram implementadas reuniões diárias e a equipa teve uma atitude positiva lidando com a situação de forma rápida. O exemplo de Barcelona ajudou inicialmente bem como os eventos online mas houve dificuldade em manter o público interessado ao longo do tempo.

Consoante a literatura revista no enquadramento teórico compreende-se que existe um pressuposto em entender as necessidades dos clientes e fornecer produtos, serviços e experiências personalizados (Asen e Blechschmidt, 2016). (Couldry et al 2010) por sua vez afirmava que cabia às organizações incentivarem a confiança por parte de quem segue para que seja um relacionamento sustentável para ambas as partes. Curiosamente, para Bauman (2000) o tempo presente é líquido, encarando-o como instável por natureza fazendo parte da modernidade. Poderia ser estabelecido um paralelismo com a pandemia como a instabilidade que não pode ser controlado mas sim contornada.

- **Como é a presença da revista nas redes sociais?**

Segundo as entrevistas realizadas, aumentaram a audiência na revista, *site* e redes sociais visto que tinham uma agenda maior. O digital ofereceu uma grande vantagem de ser possível obter métricas, a edição passou a ser digital e gratuita. Os leitores podiam

assim também aceder às edições anteriores através do arquivo. Assim sendo a equipa dedicou-se ao multimédia e microsites mesmo para aqueles que não era habitual. A mudança para Time In foi especialmente bem recebida, tendo sido desenhados dois formatos (pc/ telefone). O produto passou a ser grátis com uma experiência de leitura diferente. Com a presença no ambiente exclusivamente digital é mais provável receber feedback dos leitores havendo uma maior foco nas redes sociais.

Consoante a literatura revista no enquadramento teórico entende-se que no modelo digital os jornais apresentam um layout criado exclusivamente para o meio online. A presença de hipertexto e a possibilidade de fazer um comentário são obrigatórias (Canavilhas, 2006). Existe a possibilidade do indivíduo produzir conteúdo bem como uma capacidade de conectividade através de variados dispositivos (Piber et al. 2017). No ambiente virtual das redes sociais percebe-se a sua personalidade havendo troca de informação (Jelodar et al. 2020) (Botei, 2013). A cultura participativa engloba contribuir de uma forma ativa através da produção de conteúdo havendo um sentimento de pertença sobre um dado produto (Jenkins, 2006) (Burgess e Jones, 2020). O fornecimento de feedback assume-se como um fator diferenciador (Paiva, 2013). Nesse sentido, nasce também o jornalismo colaborativo onde se conta com a contribuição dos leitores na produção de notícias há uma maior flexibilidade da fronteira entre o produtor e o público (Virginio et al. 2016) (Rublescki e Barichello, 2013). Cada plataforma tem características inerentes por isso deve adaptar a mensagem em função do seu objetivo. Os posts devem ser relevantes para a audiência gerando engagement (Marques, 2020) (Claffey e Brady, 2019).

- **A pandemia foi uma propulsora ou uma realidade simultânea?**

Pelos dados obtidos pelas entrevistas conclui-se que continuou a ser possível chegar aos leitores e conhecer um novo terreno que no pós pandemia vai continuar a ser relevante, a mudança precipitou-se mas já estava a ser estudada, sendo esta, mais tarde ou mais cedo, absolutamente necessária. Já havia leitores a pedir o digital. É de frisar que o apoio do MEO revelou-se como essencial.

Consoante a literatura revista no enquadramento teórico compreende-se que têm sido várias as revistas impressas que lutam pela sobrevivência. Os números de circulação

e da queda nas receitas de publicidade tiveram uma quebra abrupta (Rauwers et al. 2016). Nesse sentido, no espaço digital, as revistas foram-se reconfigurando em termos de produção, distribuição e, conseqüentemente, consumo (Natansohn, 2013). O modelo de negócio das revistas também muda aos poucos, passando a usar a Internet como plataforma de distribuição gratuita (Natansohn et al., 2009). Para Hahn (2019) as revistas digitais têm vindo a chamar a atenção da indústria mediática pela facilidade em atrair leitores através do seu conteúdo interativo, não havendo obrigatoriedade de altos custos de produção e distribuição como nas revistas tradicionais. Castells (2012) acredita, no entanto e contrariamente a outros autores, que a tecnologia não determina o modo de estar e de viver de uma sociedade. A sociedade não dita o desenvolvimento, transformação e aprimoramento da tecnologia mas que existem sim muitos outros fatores como a criatividade e a iniciativa empreendedora.

- Quais as **ferramentas** que possibilitaram este processo?

De uma forma genérica a resiliência, a cooperação entre membros da equipa, o exemplo de Barcelona, a união, e alguns programas como o *Easil*, o *Sked*, o *InDesign*, o *After Effects*, as plataformas de reunião à distância como o *Hangouts* e a plataforma onde a revista é disponibilizada, o *Ceros*. Mais concretamente e recorrendo aos dados que é possível obter a partir das redes sociais percebe-se que a categoria Time In manteve-se mesmo após o desconfinamento visto ser uma área à qual não iriam deixar de atentar. O próprio conteúdo patrocinado pelo MEO no Instagram impulsiona as leituras da revista através do *site* MEO que é massificado. A edição digital com o passar do tempo, a experiência e o *feedback* dos leitores adquiriu um novo formato mais intuitivo e adequado a cada dispositivo.

Segundo a literatura, alguns novos modelos de negócio viriam a permitir a criação ou melhoramento de produtos e serviços de um modo mais célere e implicando menos custos (Camillo et al. 2020). O sistema económico é dinamizado e regulado pelas ações das várias entidades económicas interessadas (Prado, 1996), no caso da Time Out poderíamos encarar o MEO como o principal “patrocinador”. Os media foram adotando a estratégia de convergência que consiste cruzar conteúdos multimédia para que o melhor de cada um seja destacado (Silva, 2021). Cada vez mais, exige-se que os jornalistas sejam flexíveis. O relacionamento com a fonte da notícia é facilitado bem como a sua distribuição de conteúdos, fidelização dos leitores e a velocidade da informação (Bastos,

2012) (Virginio et al. 2017). É pertinente pensar-se na publicidade enquanto um elemento chave nesta economia mediática pois é precisamente através desta que os meios de comunicação mantém a atividade jornalística, sendo um pilar estrutural (Marcondes, 2012) apesar de alguns críticos considerarem que os interesses não devem ser misturados para que não se perca a essência do jornalismo.

- **Ao olhar para outros meios de comunicação semelhantes quais as conclusões que se pode retirar?**

Analisando como cada um encara o ambiente digital, o SHIFTER explica que o patreon é onde têm comunidade através do financiamento colaborativo. A contextualização com links é fundamental pois no digital, sendo um meio volátil, tudo se funde e há muita oferta. Reconhece que o online permite a redução de custos, maior alcance, tradução, liberdade e anonimidade. No que diz respeito aos Desafios face à pandemia, o SHifter afirma que não teve apoios e a agilidade da equipa também foi um dos pontos fortes, a redação deixou de existir e é com a pandemia que surge a revista física.

A divergente escolheu o digital não só pelas possibilidades mas também por alcançar mais pessoas e por permitir criar algo sem a necessidade de grande investimento financeiro. A desvantagem é que existe uma saturação generalizada de ecrãs. A divergente afirma que a pandemia não teve um grande impacto, mas reduziu o contacto humano. O aspeto positivo foi que o momento de pausa levou a escrever candidaturas e a definir um plano mais sólido de financiamento.

O observador lifestyle afirma que o digital implica rapidez e informação constante mas que as desvantagens são a existência de nicho e o facto de não concorrer em termos de rapidez. As redes sociais são espaços importantes para responder a dúvidas face ao email e o Instagram serve para divulgar a capa, observar primeiras reações e receber ajuda da comunidade. No entanto, não descarta o ato de passar a palavra sendo este especialmente relevante e poderoso. O observador lifestyle não sentiu grande impacto da pandemia a nível de conteúdos mas a maioria das atividades jornalísticas viram diferenças.

No que diz respeito à publicidade, para além dos académicos também as empresas apresentam posturas diversas quanto à existência de publicidade nas suas redes e produtos. Alguns meios afirmam que é essencial para a sua sobrevivência, outros sentem

que os leitores acabam por desconfiar até porque não é compatível com qualquer tipo de jornalismo, especialmente naquele que pretende mostrar o que não está tão bem na sociedade.

Enquadrando a literatura, o jornalismo empreendedor surge num contexto em que os meios digitais trouxeram inovação. A autonomia a nível editorial é encarada como um sintoma das novas estruturas financeiras dos meios de comunicação. Engloba organizações noticiosas que nascem no ambiente digitais e que visam trazer inovação ao jornalismo tendo objetivos, estruturas de negócios e modo de funcionamento diversos. O autor encara como parte integrante da inovação num ambiente digital (Higgins Joyce, 2018). O conceito Word-of-Mouth sugere-se que é o canal mais importante e eficaz para a comunicação entre os consumidores. O meio online possibilita que as empresas possam mensurar resultados e analisar a influência que os consumidores tem sobre os demais com os quais trocam impressões e feedback. É especialmente pertinente em redes sociais nas quais a interação e socialização são constantes (Ajiboye et al., 2019). Segundo Rodríguez-Fernández (2020) os editores, apesar de fulcrais, não são detentores de uma decisão total visto que os interesses dos seus leitores orientam esse processo. O produto resultante de um dado meio é produzido para uma dada comunidade que de certo modo tem as suas necessidades de informação.

Fazendo uma reflexão sobre os aspetos positivos que a situação pandémica trouxe à Time Out Portugal, de forma genérica, a futura revista em papel não implica que a edição digital termine defendendo que deve haver um equilíbrio entre o papel e o digital. O papel poderá sim ser um objeto *premium*. A pandemia trouxe oportunidades de aprendizagem sendo que defendem uma flexibilidade no futuro afirmando haver maior produtiva em casa. No entanto é praticamente unânime que o *feedback* por parte dos colegas na redação é particularmente útil. Alguns elementos da equipa aparentaram gostar mais da experiência de teletrabalho do que outros. A adaptação foi complexa porque as mesmas pessoas fizeram mais produtos pelo que a confiança na equipa e união foi fundamental. Revelam que ambicionam que voltem os eventos. Entenderam que o público queria ver mais conteúdo internacional e que o leitor cria uma relação com o papel não tão descartável como com o meio digital.

O estágio possibilitou que conhecesse várias ferramentas úteis e que aprendesse bastante. Quebrar barreiras e lançar “mãos à obra” é de extrema importância especialmente nesta fase académica. A pandemia trouxe pontos positivos como uma

flexibilidade e resiliência mas também deixou questões no ar: como seria a experiência caso não houvesse pandemia e a edição fosse em papel? Será que a pressão agora em teletrabalho é maior, menor ou igual? Se por um lado gostava de ter experienciado coisas que não tive a oportunidade, por outro sinto-me profundamente grata.

Considerações finais:

Para finalizar este trabalho de investigação é gratificante refletir sobre alguns pontos-chaves com os quais me fui cruzando durante esta experiência. Durante todo o meu percurso académico mas mais concretamente durante o primeiro e segundo ano de mestrado os seminários de investigação fizeram-me perceber a importância de certas temáticas e na possibilidade de investigar e aprofundar conhecimentos. Na área de Internet e Novos Media é fascinante a dinâmica e capacidade de mutação célere da ciência, da tecnologia e da sociedade da informação. Desde que ingressei neste mestrado tem sido interessante observar como a tecnologia foi evoluindo e como as cadeiras se foram moldando de forma volátil a este progresso contínuo tecnológico.

A pandemia possibilitou uma introspeção em que o imediatismo *online* tornou-se ainda mais evidente com o teletrabalho e com a “nova forma de viver e comunicar”. Cada indivíduo e cada organização tomou um rumo diferente, mas ninguém ficou indiferente. Todos adotaram medidas, quer fossem mais discretas ou tão evidentes como foi o caso da Time Out que mudou por completo o formato mas nunca perdendo a essência nem os seus objetivos. Os postos e funções foram modificados e novos produtos surgiram.

Quanto aos pontos menos positivos e falando dos entraves à investigação este período de pandemia, confinamento e teletrabalho trouxe também algumas desvantagens. Apesar de se ganhar tempo para algumas outras tarefas que por vezes eram deixadas para segundo plano, a distância prejudicou algumas tarefas simples. Se por um lado as entrevistas à distância através do Zoom, Hangouts ou Whatsapp são mais cómodas e imediatas, por outro lado estão sujeitas na mesma à disponibilidade dos intervenientes, à conexão à internet e ao dispositivo que se utiliza. Durante a realização das entrevistas, por vezes, havia falhas na conexão à internet, os dispositivos apresentavam alguns entraves que interrompiam o normal decorrer da entrevista e o ruído de fundo de cada participante poderia por vezes comprometer a mesma. Com paciência, força de vontade de ambas as partes e uma boa gestão de solucionamento de problemas a entrevista era retomada. Para além disso, foram solicitados também alguns dados úteis para a metodologia de investigação tais como as informações relativas ao período que antecede a pandemia (janeiro - fevereiro / março de 2020) até fim de maio de 2021 (quando terminei o estágio). Seriam esses os dados sobre os leitores portugueses e respetiva

caracterização, o manual editorial e dados (números) sobre todas as plataformas digitais. No entanto não chegaram a ser fornecidos. No entanto, é compreensível dado o elevado volume de trabalho e gestão de prioridades considerando que para os obter era um procedimento longo.

Apesar de ter gostado tanto da experiência no regime presencial tal como em teletrabalho tenho alguma pena que algumas experiências tenham sido vetadas considerando que se atravessava um período de confinamento nacional. Termino esta reflexão com a sensação de missão cumprida considerando que foi um estágio com o qual sonhei e que muito me ensinou. A experiência deste relatório de estágio fez com que tivesse de ultrapassar algumas barreiras sem nunca desistir, sempre com a motivação de fazer o melhor trabalho possível sendo a resiliência pessoal a chave.

Como sugestão para futuras investigações seria curioso elaborar um estudo sobre os leitores da revista e como estes reagiram à mudança. Uma outra possibilidade investigativa seria um estudo de caso com foco nos números pré e pós mudança total para o digital. Fora da Time Out mas dentro da temática, alguns estudos complementares poderiam relacionar-se com as *fake news* e como estas proliferaram na pandemia (*misinformation*). Pensando nas mudanças positivas que este período trouxe seria oportuno estudar as práticas inovadoras que as empresas adotaram para contornar o panorama social. Poderia ser pertinente, numa altura em que o papel tem vindo a ganhar um novo significado, estudar como os jovens se relacionam com jornais e/ou revistas. Considerando que é controverso na comunidade académica e científica, poderia ser interessante estudar a fundo a existência de publicidade nos media (publicidade ou não: eis a questão?) e ainda investigar o futuro do papel.

O período de pandemia que vivemos e que ainda estamos a atravessar apesar das suas consequências óbvias no campo da saúde, social e económico trouxe algumas oportunidades e transformações bastante interessantes e pertinentes de serem investigadas.

Referências bibliográficas

Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., & Kwiatkowski, A. (2020). DIGITAL LEADERSHIP - Character and Competency Differentiates Digitally Mature Organizations. 2020 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC), 2020 IEEE International Conference On, 1–9. <https://doi.org/10.1109/ICE/ITMC49519.2020.9198576>

Accenture (2016). Platform Economy: Technology-driven business model innovation from the outside in. Dublin

Açoriano Oriental (2021). História do "Açoriano Oriental" Um breve resumo. Acesso em 23/03/2021. <https://www.acorianooriental.pt/pagina/acerca-do-jornal>

Adorno, T. W. (1996) Os pensadores Adorno (1ªed). São Paulo: Editora Nova Cultural

Afonso, C. & Alvarez, S. (2020). Ser Digital Como Criar uma presença online marcante. Lisboa: Casa das Letras

Ajiboye, T., Harvey, J., & Resnick, S. (2019). Customer engagement behaviour on social media platforms: A systematic literature review. Journal of Customer Behaviour, 18(3), 239–256. <https://doi.org/10.1362/147539219X15774563471801>

Alexa.com (2020). The top 500 sites on the web. Retrieved from <https://www.alexa.com/topsites>

Alves, C. Barbosa, E., Maria, C., Lima, R., Madeira, R. (2018) Tecnologias da informação e comunicação In Puga, F., Castro, L (Org.), VISÃO 2035: Brasil, país desenvolvido Agendas setoriais para alcance da meta (235-258). Rio de Janeiro: BNDES

Alves, R. (2006). Jornalismo digital: Dez anos de web... e a revolução continua. Comunicação e Sociedade, vol. 9-10, 2006, pp. 93-102 <https://revistacomsoc.pt/index.php/revistacomsoc/article/view/1217/1199>

American Psychological Association (2017) Stress in America – The State of Our Nation. Disponível em <https://www.apa.org/news/press/releases/stress/2017/state-nation.pdf>

Ardini, C., Barroso, M. B., & Corzo, L. (2020). Herramientas digitales de comunicación en contexto COVID 19. El impacto en la relación estudiantes-instituciones educativas en Argentina. *ComHumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 11(2), 98–122. <https://doi.org/10.31207/rch.v11i2.251>

Arias-Robles, F., & García-Avilés, J. A. (2018). El destino del enlace periodístico: percepción de los editores y aplicación práctica de la hipertextualidad en los medios españoles. *Palabra Clave*, 21(2), 275–309. <https://doi.org/10.5294/pacla.2018.21.2.2>

Aroso, I. M. M (s/d) As redes sociais como ferramentas de jornalismo participativo nos meios de comunicação regionais: um estudo de caso. <http://bocc.ubi.pt/pag/aroso-ines-2013-redes-sociais-ferramenta-jornalismo.pdf>

Asen, R., Blechschmidt, B. (2016) Part III Digital Business 2020: Getting there from here! Making Digital Real and Rewarding. *Cognizant*, 9(1), 1-15

Baldi, V., Costa, M. F., (2015) iPhone: pedaço de carne succulento iPhone: a juicy piece of meat, *Observatorio (OBS*) Journal*, vol.9 - nº4 (2015), 159-171. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/287199014_iPhone_pedaco_de_carne_succulento_-_iPhone_a_juicy_piece_of_meat

Bardoel, J., Deuze, M. (2001). Network Journalism: Converging Competences of Media Professionals and Professionalism. In: *Australian Journalism Review* 23 (2), pp.91-103

Bauer, C., & Wee, D. (2015, June 01). Manufacturing's next act. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/manufacturings-next-act>

Bauman, Z. (2000). *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar.

BBC News (2019) Hábitos digitais estão 'atrofiando' nossa habilidade de leitura e compreensão? Acesso em 23/03/2021. <https://www.bbc.com/portuguese/salasocial-47981858>

Beaunoyer, E. (2020), Guitton, M. J. (1,3), & Dupéré, S. (2). (n.d.). COVID-19 and digital inequalities: Reciprocal impacts and mitigation strategies. *Computers in Human Behavior*, 111. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106424>

Beckett, Charlie. (2010). Más cerca del ciudadano activo: el rescate del periodismo. *Infoamérica: Iberoamerican Communication Review*, 2, 45-57.

Bellstrom, K. (2020). Confessions of an Instagram Addict. *Fortune*, 181(6), 94–98.

Benítez, A.S., Zaldua, M.O. & Vigil, J. M. S. (2018). Magazines, newspapers and free dailies in Spain. Review and new perspectives on press documentary heritage. *Documentación de Las Ciencias de La Información*, 41(0), 147–161. <https://doi.org/10.5209/DCIN.61411>

Bezerra Jr., B. (2020). Tecnologias digitais, subjetividade e psicopatologia: possíveis impactos da pandemia. *Revista Latinoamericana de Psicopatologia Fundamental*, 23(3), 495–508. <https://doi.org/10.1590/1415-4714.2020v23n3p495.4>

bit in Dicionário infopédia da Língua Portuguesa [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2021. [consult. 2021-02-12 17:34:55]. Disponível na Internet: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/bit>

Boccella, N., & Salerno, I. (2016). Creative economy, cultural industries and local development. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 223, 291–296. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.370>

Bocio, A. N., & Chávez, R. M.. (2014). Los diarios de referencia en el mercado de la prensa española. Propiedad, grupos mediáticos y conexiones estructurales. *Correspondencias & Análisis*, 04(15), 307–333. <https://doi.org/10.24265/cian.2014.n4.15>

Bonifacio, R., Hair, L., & Wohn, D. Y. (2021). Beyond fans: The relational labor and communication practices of creators on Patreon. *NEW MEDIA & SOCIETY*. <https://doi.org/10.1177/14614448211027961>

Botei, M. (2013). Public Adminstration and the New Media. *Bulletin of the Transilvania*

Botelho-Francisco. R. E. (2017). Tecnologia digital aplicada ao jornalismo: relato de experiências com desenvolvimento e aprimoramento de software livre. *Revista Observatório*, 3(3), 113–138. <https://doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n3p113>

Brès, L. , Raufflet, E. , & Boghossian, J. (2018). Pluralismo nas organizações: aprendendo com formas não convencionais de organização . *International Journal of Gestão Comentários* , 20 (2), 364 - 386 .

Bruns, A., Highfield, T. (2012). Blogs, Twitter, and breaking news: The produsage of citizen journalism. 1-25. https://www.academia.edu/2342245/Blogs_Twitter_and_Breaking_News_The_Produsage_of_Citizen_Journalism

Bujor, A., & Avasilcai, S. (2020). Definierea Industriilor Creative: Concepte Și Abordări. *Review of Management & Economic Engineering*, 19(2), 167–176.

Bukht, R., Heeks, R. (2017) Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. Development Informatics Working Paper no. 68, Disponível em SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3431732> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3431732>

Burgess, J., & Jones, C. (2020). Exploring the forced closure of a brand community that is also a participatory culture. *European Journal of Marketing*, 54(5), 957–978. <https://doi.org/10.1108/EJM-01-2019-0075>

Cádima, F. R. (2014) *A Era Digital Primeiros Impactos* (1ªed). Porto: Media XXI

Cagé, J. (2016) Salvar os Media. *Temas & Debates.*: Estudos, 24, pp. 13–18.

Camillo, G., de Vasconcellos, S., & Amal, M. (2020). Capacidades Digitais: Uma Revisão Bibliométrica. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ]*, 12(3), 483-510. doi:<https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i3.551>

Camponez, C. (2018). Novas responsabilidades do jornalismo face à liquidificação da profissão: Fundamentos normativos, valores, formação / Nuevas responsabilidades del periodismo frente a la liquidación de la profesión: Fundamentos normativos, valores y formación / The new responsibilities of journalism in the face of the liquefying of the profession: norms, values, training. *Media & Jornalismo*, 18(32), 19–30.

Campos, R. (2011) “Hipermedia e Etnografia”, in Cláudia Vaz (Coord.) *www.CulturasDigitais.com*, Lisboa: ISCSP, pp. 53-78

Canavilhas J. (2006). *Webjornalismo: Considerações gerais sobre jornalismo na web*. Universidade da Beira Interior. 1.7

Canavilhas, J. (2006). *Do jornalismo online ao webjornalismo: formação para a mudança*. Universidade da Beira Interior. 1.7

Cardoso, C. (2009). A capa de newsmagazine como dispositivo de comunicação. *Observatorio (OBS*) Journal*, 8. 162-201. <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/viewFile/182/252>

Castells, M. (2012). *A sociedade em rede*. Lisboa: Gulbenkian.

Castro, g, B. L., Bock de Oliveira, J. B., Quoos Moraes, L., & Pegoraro Gai, M. J. (2020). COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. *Revista Psicologia. Organizacoes e Trabalho*, 20(3), 1059–1063. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>

Cerigatto, M. P. (2015). O Papel do Jornalismo Cultural e a relação com a Cultura Popular. *Extraprensa*, 9(1). <https://doi.org/10.11606/extraprensa2015.106866>

Ceyhan, A. (2019). The Impact of Perception Related Social Media Marketing Applications on Consumers' Brand Loyalty and Purchase Intention . *Emerging Markets Journal*, vol. 9, Nº 1, 87-100.

Chao, M. (2020), Liu, T. (1,2,3), Yang, H. (1,2,3), Xue, D. (2), & Hall, B. J. (4). (n.d.). Media use and acute psychological outcomes during COVID-19 outbreak in China. *Journal of Anxiety Disorders*, 74. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2020.102248>

Chia, J. (2011). Communicating, Connecting and Developing Social Capital for Sustainable Organisations and Their Communities. *Australasian Journal of Regional Studies*, 17(3), 330–351.

Chinem, R. (2010) *Introdução À Comunicação Empresarial* (1ªed). São Paulo: Saraiva

Chyi, H. I., & Lee, A. M. (2013). Online news consumption: A structural model linking preference, use, and paying intent. *Digital Journalism*, 1(2), 194-211. <https://doi.org/10.1080/21670811.2012.753299>

Claffey, E., & Brady, M. (2019). An empirical study of the impact of consumer emotional engagement and affective commitment in firm-hosted virtual communities. *Journal of Marketing Management*, 35(11/12), 1047–1079. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1601125>

Colombo, F. (2018). Reviewing the cultural industry: from creative industries to digital platforms. *Communication & Society*, 31(4), 135–146. <https://doi.org/10.15581/003.31.4.135-146>

Conceito De (2021). Conceito de comunidade. Acesso em 20/05/2021. <https://conceito.de/comunidade>

Cordeiro, P. & Paulo, N. A (2013) *Rádio Numa App: Tendências Da Convergência Multimédia E Os Contéudos Da Rádio ISCSP – ULisboa*. 117-133. Disponível em http://fabricadesites.fcsh.unl.pt/polocicdigital/wp-content/uploads/sites/8/2017/03/media_jornalismo_final_n-24_paula-cordeiro-e-nadia-paulo.pdf

Correa, E. S. (2005) *Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos*. *Organicom*, 3, 97-111.

Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects. *California Management Review*, 62(4), 37–56. <https://doi.org/10.1177/0008125620934864>

COTEC Fundación Cotec para la innovación. (2016). Iniciativas empresariales y políticas públicas para acelerar el desarrollo de un ecosistema digital iberoamericano. Madrid

Couldry N, Livingstone S and Markham T (2010) Media Consumption and Public Engagement: Beyond the Presumption of Attention. 2nd edn. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Cruz-Álvarez, J., & Suárez-Villegas, J.-C. (2017). Pautas Deontológicas Para El Periodismo Digital. *El Profesional de La Información*, 26(2), 249–254. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.mar.11>

Cunha, C. S. C. & Freitas, E. S. L. (2010) UMA ANÁLISE DOS NOVOS MÉDIA E A CRIAÇÃO DE CONTEÚDOS COMO ESTRATÉGIA PUBLICITÁRIA PARA O SUCESSO DAS MARCAS. 29-42. Universidade Fernando Pessoa

Cury, L. & Falcão, S. P. (2017) Comunicação/Comunicação Digital — uma análise relacionada ao estar juntos no mundo contemporâneo. *Intexto*, , n. 39, p. 24-41, maio/ago. 2017.

https://www.researchgate.net/publication/317134173_ComunicacaoComunicacao_Digital_-uma_analise_relacionada_ao_estar_juntos_no_mundo_contemporaneo_Communication_Digital_Communication_-_an_analysis_related_to_the_being_together_in_the_contemporary_world

Data reportal (2019) DIGITAL 2019: GLOBAL DIGITAL OVERVIEW . Acesso em 06/7/2021 <https://datareportal.com/reports/digital-2019-global-digital-overview>

Data reportal (2021) Interativo . Acesso em 06/7/2021 <https://www.digitalnewsreport.org/interactive/>

Demo, G., Lima, T., Scussel, F., Miranda, P., & Moreno, L. (2021). Marketing de Relacionamento: Perfil da Produção Científica e Agenda de Pesquisa. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ]*, 13(2), 179-202. doi: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2021.v13i2.569>

DePaula, N., Dincelli, E., & Harrison, T. M. (2018). Toward a typology of government social media communication: Democratic goals, symbolic acts and self-presentation. *Government Information Quarterly*, 35(1), 98–108. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2017.10.003>

Deuze M. Media life. *Media, Culture & Society*. 2011;33(1):137-148. doi:[10.1177/0163443710386518](https://doi.org/10.1177/0163443710386518)

DGAE (2021). Indústrias Culturais e Criativas. . Consultado em 13/06/2021. <https://www.dgae.gov.pt/servicos/politica-empresarial/setores-industriais/industrias-culturais-e-criativas.aspx>

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, hipermédia, 2008-2021, <https://dicionario.priberam.org/hiperm%C3%A9dia> [consultado em 08-02-2021].

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, internet, 2008-2021, <https://dicionario.priberam.org/internet> [consultado em 09-02-2021].

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, multimédia, 2008-2021, <https://dicionario.priberam.org/multim%C3%A9dia> [consultado em 08-02-2021].

Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, online 2008-2021, <https://dicionario.priberam.org/online> [consultado em 09-02-2021].

Digital news report (2021) Interativo . Acesso em 06/7/2021 <https://www.digitalnewsreport.org/interactive/>

DiLascio-Martinuk, TM (2021). Notícias falsas: Visão geral. Salem Press Encyclopedia
doi:10.1007/s10551-014-2373-7.

Dourado, M. (2010) A Esfera Pública no Jornalismo Cidadão Online Refletindo a reconfiguração do conceito de Habermas nas práticas colaborativas da notícia. 1-10. Universidade Estadual Paulista <http://www.bocc.ubi.pt/pag/bocc-jornalismo-mariana.pdf>

Endo, K. (2013). Social Journalism in the Inter-media Society: Results from the Social Survey on the Great East Japan Earthquake and the Fukushima Nuclear Power Plant Disaster. *Journal of Contemporary Eastern Asia*, 12(2), 5–17. <https://doi.org/10.17477/jcea.2013.12.2.005>

ERC. (2014). Utilização jornalística de conteúdo gerado pelo utilizador. Lisboa

Faustino, P. (2019) Marketing digital na prática (1ªed). Lisboa: Marcador

Feng, Y., Chen, H., & He, L. (2019). Consumer Responses to Femvertising: A Data-Mining Case of Dove's "Campaign for Real Beauty" on YouTube. *Journal of Advertising*, 48(3), 292–301. <https://doi.org/10.1080/00913367.2019.1602858>

Ferraretto, L. A. (2007) Possibilidades de convergência tecnológica: pistas para a compreensão do rádio e das formas do seu uso no século 21. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Santos – 29 de agosto a 2 de setembro de 2007. Universidade Luterana do Brasil. 1-15. https://www.ufrgs.br/estudioderadio/wp-admin/textos/convergencia_tecnologica_ferrareto.pdf

Fischl, C., Lindelöf, N., Lindgren, H., & Nilsson, I. (2020). Older adults' perceptions of contexts surrounding their social participation in a digitalized society—an exploration in rural communities in Northern Sweden. *European Journal of Ageing*, 17(3), 281–290.

Gereffi, G., and J. Lee. 2016. Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: Why governance matter. *Journal of Business Ethics* 133 (1):25–38.

Gierlich-Joas, M., Hess, T., & Neuburger, R. (2020). More self-organization, more control—or even both? Inverse transparency as a digital leadership concept. *Business Research*, 13(3), 921–947. <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00130-0>

Guesalaga, R. (2016). The use of social media in sales: Individual and organizational antecedents, and the role of customer engagement in social media. *Industrial Marketing Management*, 54, 71-79. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.002>

Guimarães, A. Fernandes, N. (2012). O jornalismo em evolução. III Seminário de I&DT, organizado pelo C3i – Centro Interdisciplinar de Investigação e Inovação do Instituto Politécnico de Portalegre, 1-9. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4152/1/Adriana%20Mello_Nuno%20Fernandes.pdf

Haenlein, M., Anadol, E., Farnsworth, T., Hugo, H., Hunichen, J., & Welte, D. (2020). Navigating the New Era of Influencer Marketing: How to be Successful on

Instagram, TikTok, & Co. California Management Review, 63(1), 5–25.
<https://doi.org/10.1177/0008125620958166>

Hahn, A., PhD. (2019). Revistas digitais. Salem Press Encyclopedia .

Hair L, (2021) Friends, not ATMs: parasocial relational work and the construction of intimacy by artists on Patreon, Sociological Spectrum, 41:2, 196-212, DOI: [10.1080/02732173.2021.1875090](https://doi.org/10.1080/02732173.2021.1875090)

Hasnat, M. O. (2014). Credibilidade Das Redes Sociais Online: Aos Olhos Dos Jornalistas Profissionais Finlandeses. Comunicação e Sociedade, 25, 202–219.
[https://doi.org/10.17231/comsoc.25\(2014\).1869](https://doi.org/10.17231/comsoc.25(2014).1869)

He, M. (2021). Typology of digital organizations in the context of digital transformation. Вестник Университета, 4, 50–56. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-4-50-56>

Hinings, Bob, Thomas Gegenhuber, and Royston Greenwood. 2018. Digital innovation and transformation: An institutional perspective. Information and Organization 28: 52–61.

Holliman, G. and Rowley, J. (2014), “Business to business digital content marketing: marketers’ perceptions of best practice”, Journal of Research in Interactive Marketing, Vol. 8 No. 4, pp. 269-293.

<https://doi.org/10.1177/0022243719881113>

<https://www.otempo.com.br/diversao/leitura-online-de-livros-jornais-e-revistas-ganha-mais-impulso-no-brasil-1.2431336>

https://www.researchgate.net/publication/274585534_Media_Life

IAB (2019). Libro blanco. Branded content y publicidad nativa. Interactive Advertising Bureau. <https://iabspain.es/estudio/libro-blanco-de-branded-content-y-publicidad-nativa>

Innerarity, D. & Colomina, C. (2020). Introducción: desinformación y poder, la crisis de los intermediarios. (Introduction: disinformation and power, the intermediaries crisis). Revista CIDOB d’Affairs Internals , (124), 7-8. <https://doi.org/10.24241/rcai.2020.124.1>

Iranda, J., & GAMA, R. (2019). Os jornalistas portugueses sob o efeito das transformações dos media. Traços de uma profissão estratificada. *Análise Social*, 54(230), 154–177. <https://doi.org/10.31447/as00032573.2019230.07>

Jelodar, H., Wang, Y., Rabbani, M., Xiao, G., & Zhao, R. (2020). A Collaborative Framework Based for Semantic Patients-Behavior Analysis and Highlight Topics Discovery of Alcoholic Beverages in Online Healthcare Forums. *Journal of Medical Systems*, 44(5), 1–8.

Jenkins, H.; Ford, S.; Green, J. (2013). *Spreadable media: creating value and meaning in a networked culture*. New York: NYU Press. ISBN: 978 0 814743904

Jerónimo. P., Bastos. H., (2012). Jornalismo de proximidade em transição para a Internet. *Estudos de Jornalismo*, 1, 40-52

Joyce, V. M. H. (2018). Independent Voices of Entrepreneurial News: Setting a New Agenda in Latin America / Vozes independentes no jornalismo empreendedor: definindo uma nova agenda na América Latina / Voces independientes de noticieros emprendedores: estableciendo una nueva agenda en Latinoamérica. *Palabra Clave*, 21(3), 710–739. <https://doi.org/10.5294/pacla.2018.21.3.4>

Khan, M. L. (2017). Social media engagement: What motivates user participation and consumption on YouTube? *Computers in Human Behavior* 66, 236–247. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.09.024>

Kristensen, N. N. (2019). Cultural journalism—Journalism about culture. *Sociology Compass*, 13(6) <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/soc4.12701>

Lai, C. H. (2019). Motivations, Usage, and Perceived Social Networks Within and Beyond Social Media. *Journal of Computer-Mediated Communication*, vol. 24, 126-145.

Lamy, C. (2010 julho/setembro) Os media e o poder económico UMA DIFÍCIL RELAÇÃO. *Jornalismo & Jornalistas*, 26-37.

Li, Y., & Xie, Y. (2020). Is a Picture Worth a Thousand Words? An Empirical Study of Image Content and Social Media Engagement. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 57(1), 1–19.

Lichy, J., & KACHOUR, M. (2020). “Fake it and make it”: How Gen Y and Z manage Facebook as a news source. *Gestion* 2000, 37(4), 125–146. <https://doi.org/10.3917/g2000.374.0125>

Lipovetsky, G. (2010). *A felicidade paradoxal: ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo*. Lisboa: Edições 70.

Lischka, J. A. (2019) Fluid institucional logics in digital journalism, *Journal of Media Business Studies*, 17: 2, 113-131, DOI: [10.1080 / 16522354.2019.1699764](https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1699764)

Longhi, R. (2017). Narrativas imersivas no ciberjornalismo. Entre interfaces e Realidade Virtual. *Rizoma, Santa Cruz do Sul*, v. 5, n. 2, p. 224. <https://online.unisc.br/seer/index.php/rizoma/article/download/8933/7021>

Lou, C., Xie, Q., Feng, Y., & Kim, W. (2019). Does non-hard-sell content really work? Leveraging the value of branded content marketing in brand building. *Journal of Product & Brand Management*, 28(7), 773–786. <https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2018-1948>

Machado, E. & Palacios, M. (2003). *Modelos de Jornalismo Digital*. Vol 1. Brasil: GJOL

Madrigal, A. C. (2012, Outubro 12). Dark Social: We Have the Whole History of the Web Wrong. *The Atlantic*. Disponível em <https://www.theatlantic.com/technology/archive/2012/10/dark-social-we-have-the-whole-history-of-the-web-wrong/263523/>

Mantri, S. (2019). Hashtag’s Impact on the News. *ETC.: A Review of General Semantics*, 76(1–2), 125.

Marcelino, J. T. (2020). Das opiniões publicadas para as opiniões postadas: os atalhos informativos e a internet nos temas internacionais. *Conjuntura Internacional*, 17(2), 20–28. <https://doi.org/10.5752/p.1809-6182.2020v17n2p20-28>

Marcondes, D. (2012) A mídia e a economia, um olhar sobre a sustentabilidade. *CADERNOS ADENAUER XIII*, 1, 109-120.

Marktest (2004). Os portugueses e a imprensa. Acesso em 23/03/2021. <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~59a.aspx>

Marktest (2019). 6,6 milhões leem jornais ou revistas. Acesso em 23/03/2021. <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~25b6.aspx>

Marktest (2020) crosspress: o dinamismo crossmedia da imprensa portuguesa. Acesso em 09/7/2021 <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~268b.aspx>

Marktest (2020) Os Portugueses e as Redes Sociais 2020. Acesso em 06/7/2021 https://www.marktest.com/wap/private/images/Logos/Folheto_Portugueses_Redres_Sociais_2020.pdf

Marques, V. (2020) Redes Sociais 360 Como Comunicar Online (1ªed). Coimbra: Conjuntura Actual Editor

Melro, A., Oliveira, L. (2012). O uso dos novos media e a redefinição de tempos e espaços em meio rural. Os tempos sociais e o mundo contemporâneo. Um debate para as ciências sociais e humanas. Universidade do Minho: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade / Centro de Investigação em Ciências Sociais ISBN: 978-989-8600

Mendes, A. (2012, dezembro). Novos Modelos de Negócio para a Imprensa Online: o Modelo Freemium no Publico.pt, no Elpais.com e no Nytimes.com, III Seminário I&DT Comunicação apresentada no Centro Interdisciplinar de Investigação e Inovação do Instituto Politécnico de Portalegre, Portalegre

Michelsen, A. (2012) Medicoscapes: notes on effects of media ubiquity - The Somaliland Telemedical System for Psychiatry. *Digital Creativity*, 23(3–4), 196–203. <https://doi.org/10.1080/14626268.2012.709938>

Mir,, I. A. (2018). Dimensão E Efeitos Da Motivação Da Informação Sobre a Aceitação Dos Usuários Da Publicidade Nas Redes Sociais. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 58(2), 174–187. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020180206>

Mogollón, A. M. G., & Malagón Sáenz, E. (2021). Avances en La Economía Del Ecosistema Digital en Algunos Países De Latinoamérica. *Horizontes Empresariales*, 20(1), 4–29.

Moherdau, L. Guia de Estilo Web: produção e edição de notícias on-line. São Paulo: Senac, 2000.

Munger, K., Luca, M., Nagler, J., & Tucker, J. (2020). The (Null) Effects of Clickbait Headlines on Polarization, Trust, and Learning. *Public Opinion Quarterly*, 84(1), 49–73. <https://doi.org/10.1093/poq/nfaa008>

Myruski, S., Quintero, J. M., Denefrio, S., & Dennis-Tiwary, T. A. (2020). Through a Screen Darkly: Use of Computer-Mediated Communication Predicts Emotional Functioning. *Psychological Reports*, 123(6), 2305–2332. <https://doi.org/10.1177/0033294119859779>

Nambisan, Satish, Kalle Lyytinen, Ann Majchrzak, and Michael Song. 2017. Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly* 41 (1): 215–226.

Natansohn, G. (2013). *Jornalismo de Revista em Redes Digitais*. Salvador: Edufba.

Natansohn, G., Guedes, C., Barros, S. (2009). Revistas online, redes sociais e leitura. SBPJor – Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo VII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo USP (Universidade de São Paulo), 1-15

Noguera-Vivo, J. M. (2018). You get what you give: Sharing as a new radical challenge for journalism. *Communication & Society*, 31(4), 147–158. <https://doi.org/10.15581/003.31.4.147-158>

North, K., ROWLANDSON, L., & TEMMINK, C. (2020). SPACE WITHOUT BOUNDARIES: From Reimagining to Managing a New Way of Working. *Facility Management Journal / FMJ*, 30(5), 040–044.

Nyilasy, G. (1), King, K. W. (1), Reid, L. N. (2), & McDonald, S. C. (n.d.). Checking the pulse of print media: Fifty years of newspaper and magazine advertising research. *Journal of Advertising Research*, 51(SUPPL. 1), 167–181. <https://doi.org/10.2501/JAR-51-1-167-181>

Nylén, D., Holmström, J., & Lyytinen, K. (2014). Oscillating Between Four Orders of Design: The Case of Digital Magazines. *Design Issues*, 30(3), 53–68. https://doi.org/10.1162/DESI_a_00278

O Tempo (2021) Leitura online de livros, jornais e revistas ganha mais impulso no Brasil. *Acesso em 06/7/2021*

Obercom (2020) *A internet e o consumo de notícias online em Portugal*. Acesso em 07/7/2021 <https://obercom.pt/wp-content/uploads/2016/06/A-Internet-e-o-consumo-de-not%C3%ADcias-online-em-Portugal-2015.pdf>

Oppegaard, S. M. N. (2021). Regulating Flexibility: Uber’s Platform as a Technological Work Arrangement. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11(1), 109–127.

Otonicar, C., S. L., Pomim VALENTIM, M. L., JORGE, L. F., & MOSCONI, E. (2021). Fake news, big data e o risco à democracia: novos desafios à competência em informação e midiática. *Ibersid*, 15(1), 63–74.

Oyekunle, O.A. & Sirayi, M. (2018) The role of design in sustainable development of handicraft industries, *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 10:4, 381-388, DOI: 10.1080/20421338.2018.1461968

Padilha, S. (2010). A Contribuição do Webjornalismo na Construção da Sociedade do Conhecimento. *Biblioteca Online de Ciências da Comunicação*. Universidade da Beira Interior Universidade Metodista de São Paulo. 1-14.

Paiva, A. (2013). A interatividade no jornalismo online para o conteúdo das notícias - O perfil interativo dos jornais de língua portuguesa. 8º SOPCOM Comunicação Global, Cultura e Tecnologia 661. 661-668

Pellanda, E. C. & Streck, M. (2017) Instagram como Interface da Comunicação Móvel e Ubíqua *PORTO ALEGRE | v. 22 | n. 37 | pp. 10-19* DOI: <http://dx.doi.org/10.15448/1980-3710.2017.1.28017> Sessões do Imaginário 10

Pereira, F. H., Adghirni, Z. L. (2011). O jornalismo em tempo de mudanças estruturais. *Intexto*, Porto Alegre: UFRGS, v. 1, n. 24, p. 38-57

Pereira, S. (Org.) (2011) Congresso Nacional "Literacia, Media e Cidadania" 25-26 Março 2011, Braga, Universidade do Minho: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade ISBN 978-989-97244-1-9

Piber, M., Demartini, P., & Biondi, L. (2019). The management of participatory cultural initiatives: learning from the discourse on intellectual capital. *Journal of Management & Governance*, 23(2), 435–458. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9435-7>

Pinto, A. R, Alves dos Santos, T., & Prá Martens, C. D. (2021). Impactos da pandemia de COVID-19 sobre o empreendedorismo digital nas instituições bancárias brasileiras: uma análise à luz das forças isomórficas. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 113–125. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4446>

Pismarketing (2020). Facebook & Instagram – 10 Estatísticas que Precisa de Conhecer em 2020. Consultado em 13/06/2021. <https://pismarketing.pt/facebook-instagram-10-estatisticas-que-precisa-de-conhecer-em-2020/>

Pittman, M., Abell, Annika, (2021) More Trust in Fewer Followers: Diverging Effects of Popularity Metrics and Green Orientation Social Media Influencers, *Journal of Interactive Marketing*, ISSN 1094-9968, <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2021.05.002>.

Por data (2021) Indivíduos com 16 e mais anos que utilizam computador e Internet em % do total de indivíduos: por grupo etário. acesso em 23/8/2021 <https://www.pordata.pt/Portugal/Indiv%20com%2016%20e%20mais%20anos%20que%20utilizam%20computador%20e%20Internet%20em%20percentagem%20do%20total%20de%20indiv%20por%20grupo%20et%20a%20rio-1139> ?????????

Pplware (2020). 5G em Portugal? ANACOM lança Portal com toda a informação

Prado, E. F. S. (1996), O Sistema económico e os meios de comunicação sistémicos. *Est Econ*, 26(2), 201-234

Purcell, K.; Rainie, L.; Mitchell, A.; Rosenstiel, T.; Olmstead, K. (2010). Understanding the participatory news consumer. Pew Internet & American Life Project. <https://goo.gl/KYyUyQ> Reuters (2012). Reporting f

Ramos, B. C. M., Saggin, L. F. (2017) A CONSTRUÇÃO DA REALIDADE SOCIAL COTIDIANA: JORNALISMO CULTURAL E SUBCULTURAS. V.3 Santo ângelo - RS <http://omicult.org/emicult/anais/wp-content/uploads/2018/06/A-CONSTRU%C3%87%C3%83O-DA-REALIDADE-SOCIAL-COTIDIANA-JORNALISMO-CULTURAL-E-SUBCULTURAS.pdf>

Raposo, J., Obregon, R. (2015). Elementos gráficos do design na editoração de Revistas Digitais. Hipermedia e Interdisciplinaridade na geração de conhecimento. Congresso Nacional de Ambientes Hipermedia para Aprendizagem. São Luís. 1-17 https://conahpa.sites.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/06/ID452_Raposo-Obregon.pdf

Rasêra, M. (2010). Jornalismo digital: do boom aos dias atuais. Uma reflexão sobre a necessidade da convergência de meios decorrente da mudança de hábitos de consumo da notícia. v. 12, n1. 1-9 https://www.academia.edu/16373561/Jornalismo_digital_do_boom_aos_dias_atuais._Uma_reflex%C3%A3o_sobre_a_necessidade_da_converg%C3%Aancia_de_meios_decorrente_da_mudan%C3%A7a_de_h%C3%A1bitos_de_consumo_da_noticia

Ratilainen, S. (2018). Digital media and cultural institutions in Russia: online magazines as aggregates of cultural services. *CULTURAL STUDIES*, 32(5), 800–824. <https://doi.org/10.1080/09502386.2018.1429003>

Rauchfleisch, A., Vogler, D., & Eisenegger, M. (2020). Transnational News Sharing on Social Media: Measuring and Analysing Twitter News Media Repertoires of Domestic and Foreign Audience Communities. *DIGITAL JOURNALISM*. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1835511>

Rauwers, F., Voorveld, H, Neijens, P. (2016). The effects of the integration of external and internal communication features in digital magazines on consumers'

magazine attitude. *Computers in Human Behavior*, 61, 454-462.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.042>

Rebelo, F. M. N. (2018) O direito à privacidade nas comunicações eletrónicas: Comunicações não solicitadas e proteção do consumidor. Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Porto, Portugal. <https://1library.org/document/ydjvn4ey-direito-privacidade-comunicacoes-eletronicas-comunicacoes-solicitadas-protecao-consumidor.html>

Regner, T. Crowdfunding uma renda mensal: uma análise da plataforma de adesão Patreon. *J Cult Econ* 45, 133–142 (2021). <https://doi.org/10.1007/s10824-020-09381-5>

Ribeiro, V., de Mendonça Jorge, T., & Figueira, J. (2020). As estratégias mediáticas digitais antes e depois da pandemia. *Prisma.Com*, 43, 1–6.
<https://doi.org/10.21747/16463153/43ed>

Rocha, J. (2018). A interatividade nos cibermeios de dourados: como ocorre a participação do leitor na produção de notícias na web In Neto. T. (Org.), *Comunicação e Jornalismo: Conceitos e Tendências* (Cap. 2, pp. 19-30). Paraná: Atena Editora

Rodríguez-Fernández, M.-M., Martínez-Fernández, V.-A., & Juanatey-Boga, Ó. (2020). Credibilidad en la prensa online: estrategia para la diferenciación y generación de audiencias. *El Profesional de La Información*, 29(6), 1–18.
<https://doi.org/10.3145/epi.2020.nov.31>

Rublescki A., & Barichello, E. (2013). Jornalismo colaborativo e redes sociais no mainstream: estudo comparado do jornal zerohora.com e do washingtonpost.com. *Rumores*, 7(14). <https://doi.org/10.11606/issn.1982-677X.rum.2013.69432>

Rufino, A. F., Ohana A., Tabosa H. R. (2009, maio). Twitter: a transformação na comunicação e no acesso às informações. Comunicação apresentada no XI Congresso de ciências da comunicação da região Nordeste, Teresina

Salaverría, R. & Negrodo, S. (2008). *Periodismo Integrado – Convergencia de Medios y Reorganización de Redacciones*. Barcelona: Editorial Sol90

Salaverría, R. (2019). Digital journalism: 25 years of research Review article. *El Profesional de La Información*, 28(1), 1–26. <https://doi.org/10.3145/epi.2019.ene.01>

SĂLCUDEAN, M. (2020). Journalism in the Paradigm of Media Pluralism: Role, Mission, Values. *Saeculum* (12212245), 50(2), 29–38.

Saldanha, A. H.T., & Saldanha, P. M. (2017). Direitos Autorais, Liberdade De Expressão E Cultura De Participação Na Internet. *Revista Direitos Culturais*, 12(27), 33–46. <https://doi.org/10.20912/rdc.v12i27.2198>

Sambrook, R. (2018) GLOBAL TEAMWORK: THE RISE OF COLLABORATION IN INVESTIGATIVE JOURNALISM University of Oxfoard. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/our-research/global-teamwork-rise-collaboration-investigative-journalism>

Serra, J. (2014). Para Além Da Propaganda E Da Internet: A Ética Do Jornalismo. *Comunicação e Sociedade*, 25, 290–300. [https://doi.org/10.17231/comsoc.25\(2014\).1875](https://doi.org/10.17231/comsoc.25(2014).1875)

Shafī, A. A., Sirayi, M., & Abisuga-Oyekunle, O. A. (2020). Issues, challenges and contributions of cultural and creative industries (CCIs) in South African economy. *Creative Industries Journal*, 13(3), 259–275. <https://doi.org/10.1080/17510694.2019.1710070>

Silva, D. S. (2011). The future of digital magazine publishing. *Information Services & Use*, 31(3/4), 301–310.

Silva, T L H & Diego A. Salcedo. (2017). O marketing bibliotecário e a comunicação empresarial. *Páginas A&b*, 8, 23–34. <https://doi.org/10.21747/21836671/pag8a3>

Silva. D. S. (2021). Paradigmatic innovation in European cultural journalism: the pursuit of sustainability. *Journal of Media Innovations*. <https://doi.org/10.5617/jomi.6523>

Siu, R. C. S. (2021). Corporate Planning and Innovation in an Economic Reform Context: The Case of Alibaba. *Journal of Economic Issues* (Taylor & Francis Ltd), 55(2), 373–380. <https://doi.org/10.1080/00213624.2021.1908793>

Skogerbø, E., & Winsvold, M. (2011). Audiences on the move? Use and assessment of local print and online newspapers. *European Journal of Communication*, 26(3), 214–229

Sousa, C J ., & Morais, R. (2021). A mobilização cívica e política na era das redes sociais: uma análise da ação de movimentos sociais no Facebook. *Opinio Publica*, 27(1), 51–89. <https://doi.org/10.1590/1807-0191202127151>

Sousa, F. (2018) A Participação na Salvaguarda do Património Cultural Imaterial O papel das Comunidades, Grupos e Indivíduos. Memória Imaterial CRL. 1-78. https://www.researchgate.net/publication/333194127_Filomena_Sousa_A_Participacao_na_Salvaguarda_do_Patrimonio_Cultural_Imaterial_O_papel_das_Comunidades_Grupos_e_Individuos_Memoria_Imaterial_CRL

Souza Sales, M. V., & do Rosário Santos Nonato, E. (2012). Hipertextualidade E Ambientes Virtuais De Aprendizagem: Encontros E Desencontros De Uma Mudança Paradigmática. Poiésis, 5(9), 8–33.

Sozbilir, F. (2021). Development and Validation of an Industry 4.0 Adaptation Potential Scale (4Irap). Technological & Economic Development of Economy, 27(3),

Stamati, T. , Papadopoulos, T. , Anagnostopoulos, D., Mídia social para abertura e responsabilidade no setor público: casos no contexto grego. Governo Informações Trimestrais , 32 (1) (2015) , pp. 12 – 29

Statista (2020) Interactive. Acesso em 06/7/2021 <https://www.digitalnewsreport.org/interactive/>

Statista (2020) Media usage in an internet minute as of August 2020. Acesso em 06/7/2021 <https://www.statista.com/statistics/195140/new-user-generated-content-uploaded-by-users-per-minute/>

Swart, J., Peters, C., & Broersma, M. (2018). Shedding light on the dark social: The connective role of news and journalism in social media communities. NEW MEDIA & SOCIETY, 20(11), 4329–4345. <https://doi.org/10.1177/1461444818772063>

Tavares, F (2009). Percursos entre o Jornalismo e o Jornalismo Especializado, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação VIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Região Sul – Passo Fundo – RS. 1-16 . Consultado em <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sul2007/resumos/R0648-1.pdf>

Terceiro, J. B. (1997) Sociedade digital do homo sapiens ao homo digitalis (1ªed). Lisboa: Relógio D'Água Editores

Tufy, S. P., DA COSTA, J. W., & RIBEIRO GROSSI, M. G. (2014). As Redes Sociais Como Espaço Sociointerativo No Processo De Aprendizagem: Um Estudo De

Caso. *Impulso*, 24(60), 63–72. <https://doi.org/10.15600/2236-9767/impulso.v24n60p63-72>

Ullmann. J. I. e , Fumagalli, L. A. W. (2018) Feedback as an organizational learning process. *AE*, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 137 - 155, jan./jun. 2018. <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/308>

Ungvarsky, J. (2021). Participatory culture. Salem Press Encyclopedia.

University of Brasov. Series VII: Social Sciences. Law, 6(2), 263–270.

Van Doorn, J., Lemon, K., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. (2010). Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266. <https://doi.org/10.1177/1094670510375599>

Viégas, R. N., & Mendes, L. dos S. (2017). El periodismo hecho para la comunidad e insertado en el “nuevo espíritu del capitalismo”: un estudio de caso del periódico *Alô Comunidade* journal. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências Da Comunicação*, 40(2), 111–128. <https://doi.org/10.1590/1809-5844201727>

Villafañe, Justo; Ortiz-de-Guinea-Ayala, Yolanda; Martín-Sáez, José-Luis (2020). “Reputación de los medios de comunicación españoles”. *Profesional de la información*, v. 29, n. 4, e290407. <https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.07>

Virginio, R., Bezerra, E., Nicolau, M. (2011), *Jornalismo na era das mídias sociais: as transformações e as novas práticas da profissão*. *Revista Temática*. Ano VII, n. 9, 1-13

Wales, J., & KOPEL, O. (2019). The Internet Broke the News Industry—and Can Fix It, Too. *Foreign Policy*, 234, 36–39.

Walsh, C., Saxena, D., & Muzellec, L. (2020). AirBnB: Managing trust and safety on a platform business. *Irish Journal of Management*, 39(2), 126–134. <https://doi.org/10.2478/ijm-2020-0004>

Wang, Greenwood, B. N., & Pavlou, P. A. (2020). Tempting Fate: Social Media Posts, Unfollowing, and Long-Term Sales. *MIS Quarterly*, 44(4), 1521–1571.

Wasiak, P. (2019). Telephone networks, BBSes, and the emergence of the transnational “warez scene.” *History & Technology*, 35(2), 177–194. <https://doi.org/10.1080/07341512.2019.1652432>

Wilderbeek, c. L. (2020). Publicidad nativa: ¿fake news o recurso estratégico? *ComHumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 11(2), 31–47. <https://doi.org/10.31207/rch.v11i2.238>

Wilkins, S. J., Krumrei-Mancuso, E. J., & Rouse, S. V. (2021). Positive Psychology Traits as Predictors of Successfully Engaging People Through Social Media. *Psi Chi Journal of Psychological Research*, 26(2), 221–227. <https://doi.org/10.24839/2325-7342.JN26.2.221>

Woitowicz, K. J., Kikuti-Dancosky, A., & Segatto, K. F. (2015). Participação On-Line E Cidadania: Uma Análise Dos Pontos De Presença Na Web Das Entidades Sociais Parceiras Do Site Portal Comunitário. *Revista Ciência Em Extensão*, 11(2), 115–128.

Yueh -Cheng WU, & Sheng-Wei LIN. (2021). Integrated Approach for Exploring Critical Elements That Affect Sustainable Development of Cultural and Creative Industries. *Journal of Business Economics & Management*, 22(3), 596–615. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.14261>

Zarem, J. E. (2008). The State of Digital Magazine Delivery, 2008. *Circulation Management*, 6–8.

Zecca, F. (2020). Understanding Media Relations in the Age of Convergence: A Metatheoretical Taxonomy. *Between*, 10(20). <https://doi.org/10.13125/2039-6597/4277>

Zhu, Y. (2020). An Economic Model for Studying the Role of Cultural Industries on Social Development in Cross-border Contexts. *Emerging Markets Finance & Trade*, 56(7), 1581–1600. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2019.1703106>

Zomeño, D., & Blay-Arráez, R. (2021). Big data and editorial intelligence in branded content and the new media business models. *El Profesional de La Información*, 30(1), 1–13. <https://doi.org/10.3145/epi.2021.ene.20>

Anexos

Designer – Inês Martins

Considerando que é uma revista que oferece sugestões do que fazer na cidade, como foi lidar com o fecho do país devido à Covid-19?

Foi complicado, sobretudo para nós, no sentido em que no dia em que tudo fechou nós estávamos a fechar uma revista. Então estávamos a paginar coisas e conforme íamos paginando, diziam-nos que isto caiu, isto caiu, isto caiu. Estávamos todos em automático a tentar remar contra aquilo e a tentar perceber como é que íamos resolver aquela situação. Já ninguém sabia o que é que havia de fazer. No fim de contas acho que saímos bem por cima disto tudo e demos a volta. O que caiu, caiu. Arranjamos novas funções, novas coisas para fazer dentro das regras que surgiram entretanto e foi assim mas claro que ao início tu pensas, numa revista que manda as pessoas para a rua, o que vais fazer agora? O que é

certo é que houve tanta coisa diferente a surgir que também acabou por ser engraçado este novo lado, acabou por dar novas ideias. A ideia era mandar sempre as pessoas para a rua tanto que o *slogan* sempre foi o que faz em casa é consigo o que faz na rua é connosco e de repente aquilo foi completamente invertido. Afinal também temos alguma coisa a dizer sobre o que vocês fazem em casa. Foi tudo muito em cima da hora. Até me lembro de estarmos a fechar a revista e de repente sabemos que o mercado também vai fechar. Então estamos a pôr coisas a tirar coisas. Foi caótico. Foi um dia surreal mas sobrevivemos.

Como procederam nos primeiros meses de pandemia em Portugal, isto é, de março até maio de 2020 quando era tudo uma novidade? No caso do *design*, como é que o teu trabalho se desenrolou nos primeiros tempos, ou seja, quais foram as grandes mudanças?

Foi muito complicado especialmente nos primeiros tempos no sentido em que as quatro pessoas que ali estavam trabalhavam para papel, logo aí é completamente diferente. A maneira como pensas um *layout*, o tipo de composição, o tratamento que tens que dar às coisas, é muito muito diferente. De repente temos que mudar o *chip* por completo e pior, mudar para algo que tu não sabes o que é e que tens que ir descobrir. Disseram-nos que Barcelona já tinha um *pocket* mas era muito menos intuitivo do que o nosso, a meu ver, só fazia *swipe* logo tinhas microtextos e era assim. Nós quisemos dar uma nova volta a isto. Tudo bem, a vontade é muito boa mas é preciso fazer acontecer. Como é que isto se faz? No espaço de uma semana tivemos que perceber como é que se fazia. No caso fui eu que comecei a procurar, tive dias e dias seguidos em que a única coisa que fiz foi pesquisar e pesquisar e pesquisar e ver vídeos. Tentava uma vez e não dava. Voltava atrás e tentava outra vez e não dava. Andei nisto durante uns dois dias a pesquisar sem parar. Não conseguia encontrar nada e de repente faz-se luz e encontro um *plug-in* que nos permite fazer *scroll*. Isto não pode ser verdade. Eu não queria acreditar. De repente o *pocket* nasce. Temos toda essa nova cara para a revista mas no fundo ainda continua a ser um processo de descoberta e de aprendizagem. Ainda hoje olhamos para as coisas e pensamos isto não funciona tão bem assim, não é tão intuitivo.

Qual a componente mais complexa durante esta transição?

Durante as primeiras semanas nós andamos muito nisto. Saía um *pocket*, isto não é bem assim, vai ter que levar aqui uma volta, saía outro e nós ainda não é bem isto. Vamos dar uma volta. Ainda hoje isto acontece, nós estamos constantemente a olhar para aqui a pensar que se calhar há coisas que funcionavam melhor de outra forma. Depois disto vem o *reader*, uma nova versão e foi uma aprendizagem que puxou pela nossa autonomia. É a segunda vez que o usamos. Já tinha sido feito há um tempo atrás. Foi outra plataforma para o MEO conseguir partilhar. Tem sido sempre assim, um grande processo de descoberta contínua e de autonomia, sobretudo. Tivemos muito que pesquisar e que descobrir sobre como é que se faziam as coisas, ver vídeos, partilhar entre nós, varri tudo o que era tutoriais de *youtube*. Na equipa de *design* criou-se um ambiente mais chegado pois foi algo que se começou do zero, tivemos de nos unir. Isto tem que ir para a frente, sim ou sim. Bora lá ajudarmo-nos uns aos outros. Todos a partilharem, todos a pesquisar.

Nenhuma de vocês ainda tinha trabalhado exclusivamente para o digital?

Não, nem sabíamos ao certo como adaptar a Time Out para digital. Seguimos a base de Barcelona porque já tinham o *pocket* apesar de ser uma versão só de *swipe*. Demos-lhe uma cara completamente nova. Conseguimos de facto criar um produto que responde às necessidades. Não temos papel, queremos ver as coisas no telemóvel. Ok fazemos um suporte para verem aí, depois surge a necessidade de usar um *reader* especificamente para o computador porque a versão *mobile* ficava muito estranha no computador. Foi sempre numa de resolver problemas, é isso que um *designer* faz. Tens de resolver problemas de comunicação, é isso o teu trabalho e acho que isso foi uma grande prova de que nós efetivamente conseguimos superar este grande problema de comunicação.

O MEO já disponibilizava esse reader. É uma leitura que se assemelha muito mais a teres uma revista na mão. Não é? A nível de texto, imagens.

Sim acho que te dá mais uma versão de revista digital do que o *pocket*. Tens as duas páginas até com o efeito das páginas, a virar.

Internamente qual o terreno que tiveram de pisar pela primeira vez que estava menos explorado?

Foi mesmo o trabalhar para o digital. Ferramentas que não usávamos no dia-a-dia. A parte de animação que o *pocket* leva, tudo o que é bonecos a mexer, coisas a entrar de um lado a irem para o outro, isso é tudo feito no InDesign. Eu não sabia que esse programa tinha uma parte para se produzirem animações, rudimentares é certo, mas funciona perfeitamente. Quando falamos com Barcelona, eles disseram que faziam o *pocket* deles no InDesign. Fiquei a pensar: mas como é que fazem lá se isto tem animações? Não estava a compreender. Foi logo a primeira coisa que quis entender. O que o InDesign nos dá mais que sem sequer estamos a utilizar e aproveitar? Depois aprendemos que dava para tirar *links*, por exemplo, ou teres a tua publicação *online* a partir do programa. Passa muito por aí. Passa pela parte de tudo o que é animação um pouco mais trabalhada. Por exemplo, tudo o que vês nas capas, muitas vezes pode ser feito no *after effects*, uso bastante. Coisa que antes não se fazia nem para o *instagram*. Agora fazemos capas. É tudo uma outra dimensão de capas animadas como por exemplo aquela do Mar, é um vídeo dentro de uma capa. Os *gifs* também não utilizávamos. Continuamos com os mesmos programas mas numa nova vertente. Foi mesmo tentar perceber o que é que isto nos pode dar mais que nós não estamos a utilizar neste momento. Foi todo um *stress* que tivemos de início de não termos programas compatíveis umas com as outras, foi um berbicacho.

Como assim?

Eu tinha uma versão *indesign*, a Ana tinha outra versão, a Cláudia tinha uma outra versão e depois era como se estivéssemos a correr mas sempre sempre a tropeçar. Nós não conseguimos entender o que é que nos estava a dar os erros mas tínhamos que chegar à meta. Então continuávamos a correr. Começamos a entender que os programas não estavam compatíveis, tivemos de resolver isso. Na minha opinião, é utilizar os programas de uma forma diferente, ou seja, tentar perceber o que é que ele te dá com outras ferramentas mais viradas para o digital. Permitiu-me explorar as animações que já fazia e que fui perdendo o hábito de fazer. Agora voltei a ganhar porque teve de ser, porque fui forçada a isso e ainda bem porque se calhar ia acabar por perder isso. Há coisas que acabei por voltar a ganhar e de explorar. Havia coisas que já me tinha esquecido (risos).

Como é que resolveram o desfasamento entre os programas que tinham?

Nós tivemos que fazer com que todas tivéssemos a mesma versão porque se isso não acontecesse não conseguíamos mexer nos documentos umas das outras. Logo aí tornava-se impossível porque muitas vezes: eu posso desenhar a secção x, posso desenhar o “comer e beber” mas se entretanto estou a fazer outra coisa e é preciso fazer uma correção, se alguém estiver disponível essa pessoa pode ir lá. Nunca estamos presos. Toda a gente mexe em tudo. Eu fiz isto, eu levo isto até ao fim, a maior parte das vezes até acontece sim, mas em caso de eu estar ocupada outra pessoa resolve. Nesse caso, isso deixou de ser possível porque ninguém conseguia entrar nos meus documentos. Eu não conseguia entrar nos documentos de outras pessoas devido às versões. Tornou-se incompatível em termos de trabalho de equipa. O que fizemos depois foi com a ajuda do IT's também procurar com eles soluções e ver o que se estava a passar e o que nos estava a causar estes problemas. Acabamos por solucionar com eles porque têm muito mais noção de informática pelo que a ajuda deles permitiu que arranjassemos uma solução.

Esses programas funcionam então com uma conta, ou seja, para terem todos acesso aos mesmos documentos, será uma conta dentro desses programas?

Cada pessoa tem a sua licença de InDesign associado ao nosso *email* da Time Out. É como se cada pessoa tivesse uma conta de InDesign. O que acontece é que o meu sistema operativo é um pouco mais avançado do que o da Ana e da Cláudia. Nesse sentido, o meu computador suportava uma versão mais à frente que o delas não permitia. Tivemos de reduzir o meu a uma versão anterior para estar compatível com o delas. Temos agora todas a mesma versão, logo está tudo bem.

Qual a maior vantagem da revista passar a estar disponível exclusivamente no meio digital?

Sem dúvida que foi o facto de ter chegado a muito mais gente porque como passou a ser partilhado pelo MEO tomou uma grande amplitude. Ganhou uma cara nova e fresca. É um ambiente completamente diferente. Não é o papel a que estás habituada. Atenção, eu adoro o papel, nada contra. Mas é uma coisa muito mais atual, ou seja, acabamos por entrar noutro mercado. Acabamos por estar a competir noutro mercado. Era algo que

estava um pouco esquecido porque não estava a ser trabalhado e de repente entramos com garra.

Internamente, para os *designers* qual dirias que foi a vantagem?

Há pessoas que se calhar não sentem tanto a necessidade de serem estimuladas pelo novo, de aprender e de querer fazer mais. Eu sou o contrário. Se começar a ficar estagnada durante muito tempo começa a tornar-se frustrante. Quando és uma pessoa que tem essa vertente mais criativa, acaba por funcionar assim mesmo. Sentes que já não estás a aprender, há algo em ti que já não está a ser estimulado. Acho que isto trouxe-nos bastantes aprendizagens tal como o InDesign, como já disse. O *software* fazia imensas coisas que desconhecíamos, aprendemos imensas ferramentas e sobretudo com a quantidade de problemas com os quais nos deparamos, aprendemos mais ainda porque tivemos de estudar o assunto e encontrar soluções para o que estava a acontecer. Resumindo, trouxe aprendizagem e termos sido estimuladas criativamente a fazer algo inovador.

[Editora e Fotógrafa - Mariana Valle Lima](#)

Considerando que é uma revista que oferece sugestões do que fazer na cidade, como foi lidar com o fecho do país devido à Covid-19?

Foi difícil essencialmente porque o nosso trabalho depende muito de lojas e de comer e beber. Acho que a parte dos restaurantes foi mesmo o nosso maior problema porque as pessoas deixaram de ir, nós deixamos de ter o nosso core a funcionar. Por isso, fora alojamento e tudo o mais, foi um bocado uma reinvenção. Há limites no que podes dizer às pessoas para fazerem em casa. Acho que esgotámos quase tudo na primeira edição da quarentena, correu muito bem, mas foi um pouco difícil de ter ideias novas para as próximas. Como uma revista de *lifestyle* depende da vida na rua e está tudo em casa, não há muito para contar, por isso, conseguimos arranjar uma alternativa e acho que correu bem.

Como procederam nos primeiros meses de pandemia em Portugal, isto é, de março até maio de 2020 quando era tudo uma novidade?

A primeira mudança foi tornarmo-nos digitais e gratuitos. As pessoas deixaram de ir à rua comprar o jornal, essa foi a primeira mudança. Viramo-nos para dentro, tentamos mostrar o que podes ver e fazer em casa, que comida é que podes encomendar, como podes melhorar o teu espaço, a tal loucura das plantas que por acaso é o tema desta semana. Inclusive a minha coleção cresceu durante a pandemia (risos), segui algumas das nossas dicas para melhorar o ambiente. Em termos de temas viramo-nos para dentro. O meu trabalho era ir a rua, passou a ser fazer coisas em casa. Por exemplo o único vídeo que fizemos foi como é que a nossa equipa estava a lidar com a loucura do teletrabalho. Depois tivemos a *time in party* que também foi um vídeo que acabou por não sair mas as nossos *lives* no instagram com alguns DJ's, a ideia era que em casa pudesses sentir a música e o espírito de sair à noite mas em casa. Em termos operacionais, acabei por me virar muito para o multimédia e não tanto para o vídeo e fotografia. Tive de me desdobrar um bocadinho e de me adaptar.

Qual o terreno que tiveram de pisar pela primeira vez que estava menos explorado?

Foi o formato da revista, além de ser digital foi o formato *pocket*, mesmo pensado para o telefone. Terá os seus problemas no computador, que reconheço que tem. Ler uma revista toda na vertical não é a coisa mais prática, no telefone sim mas no computador perdes alguma informação. A própria imagem, eu que sou do departamento de imagem, tenho pena que as imagens não brilhem tanto neste formato como num reader ou numa revista, claro. Acho que foi uma adaptação considerável e ainda exigiu a nível de inovação. As *designers* fizeram um trabalho incrível ao pegar naquilo e fazer um formato *pocket*. No que diz respeito aos temas que nunca tenham sido explorados apenas a crítica do “comer e beber”. O que aconteceu foi que em vez de irmos aos restaurantes, fazer uma crítica de Uber Eats que já tínhamos tido antes, com o comeфинamento, arranjam uma parceria com o “vinho em casa” e fizemos uma crítica gastronómica de *delivery*.

Antes de se ouvir falar em pandemia, o teu quotidiano passava muito por estares na rua a fotografar, gravar e posteriormente a editar. Ao sermos obrigados a estar em casa, como geriste isso? A tua casa passou a ser o teu estúdio?

Sim, e aí é quando há coisas para filmar. Deixámos de ter coisas para filmar porque o cenário é limitado. Estamos em casa e por mais que tenha cartolinas, parede branca e luzes para fotografar em casa, não há produto para mostrar. Por isso, o que me aconteceu foi que vendemos micro *sites* como foi o caso de Cascais, da Madeira, AXN. Começámos a vender páginas no nosso *site* e trabalhei nessas mesmas páginas, numa plataforma à parte. Dá-te muita liberdade, é uma mistura de ilustrador e de programação. É um fazer *sites* para totós, que é o *Ceros*. Adaptei-me dessa forma, vou virar mais ou menos *designers*. É fácil de perceber até, por tentativa erro. Em vez de filmar coisas, transformei em multimédia e não em imagem real. Mal pudemos começar a desconfinar, comecei a ir a sítios. Antes andava sempre a fazer trabalhos comerciais, andava sempre a ir ao Porto, ao Algarve, a dormir em sítios, agora não há nada disso.

Passaste a ser uma aprendiz de designer de coisas que não estavas tanto habituada.

Sim, foi aprender um bocado de *design* e juntar o material que tínhamos recolhido em fotografia e vídeo numa página *web*. Vendemos algumas coisas nesse formato como foi o caso da Purina, tipo desenho animado, em formato de multimédia. Tive a ajuda do *design*. Desenharam-me as coisas e eu depois montava tudo, punha músicas e fazia para as várias plataformas. Foi um trabalho em conjunto. Não só fotografia e vídeo, mas também *design*.

Qual a maior vantagem da revista passar a estar disponível exclusivamente no meio digital para os leitores e para a equipa?

Para os leitores o facto de sermos gratuitos e de poderes consultar esta edição, a da semana passada e as anteriores, tudo no nosso *site*. Chegamos a todos, não tens de pagar e podes consultar quando quiseres. Para a equipa acho que se entendeu que conseguimos fazer isto em casa mas não diria que há uma grande vantagem em estar em casa, e não na redação. Algumas coisas fluem melhor lá. Para mim, quando preciso de ajuda para pedir ao *design* com algum contributo no trabalho que estou a fazer, complica tudo. Tenho de fazer uma chamada. Para os jornalistas, para porém as coisas em páginas e para verem como está a ser paginado, também é mais complexo. Não conseguem levantar-se e ir ao

computador dos colegas e ver como é que estão a paginar as coisas deles apesar de termos um *work flow* que funciona e que tem corrido bem e que não se tem perdido nada, temos produzido imenso. Os resultados estão bons, apesar de não haver muita publicidade. Acho que as redes sociais cresceram um bocadinho e está a correr bem, dentro do género.

Gostarias então de voltar à redação e que tudo voltasse a ser como era antes de se ouvir falar em pandemia, pelo que entendo.

Sim porque acho que uma revista de cultura e lifestyle é difícil de fazer-se em casa. Há um limite de coisas que podes contar entre estas quatro paredes. Podes falar de livros, séries e filmes, o que podes comprar *online* mas a parte mais gira acabou. Quero sim que voltem os eventos, os restaurantes e os hotéis para voltarmos a ter sobre o que escrever.

Estás cheia de saudade de voltar à rua.

Estou cheia de saudades. Com a revista trimestral que deu alento a todos, ao ser uma revista física e especialmente como se quer que seja, é uma revista com mais profundidade, não é tanto as listas que a Time Out é tão característica. Claro que são ótimas mas também é bom ter espaço para extravasar um bocadinho mais. Fazer mais fotografia, mostrar mais imagens, para os jornalistas escreverem dez mil em vez de dois mil caracteres. Quero muito voltar e esta revista já nos está a dar um cheirinho a normalidade. As minhas últimas duas semanas já foram um pouco mais normais. Já estive com pessoas, estivemos em reportagem. O aliviar das medidas fez toda a diferença, a Renata e eu podermos ter saído em reportagem e falar com pessoas e fotografar lojas, comida. Até soube a férias! (risos) provar comida para depois falar sobre ela, está tudo bem, novamente (risos).

Antes sempre que os jornalistas iam fazer a cobertura, muitas vezes acompanhavas o trabalho e ias fotografar.

É capaz de mudar isso, agora. Antes íamos todos da redação, o que facilita o trabalho dos dois. Tu sabes o que estou a fotografar e tu sabes o que vais falar. Se me passar alguma

coisa, ajudamo-nos e isso é bom. Agora já percebemos que com um bom *briefing* e com tudo escrito que temos que fazer, dispensa-se o jornalista. Vai lá o fotógrafo, entrega a fotografia e pronto. Também funciona.

Não tem de ir necessariamente juntos.

Sim mas não tem tanta graça.

Qual a componente mais complexa durante esta transição?

A parte técnica foi a nossa transformação para a *pocket*. Arranjar um novo formato e do dia para a noite lançá-lo. Em três dias tínhamos isto, que foi um desafio para as *designers*. Passamos a ter o *site* e um formato novo esquisito. Recentemente com o *reader*. É uma revista digital com as duas páginas. A *pocket* é uma revista vertical com muito menos espaço, o *site* e redes sociais. Foi complexo adaptarmo-nos e chegar a tudo. Com a mesma equipa tivemos de fazer mais produtos porque houve um novo formato. Esta parte técnica foi a mais complexa, o exemplo veio de Barcelona e elas conseguiram fazer acontecer mesmo nunca tendo mexido em nada semelhante. Foi complexo inventar temas, falar do que se pode fazer em casa é interessante mas gastas isso numa semana. Começa a ser difícil ter o que falar, enquanto tema, nem falo das secções. Algumas são fáceis outras não custam nada, como a música e os filmes, o comer e beber, a cidade e alguns outros não é fácil porque não há coisas novas. Deve ter sido a parte mais difícil. Para a fotografia, tentamos criar algum *engagement* com o ir buscar coisas novas e fazer arquivo de fotografias como fotografar Lisboa confinada. Tentar mostrar a cidade mais vazia, depois mais cheia quando começou a desconfinar. É o que há para mostrar.

Jornalista - Renata Lima Loubo

Considerando que é uma revista que oferece sugestões do que fazer na cidade, como foi lidar com o fecho do país devido à Covid-19?

Primeiro, foi difícil lidar em termos pessoais. Ir para casa, a sociedade mudar, teres de te adaptar a um mundo diferente a nível pessoal foi muito complicado. Bom, a Time Out também. A Time Out pode ser uma pausa. A proposta era sair para fazer coisas mas a equipa teve uma atitude bastante positiva de dar a volta à situação de forma muito rápida e temos sempre tanto trabalho. As pessoas às vezes nem têm noção, temos tanta coisa para fazer, temos sempre muito trabalho de bastidores que não se vê que eu acho que isso nos deu traquejo e força de vontade para de repente todas os departamentos se adaptarem com relativa facilidade. Em momento algum, talvez devido ao espírito positivo que tenho na vida, nunca temi o fecho das coisas. Nunca me passou isso pela cabeça. Podia ter estado completamente errada, mas nunca me passou pela cabeça, vamos fechar. Achei sempre que íamos conseguir dar a volta e aconteceu.

Mesmo alguns estabelecimentos deram a volta, como alguns restaurantes, conseguindo obter resultados muito positivos.

Muita gente teve essa capacidade, sim. É engraçado. Os que sofreram mais foram os que estavam mais orientados para os visitantes. Porque os tascos e esse tipo de espaço na maioria, claro que todos tiveram problemas económicos pois tiveram de fechar, mas não só tem coisas mais baratas adaptadas aos locais que acabaram por ir buscar seja em *take-away* ou ao postigo, como muitos que correu melhor porque não tinham serviço de *take-away* e agora, ao terem, vendiam mais porque antes tinham pouco espaço lá dentro. Há pessoas que têm capacidade criativa acima da média que lhes deu margem de manobra, outros que tinham fundos de maneio. Há de tudo.

Como procederam nos primeiros meses de pandemia em Portugal, isto é, de março até maio de 2020 quando era tudo uma novidade?

Ir à rua acabou. Antes todas as semanas fazia uma entrevista de rua que não faço há muitos meses, era o “de olho na rua”. Fiz uma o ano passado para uma edição especial em papel mas perdi esse contacto com a rua até porque a “grande alface” deixou de existir estes meses quando nos juntamos. Passamos a ter a secção de intercidades, não está ligada a uma agenda mas está muito ligada às pessoas. Inicialmente juntei-me com uma colega do Porto, a Bárbara, e íamos escrevendo artigos entre Porto e Lisboa. Seja de iniciativas solidárias para ajudar negócios, seja iniciativas a agradecer aos profissionais de saúde, sempre coisas muito ligadas ao novo mundo. Há muitas fases agora, com confinamentos e desconfinamentos. Perdi esse contacto com a rua mas passamos a ser Time In. A Time Out continuou com as séries, os filmes que hoje em dia já se pode ver muito em casa, músicos a fazer concertos e eventos online, facilitou-nos o trabalho, começámos por pegar nesses eventos. Acabei por fazer mais um trabalho que não era tanto o meu habitual de agenda. Tivemos todos de nos adaptar.

O que fazias antes que agora já não fazes?

O *site* sempre foi trabalhado por todos, foi reforçado agora. No meu caso saio para falar com as pessoas e para me sentar a falar com elas sobre a cidade, sobre Lisboa. Só que

Lisboa não tinha nada a acontecer portanto foi um trabalho para mim menos humano, confesso. Falar com as pessoas por *WhatsApp*, uma vez, falei com a autora por videochamada sobre um livro do hospital Miguel Bombarda. Se calhar, noutra situação, gostaria de me ter encontrado com ela pessoalmente para nos sentarmos a falarmos sobre isso e até visitar o espaço, fazer algo mais rico. Por exemplo, o hospital psiquiátrico, que está agora vazio e cheio de memórias apenas. As possibilidades em pessoa são sempre maiores do que este meio frio que até nós agora estamos a fazer, se estivéssemos na redação estávamos lá fora na esplanada, a apanhar um sol e a conversa se calhar era diferente, nunca saberemos.

Recentemente, fizeste um artigo sobre a Morais Soares, uma zona típica de Lisboa, aí já voltaste à rua?

Eu desconfiniei com esse artigo (risos). Estou em casa e levo muito a sério as regras da DGS. Devo ser das pessoas mais confinadas do país, não vejo amigos e família há um ano, vi no Natal mas tudo muito controlado e tudo muito pequenino. Falei ao postigo com quase toda a gente, apenas num cabeleiro entrei e sentamos num sofá ao pé da porta a conversar. De máscara, que é algo que vai durar. Tens de aprender a sorrir e a comunicar com os olhos, isso ajuda. Às vezes não marco e apareço em sítios, se as pessoas não querem, marca-se para outro dia, como me aconteceu na Morais Soares. Tive de lá voltar duas vezes. Foi um artigo sobre esta questão da pandemia porque a zona tem muitos negócios que pela sua génese nunca fecharam, mercearias, lojas de conveniência, talhos, supermercados, bancos, farmácias. Aquilo teve sempre gente e nós agora aproveitamos esta fase em que há alguma abertura para lançar este artigo e explicar que ali sempre houve pessoas na rua. Não porque enlouqueceram (risos) mas porque há serviços essenciais ali. Uma rua muito intensa. A maioria usa máscara mas há sempre aquela gente que anda sem máscara no meio da gente toda, às tantas andas no meio da rua a fugir de carros que te podem atropelar e de pessoas que te podem contaminar com Covid 19, não é fácil (risos). Na semana passada já saí, as esplanadas abriram segunda-feira. Na terça eu precisava de fazer um artigo sobre um rapaz alemão que escreveu um livro dedicado a Lisboa e ele disse-me por *email* que preferia falar pessoalmente e eu ok. Já se pode ir a esplanadas então marcamos uma esplanada na Graça ali em frente ao botequim da graça, as mesas super espaçadas, com imensas condições e os empregados a fazer piscinas porque a esplanada é do outro lado da rua (risos). Estivemos a conversar, até bebemos

uma cerveja, o que para mim foi muito excêntrico, mas soube bem, ficamos uma hora a conversar sobre o trabalho dele, sobre a vida e sobre Lisboa. Mesmo que não aproveites tudo para escrever é sempre bom falar com tempo sobre a cidade que também me adotou. Ele é alemão, eu sou portuense, ia dizer portista, também sou mas sou portuense (risos). Estou cá há doze anos em Lisboa.

Internamente, qual o terreno que tiveram de pisar pela primeira vez que estava menos explorado? E externamente?

Era o *online*, saiu a ganhar no meio de tudo isto. Tínhamos o *site* que já o alimentávamos mas de repente estávamos todos dedicados ao digital, sem exceção. Tínhamos sempre um ou outro colega que prestava mais atenção porque dedicava mais o seu tempo de trabalho ao *online*, ao *site*, embora todos sempre fizéssemos de tudo um pouco mas havia colegas que estavam mais a olhar para o *site*. De repente temos toda a equipa, de Lisboa e do Porto, apenas a trabalhar para os *sites*. Foi uma revista digital que foi feita em tempo *record*, não sei se nos podemos candidatar ao *Guinness* (risos). Não sei como isso funciona, se tem de existir ou não um tipo de categoria. Acho que é *freestyle* (risos). Nem sei se há prémios monetários, deveríamos pensar nisso. De repente temos em termos de *design* a adaptação para um meio diferente. Vou fazer uma confissão, no papel é estanque, o texto não mexe, chega ao limite e às vezes ias ter com as *designers* e dizias põe lá isto mais pequenino para caber mais três linhas e andas ali a negociar um bocado. Eu escrevo, é só deixarem-me ir que eu vou por ali fora. Mas hoje em dia não é bom porque as pessoas não querem ler, mas têm que ler (risos) e eu uso esse espaço para escrever. Muitas vezes contra tudo o que eram as indicações, não exagerem, diziam os nossos diretores, a gente vai exagerando, a gente aproveita um bocadinho essa oportunidade que o *site* também nos da. Não é mau. Mas para mim que tenho 40 anos, não sou velha mas já me considero da velha guarda o papel é magia. Agora estamos a preparar algo mais especial. Vou voltar para a rua para a semana de forma muito intensa. Vou andar três dias na rua sem parar. Eu não faço ginástica, vamos ver como vai correr (risos). Mas o digital permitiu-nos ser mais multimeios, como os *corporate* dizem. Vamos ter edição de papel, digital que não vai parar e *site*. Fora produtos especiais que estão por vir.

Qual a componente mais complexa durante esta transição?

É preciso tirar o chapéu ao departamento comercial porque basicamente salvou-nos. Estás a dar o produto, tudo é gratuito e de acesso livre. Não temos assinaturas para nada, as pessoas podem consultar tudo aquilo que querem e graças à nossa vertente que temos do *atelier* Time Out, que é responsável pelos nossos conteúdos patrocinados sempre muito bem identificados. Sinto-me sempre muito confortável como jornalista a trabalhar na Time Out porque há princípios de ética e de explicar às pessoas que o que estão a ler foi pago. O que não este identificado é tudo oferta da casa (risos). Foi importante termos o apoio de marcas que decidiram apoiar este projeto e complexo para nós. No meu caso de estar sozinha numa profissão em que tu precisas de estar numa redação. Falamos muito uns com os outros. Cada um é especialista nas suas áreas, por exemplo, preciso de ir a um restaurante. Não percebo nada de restaurantes, falo com a Inês. Ajuda-me aí a escolher um melhor, o que recomendas daqui, com quem posso falar? Agora perdes muito mais tempo no *chat* ou numa chamada. Na redação se mandares um grito a pedir ajuda, é diferente. Trabalhamos muito como equipa. Temos uma boa relação uns com os outros. Agora a ajuda chega mas demora mais. Temos um *chat* de grupo mas se estás a fazer outra coisa, não estás a olhar para o chat enquanto que se alguém disser algo na redação tu ouves. Se estivesses a ouvir música dizes adeus ou mandam-te um encontrão e tu dizes logo o que é que foi??? (risos). É diferente e dá-te energia e aqui perdemos a energia em casa mas tens que lutar contra isso. Para mim foi complexo em termos psicológicos. O perder tempo e o de repente para teres de falar com os teus colegas, é tudo *chats* e videochamadas, chamadas, mensagens e *WhatsApp's*.

Achas que houve uma confusão no limite do espaço pessoal e de trabalho? Por exemplo, pelas 21 horas numa altura presencial não respondias a emails e agora sim?

Não respondo, faço questão de manter o meu horário de trabalho a não ser que por vezes por alguma razão o dia se estique mais, por vezes, acontece. Isto de escrever não é uma ciência exata. Às vezes começo a escrever a achar que vou terminar pelas 17 horas e não acontece. Não por culpa da revista, por culpa minha, por vezes não sai. Se eu não acabo uma coisa, é uma bola de neve. Os *designers* atrasam, o *timing* não bate certo. Nunca senti pressão para responder ou trabalhar a nada fora de horas, fiz questão de separar. Para

trabalhar não estou de pijama, quando acabo uma tarefa, visto outra roupa para isso não acontecer porque é fácil de acontecer.

Agora sentimos que estamos de estar sempre ligados. Porque estamos em casa temos de estar obrigatoriamente disponíveis? Sim ou não?

Não, não têm. Há leis e regras neste país que eu gosto muito de cumprir e faço questão que todos as cumpram. São princípios a não ser que seja mesmo absolutamente necessário. Mas às vezes acontece ter de trabalhar mais horas como por exemplo para a semana porque temos uma revista que vai sair mais cedo do que o que estávamos à espera mas na Time Out há flexibilidade para compensar depois. Não sinto em momento algum que trabalho mais horas do que o que deveria.

Qual a maior vantagem da revista passar a estar disponível exclusivamente no meio digital?

Ficamos com uma audiência muito maior. Chegamos a todo o país. Somos uma imprensa local. A marca é a maior rede global de especialistas locais. De repente éramos Time Out Portugal, a revista digital não é Lisboa nem Porto. Temos uma audiência muito maior. Não só na revista mas com o *site*. A audiência no *site* e redes sociais cresce e de repente a Time Out apanhou o barco e acho que o ultrapassou em termos do digital portanto acho que isso foi a grande vantagem. Temos mais leitores por todo o país. Às vezes recebemos *email* a perguntar porque só falamos de Lisboa e do Porto. Por exemplo, Castelo Branco ou locais muito específicos. Agora íamos enviar um enviado especial a Castelo Branco? A equipa também não é assim tao grande (risos). Não dá para ir para todo o lado, pelo menos para já.

Dirias que foi melhor passar a trabalhar em casa?

Eu adoro estar em casa mas estou farta. Eu sempre acalentei um sonho de trabalhar em casa. Já fui muito social, já passei a fase de sair todos os dias e de ir trabalhar com uma grande ressaca, muita gente passa por isso. Já passei essa fase, agora sou muito caseirinha,

estar em casa no quentinho a escrever no inverno com chuva por todo o lado e tu estás ali quietinha a escrever. Eu sou fumadora, vou agora tentar deixar, péssima altura mas deixa ver, até rendia mais porque não tinha de me levantar para ir fumar um cigarro lá fora. Estava aqui, nos meus cigarros pensativos, sou assim, gosto de levar o meu tempo. Às tantas já chega, quero ir a uma rave que eu nunca fui na vida (risos), estou pronta para música de plástico e para muita gente junta. Alguns dias na redação, outros em casa. Não seria mau. Continuo a sonhar com alguma flexibilidade mas isso depois vê-se e quem manda é o chefe, Não sou eu. Por mim está tudo bem.

Jornalista - Raquel Dias da Silva

Considerando que é uma revista que oferece sugestões do que fazer na cidade, como foi lidar com o fecho do país devido à Covid-19?

Foi mais orgânico do que o que se possa imaginar porque apesar do nosso foco ser coisas para fazer lá fora, sempre estivemos atentos às sugestões para fazer dentro de casa. Livros e filmes sempre foram duas temáticas às quais demos muita atenção por isso já tínhamos esse *chip*. Não estávamos totalmente alheios a essa realidade. Por outro lado, o próprio mundo também se adaptou muito rápido e isso obviamente que nos ajudou. As pessoas fecharam-se dentro de casa mas os eventos que foram cancelados, as atividades que as pessoas faziam na rua, todas essas coisas foram adaptadas para quatro paredes. Passámos a usar muito mais *streaming* do que aquele que já usávamos, eventos passaram para o *online*. Continuávamos a poder fazer recomendações culturais com a vantagem de poder alargar o nosso foco de Lisboa para outras zonas do país. Aí ganhamos. Tivemos essa vantagem de podermos olhar para os outros pontos. Tínhamos uma agenda ao nosso dispor muito maior do que aquela que teríamos se tivéssemos só a escrever para Lisboa ou para o Porto. Acabámos por nos renovar. Para as *designers* acredito que possa ter sido um choque de início porque tiveram de pensar em contornar uma revista em papel para

uma revista agradável à vista num ecrã e que fosse fácil de ler, que conseguisse agradar a gregos e a troianos. Sabemos que há pessoas que não gostam de ler em ecrãs porque preferem o papel. Nós sabemos que houve pessoas a defender o papel e que não queriam ler num ecrã mas acredito que mesmo essas pessoas possam ter encontrado no *reader* esse lado mais conservador, digamos assim. É um modelo familiar enquanto que o *pocket* foi a solução que as *designers* encontraram para agradar a uma geração digital que está mais habituada a ler notícias no telemóvel e que muitas vezes precisamente por não ter tempo para ir comprar o jornal ou de ir comprar a revista, aproveita o caminho para o metro para ler as notícias portanto precisava e exigia uma solução muito mais *responsive*. Que fosse divertida e acho que as *designers* fizeram um belíssimo trabalho com as animações e como jornalista agradou-me especialmente a oportunidade de nos meus artigos poder incluir *links*. Não servem só para fazer publicidade a determinada marca ou serviço, servem também para encaminhar o leitor para o nosso *site*, imaginando que eu estava a escrever sobre um livro em específico, nesse texto, poderia por um *link* para um artigo que eu escrevi no *site* também sobre livros. Ou escrevia um artigo para a revista digital sobre ver as estrelas e tenho mais conteúdo no *site*, tendo assim uma oportunidade de alargar a minha audiência.

O teu trabalho sempre passou muito para a escrita no site, não foi?

Sim, foi mas as mudanças que eu senti acredito que não tenham sido assim tão diferentes das mudanças que os meus colegas sentiam porque embora eu escreva mais para o *site* do que para a revista, sempre escrevi para a revista. Eu faço a secção de miúdos, sempre, em todas as edições. Tenho essa realidade de todas as semanas ter de pensar numa abertura para a seção na revista e não só para o *site*. Vou também fazer trabalhos na rua para o *site*, como os meus colegas. Obviamente com menos frequência mas também tem que ver com a secção. Os miúdos exigem menos da rua do que uma secção de cidade. Por outro lado, acho que para nós enquanto redação o que foi mais desafiante não foi passarmos de falar de coisas para fazer lá fora para falar de coisas para fazer na rua mas sim a nossa própria experiência enquanto profissionais porque tivemos como toda a gente teve, de sair da redação e de estar com os nossos colegas e de podermos partilhar *feedback* e falarmos sobre os temas e de outras coisas. Continuamos a falar em tempo real mas não é a mesma coisa. O *timing* é diferente, se eu estiver ao teu lado e precisar de uma coisa tua, falo contigo. No fundo, é mais imediato e tem a vantagem de que estávamos numa redação.

Se eu dissesse uma coisa e outra pessoa ouvisse e outra pessoa tivesse algo interessante a dizer podia agir sobre isso. Em teletrabalho, se essa pessoa não estiver no *chat*, ela não pode acrescentar o seu *input*. O desafio foi mais nesse sentido, aprender a manter o sentido de colaboração uns com os outros e de percebermos como podemos tirar vantagem das tecnologias. Já usávamos mas passamos a usar de uma forma muito mais ativa.

Como procederam nos primeiros meses de pandemia em Portugal, isto é, de março até maio de 2020 quando era tudo uma novidade?

É um pouco estranho porque estamos no segundo confinamento e ainda não chegámos ao verão. Apesar do plano de desconfinamento já ter arrancado, ainda não chegamos ao ponto que tivemos no verão passado em que podíamos ir mais para a rua, voltámos para a redação depois de termos estado em confinamento. Teve algumas limitações mas acho que no primeiro confinamento como jornalista estive muito mais em casa do que estou agora mas este ano ainda não saí tanto quanto no primeiro desconfinamento. Pessoalmente, adaptei-me bem ao trabalho em casa, senti-me mais produtiva, tem desvantagens também, claro. Já as mencionei, é preciso um maior esforço para manter esse espírito de colaboração e para falarmos uns com os outros, há que fazer um maior esforço. Por outro lado, o tempo que perdíamos em transportes ganhamos em produtividade. Levanto-me, abro computador, começo a trabalhar e não perco tempo. Isso nota-se mais ao final do dia, quando estava na redação, se eu tinha um trabalho que era muito urgente ficava lá e sabia que ia chegar mais tarde a casa porque tinha de apanhar os transportes. Agora não, não custa tanto estender um bocadinho o horário de trabalho. Claro que tem de haver um equilíbrio e acho que todos temos conseguido respeitar essa separação entre o que é o trabalho e o que é a vida pessoal.

Sentiste que agora, em teletrabalho, havia alguma pressão para responder fora de horas?

Não acho que agora separe menos do que separava antes, que era nada. Eu adoro escrever e dá-me prazer escrever. O receber notificações no telefone não é de agora. Não passei a

abrir *mails* de trabalho em qualquer hora do dia só porque estava a trabalhar em casa. Já o fazia e não porque me era pedido, é porque eu sou assim. As pessoas não são todas iguais. É algo natural que não me faz impressão. Não sentia e não sinto agora que me seja pedido isso, que os patrões me invadam o meu espaço pessoal, não sinto nada disso (risos). Aliás sinto eu mais necessidade de comunicar com os meus superiores, porque eles não estão ao meu lado. É preciso muita comunicação entre nós mais do que se estivéssemos na redação. É natural, não nos vemos. Não sabemos o que cada um está a fazer ao segundo. Para o trabalho funcionar bem é preciso não nos atropelarmos uns aos outros. É preciso estarmos sintonizados mas isso são coisas que toda a gente quer numa boa equipa, independentemente de estar em teletrabalho. É preciso que haja colaboração. Não acho que seja uma novidade, de todo. Os maiores desafios que surgiram são desafios pertinentes sempre.

Internamente, qual o terreno que tiveram de pisar pela primeira vez que estava menos explorado? E externamente?

Naturalmente houve temas que pudemos abordar mais, como ávida leitora tive oportunidade de escrever mais sobre livros. Agora fazia ainda mais sentido, apesar de já termos conteúdos sobre livros mas agora com as pessoas em casa e com mais tempo para ler, era pertinente. Isso deu-me prazer ou o Luís que começou a escrever sobre jogos. Ele antes já escrevia, acho, mas eu própria como leitora da Time Out, não escrevo só para ela mas também a leio, sinto que reforçámos essa aposta. O que estava menos explorado era mesmo o que fazemos cá dentro apesar de já olharmos, tivemos essa oportunidade de reforçar isso e escrever mais sobre e pensar de outras formas. De escrever não só sobre Lisboa e Porto mas sobre Portugal. Se não estivéssemos a viver uma pandemia, se calhar não escrevia sobre o Algarve ou a Serra da Estrela, por exemplo. A não ser na nossa secção de escapadinhas, que agora deixamos de ter porque ninguém viaja. Acho que foi aí que tivemos uma chance de explorar o que estava menos explorado. Não digo não explorado porque acho que a Time Out é muito eclética e está atenta a tudo o que faz parte da vida em sociedade, digamos assim. A forma como podemos trabalhar esses temas é diferente.

Qual a componente mais complexa durante esta transição?

Acho que a comunicação. Não que tenhamos tido problemas de comunicação, resolvemos bem mas se haveria um desafio mais evidente diria que foi esse. Eu não uso programas, uso apenas o computador. O meu computador não é igual ao que teria na redação embora eu saiba que alguns colegas meus usem o computador que tinham na redação, a única coisa que preciso é internet e telefone, que já tinha. Os problemas que eu poderia ter com a nossa plataforma poderia ter na redação ou aqui. Não é algo novo. Obviamente que quando tínhamos de fazer trabalhos na rua, havia preocupações sobre como deveríamos fazê-los. Acho que isso não foi exclusivo da nossa empresa. Imagino que outras empresas tenham pensado nos seus trabalhadores, ou trabalhavam no local ou se tivessem de ir a algum sítio.

Como é que agora fazes essa gestão?

Depende muito dos trabalhos. Há sítios que tenho mesmo de ir, faz sentido que eu vá com o fotógrafo. Há outros que o fotógrafo poderá ir sem mim, posso falar com a pessoa por telefone ou vídeochamada. Se calhar, se estivesse na redação essa não seria a minha primeira escolha. É uma mudança natural que tivemos e ainda estamos a viver.

Sentiste que a nível de resolução de problemas, em casa era diferente face à redação?

É uma boa pergunta. Como a nossa plataforma é global, não temos engenheiros próprios portugueses que resolvam os problemas da nossa plataforma. Somos uma rede pelo mundo inteiro e partilhamos uma plataforma global única, nesse sentido não senti que estar em casa fosse pior do que estar na redação porque quem resolve os problemas também não estava na redação. A Time Out tem um ADN muito global. Todos já tínhamos o sentimento de pertença a uma comunidade muito maior do que os metros quadrados onde trabalhávamos. Agora com os eventos *online*, as pessoas passaram a poder estar em Lisboa e a ver um concerto qualquer em Évora ou até fora do país. Já trabalhávamos com outros países, quem resolve os problemas são os londrinos. Apesar

de termos mais ou menos o mesmo horário, o ritmo das redações em todo o mundo é diferente. Acho que é igual, não tive a infelicidade em nenhum dia de ficar sem o BO. Consegui sempre trabalhar, não senti que houvesse qualquer problema que me impossibilitasse de fazer o meu trabalho.

Qual a maior vantagem da revista passar a estar disponível exclusivamente no meio digital?

Acredito que como em tudo, tanto tendo um produto só em papel e outro só em digital, se tivéssemos só um desses, acho que não há só vantagens. Há sempre algumas desvantagens mas que nos ajudam a melhorar e a encontrar formas de resolver os problemas que temos. Obviamente que tendo a revista no digital, é mais fácil de mensurar resultados a nível de métricas. Quando tínhamos a revista em papel, sabemos quantas revistas compraram mas ao oferecer a alguém ou emprestar, é algo que nunca vamos saber. Não conseguimos seguir isso, a partir do momento em que a revista sai da banca. Não sabemos o seu percurso, por quantas mãos passou, por quantas pessoas é que foi lida, se a pessoa que a comprou a leu até ao fim ou se só leu um ou outro artigo. Tendo o produto *online*, é possível saber quantas visualizações é que teve, de onde é que vieram essas leituras, para onde é que elas foram redirecionadas através de partilhas nas redes sociais. São coisas que numa revista digital podemos medir. Medindo conseguimos entender o que funciona e o que não funciona, como já fazíamos no *site*. Como todos fazem nos *sites*. Sabem os temas que são mais lidos, quais as *keywords* pesquisadas mais procuradas... isso permite-nos perceber de que forma é que podemos melhorar o nosso produto. Acho que é a vantagem, entender efetivamente quem é que são os nossos leitores, o que e que eles gostam e o que lhes interessa. Como jornalista, sentimos que temos oportunidade de ver o nosso ego um pouco mais levantado. Sabemos que as pessoas leram, ou que tiveram interesse em pelo menos abrir. Numa revista em papel, não temos essa noção. Mas sou absolutamente fã do papel, adoro revistas e livros. Leio muito mais em formato físico do que em digital. Até este ano nunca tinha lido um livro em formato digital antes. Agora estou a ler um *ebook*, na pandemia. Continuo a defender o papel, é um formato nobre e bonito. Acho que merece continuar a existir e estou muito contente

em voltarmos a ter a revista. Até me agrada esta mudança para o formato *premium* porque, para já, permite criar um objeto que será certamente de coleção. É bonito e fica bem em todo o lado, para além de as pessoas terem prazer em ler, têm prazer em ter. Por outro lado, permite-nos ter mais tempo para escrever, para falar com as pessoas, para pensar no que vamos escrever. É uma parte importante do trabalho jornalístico. Há artigos mais ou menos jornalísticos. Eu não gosto muito de pensar que foi incrível termos um produto no digital e grátis, sim houve vantagens. Com o apoio do MEO alcançamos muitas pessoas mas acho que devemos manter o papel. É importante aproveitar as vantagens que nos trouxeram mais audiências, pessoas que ainda não conheciam ou não liam tanto e passaram a ler mas a verdade é que havia muitos leitores que manifestavam o seu desejo por ter uma Time Out física e que disseram nas redes sociais que não liam enquanto não voltasse a ser em papel. Acho que não nos podemos esquecer que há uma fatia ainda grande de leitores que gostam do formato físico e que exigem que permaneça.

Directora digital - Steffany Casanova

Considerando que é uma revista que oferece sugestões do que fazer na cidade, como foi lidar com o fecho do país devido à Covid-19?

Nos primeiros meses de Covid em Portugal acontece que já tínhamos experiência infelizmente de outras cidades Time Out que tiveram o impacto da pandemia antes por isso tivemos a Time Out Austrália a ter de lidar com a questão de não poder sair à rua na altura dos fogos. Depois a Time Out Hong Kong que foi a primeira do nosso grupo a levar com a pandemia por isso já tínhamos tido algumas cidades do grupo que tiveram que se ajustar imediatamente antes de nós. Isso significa que ter uma pandemia ou alguma crise vai contra aquilo que é a revista em si, ou seja, sair e aproveitar o melhor da cidade. Por isso quando a pandemia chegou aqui já tínhamos o conhecimento do que tinha acontecido nas outras cidades, do que tinha corrido bem e mal. Tínhamos então percebido o que iria acontecer. Sabíamos que as pessoas iriam virar-se muito mais para o *online*, *streaming*, eventos *online*, cursos, *workshops* ... mas também sabíamos que a tendência era os próprios negócios arranjam forma de sobreviver nesta altura de alguma forma, seja

virtual, ou dos serviços de *delivery* estarem com muito mais procura por isso o que tivemos de fazer foi perceber qual o momento em que teríamos de parar da cidade, foi antes da quarentena. Até antes do confinamento obrigatório tanto a Time Out Lisboa como a Time Out Porto tiveram de parar de falar da cidade. Tivemos de parar de falar sobre coisas para fazer, tínhamos o 2 x 1 na altura, ao comprar a revista tinhas uma coisa para ir fazer, compravas uma refeição e tinhas outra grátis ou hotéis. Tivemos de parar de promover isso apesar das parcerias estarem em vigor. A última versão em papel antes de irmos para casa nem sequer foi comunicada, tivemos de parar de comunicar que podiam ir às bancas comprar, apesar dos negócios ainda estarem abertos.

Foi portanto produzida?

Foi finalizada, sim. Tomámos a decisão na semana anterior de ir para as bancas. Estava comprada a nível de papel, contrato com a gráfica, anunciantes, ou seja, saiu normalmente, só não a comunicamos. Pagámos toda a sua produção. Quando fomos para casa, tivemos de perceber como é que podíamos apoiar. Continuámos a ser a TO Lisboa apesar de termos mudado para Time In, somos a Time In Lisboa, Porto, London, etc. Somos a Time In global portanto os conteúdos não estão presos a nenhuma cidade. Tal como séries, filmes, eventos *online* e tudo o que desse para as pessoas fazerem em casa. Tudo que procuravam encontravam no nosso site. A nível de cidade, foi mesmo procurar formas de continuar a apoiar os negócios locais e aquilo que faz a nossa cidade tal como os restaurantes, lojas, museus, bibliotecas e tudo o que estes estavam a fazer para sobreviver para criar condições das pessoas continuarem a usufruir dos produtos em casa. Tivemos de arranjar forma de perceber o que estava a acontecer e dar as notícias porque na verdade é sobre isso que continuamos a falar. Tal como eles se adaptaram à pandemia tivemos também de nos adaptar e perceber como poderíamos apoiar esses negócios nessa fase. A melhor forma de dar apoio é noticiar e dar a conhecer os projetos, fazendo as nossas listas com curadoria do melhor que tens na cidade mas dentro de casa. Continuar a fazer *business as usual* mas para dentro de casa.

Falaste sobre a mudança para time in. Porque é que no segundo confinamento não foi feito?

Quando mudamos para Time In foi com base na experiência anterior como a de Hong Kong. Quando fomos para o nosso primeiro confinamento a nossa equipa em Hong Kong estava a ir já para o segundo. Eles já sabiam o que vinha. Tivemos dois meses de antecipação, ia acontecer em todo lado. Todas as Time Out do mundo mudaram ao mesmo tempo, no mesmo dia, todos os logos, nomes, redes sociais. Não havia uma única Time Out q não fosse time in. Foi muito elogiado na altura pela forma como reagimos tão facilmente. É uma das vantagens de fazer parte do grupo. Depois quando começamos a desconfinar e mesmo com este novo confinamento, mudamos para Time Out no verão, já tínhamos começado a desconfinar, já se percebia que as pessoas estavam na rua, não fazia sentido voltar a time in. Fizemos a nossa parte e entendemos que agora o time in faz parte de nós. Por isso não passamos a ser time *out* e esquecemos o *in*. O in passou a fazer parte dos nossos *sites*, continuamos a ter esse conteúdo, temos a secção no site que se chama Time In. No início da revista tínhamos uma rubrica que era o time in sobre o que fazer em casa. Neste novo confinamento deixou de fazer sentido por ser transversal a todas as cidades do grupo. Havia algumas que não estavam na mesma fase que nós quando voltamos agora a confinar. O primeiro confinamento foi global e a mudança de nome também. Se queremos ter uma imagem de grupo todas as páginas da Time Out tem de ter o logo da mesma cor, mesmo *framing*, temos de seguir todos as mesmas regras, logo não faz sentido ter três ou quatro cidades que passaram a ser time in e outras Time Out. o objetivo de mudar para time in é apoiar as pessoas, estamos todos em casa juntos, nesta segunda fase não sabes quanto tempo vai durar também mas sentes que há uma diferença. As pessoas não precisam que tu digas que têm de ficar em casa. Não há o sentimento global do outro confinamento e essa falta de globalidade não justificava. Neste segundo a cidade continuou a mexer-se muito mais, apesar de estarmos em casa, continuou a existir muita coisa a acontecer. Reforçámos apenas a secção time in neste confinamento.

Como procederam nos primeiros meses de pandemia em Portugal, isto é, de março até maio de 2020 quando era tudo uma novidade internamente? E externamente?

Internamente, fomos todos para casa. A equipa ficou toda em teletrabalho. Tivemos de criar condições para estarmos todos em teletrabalho. Nesse sentido, foram criados protocolos para as pessoas conseguirem trabalhar a partir de casa, com a mesma facilidade de ligação como se estivessem na redação. Foi importante criar condições para a equipa.

Tivemos de criar imensas reuniões. A nível de direção, entre departamentos começámos a criar uma lógica de reuniões diárias para perceber como é que nos estávamos a adaptar durante esta fase. Mais do que reativos, como é que podíamos ser proativos face a esta situação. Isso leva a deixarmos de ter uma revista em banca. A última saiu na primeira semana em confinamento, e começámos a planear imediatamente o que seria uma revista digital. Depois, tínhamos logo o produto pronto. Nunca passamos por nenhuma fase em que não tivéssemos alguma coisa a sair para a rua. A maior diferença foi o facto de ter deixado de fazer tanto sentido falar tanto de cidade nessas edições semanais e passou a ser algo mais nacional. Não tínhamos a equipa no Porto, não fazia sentido termos uma publicação diferente para cada uma quando o conteúdo é virado para estar em casa. Mal percebemos que íamos para casa, a nossa direção conseguiu fechar um acordo com o MEO para apoiar esta nossa nova fase. Para termos essas edições semanais gratuitas. Não tínhamos o custo de impressão das revistas mas queríamos oferecer este conteúdo às pessoas. O leitor está em casa, não queríamos ter edições pagas porque até quando estamos em casa há uma oferta muito maior no digital, não faz sentido cobrar pelo conteúdo semanal. Além de terem muito tempo livre para procurar outras coisas, não fazia sentido dada a situação do país cobrar. Para isso precisamos de apoio, ainda assim precisamos pagar contas e salários. O MEO foi o nosso grande parceiro, eles próprios adquiriram a #TimeIn, o tempo de ficar em casa.

Alguns teóricos consideram que o jornalismo se devia desligar dos interesses económicos e até políticos. Enquanto diretora digital da revista time out Portugal, como olhas para esta questão?

Acho que é muito interessante porque os interesses económicos vai mais para os meios generalistas como os diários e semanários porque têm de ter uma presença muito mais forte a nível de conteúdo do que é a agenda económica do país. É algo que consegues ver muito bom na altura do caso do BES e surgimento do Novo Banco. O caminho que te leva à queda do BES, há uma grande disparidade entre aquilo que os meios de comunicação noticiam ao longo dos anos até isso acontecer. Aí sim, entendendo essa questão. Noutro sentido, todos os meios de comunicação precisam de dinheiro para viver. Há uma separação porque, por exemplo, nós temos este anunciante que foi o MEO, o nosso patrocinador. Há uma lei muito clara do que é que e não é publicidade nos meios de

comunicação. Se saís da linha ao identificar isto, é muito rápido e fácil perceber em Portugal o que é que foge ou não da linha. Nós enquanto meio de comunicação somos os mais interessados a fazer isso. O nosso conteúdo, mesmo a nível semanal, tem de ter uma clara identificação entre o que é pago e o que não é. Mas não tem nexo dizer que os meios de comunicação não podem aceitar qualquer tipo de investimento. Tu precisas de dinheiro para os salários, como já tinha mencionado. Há é que estar muito bem discriminado. Eu ter um anunciante na revista não significa que aquele anunciante tem direito a ter conteúdo privilegiado editorial. Temos conteúdos do MEO na edição semanal, todos eles são identificados como conteúdo patrocinado na edição, no *site* ou nas redes sociais. O leitor não pode ir parar a um conteúdo pago por engano a pensar que é editorial. Não se pode fazer. Tu como leitora vais sentir isso quando vais parar a um conteúdo que achavas que era editorial e percebes que é publicidade. Sentes-te enganada, temos de ser transparentes com o nosso público. Um conteúdo não deixar de ser interessante por ser comercial, tal como somos capazes de olhar para um anúncio publicitário na televisão ou num *outdoor* ou revista e dizer este anúncio está espetacular, mas estás a ver por opção tua. Quando estás num meio digital não podes ir lá parar a um conteúdo comercial por engano. O patrocinador diz que pago a revista e colocamos um logótipo pago mas os conteúdos estão assinados pelos jornalistas. Há a parte editorial e comercial. Os anunciantes e as vendas em bancas são fundamentais. Além disso, não é algo recente. Tens jornais gratuitos a serem distribuídos na rua há décadas. Mesmo quando não havia o digital, o Metro, o Destak, como se pagas a equipa que produziu e a gráfica? A Time Out Londres é grátis, por exemplo. Há edições pagas e outras grátis há anos. As empresas têm de sobreviver, fazem-no através da publicidade que é muito bem regulamentada pela lei da imprensa. Num mundo ideal, no jornalismo, não havia qualquer necessidade de investimento publicitário. Conseguirias criar conteúdo sem pensar que é preciso ter publicidade no *site* ou revista. Seria ótimo para qualquer empresa, produzir e não ter de estar dependente das vendas para pagar a equipa que os produziu. É ideal mas é uma ingenuidade achar que isso vai acontecer. Principalmente nesta altura em que foram atribuídos apoios aos meios de comunicação. Seja a partir do governo ou de iniciativas como a Google que oferece apoios aos meios de comunicação através de novos projetos e dinheiro. É uma tendência que se verifica apenas para os meios de comunicação generalistas, por acharem que são mais essenciais para o quotidiano e ao interesse público. Há uma grande falta de noção do que é o papel dos meios de comunicação de *lifestyle* principalmente um meio como a Time Out, que é muito local. Não tens outro meio de

comunicação que seja reconhecido nacionalmente e internacionalmente por falar de projetos e iniciativas locais. Não vais ter os meios generalistas a falar sobre os negócios de cada cidade. Quem vai alavancar melhor o comércio local do que uma marca como a Time Out? Por outro lado, não tens esses apoios que falava. Queres criar essa isenção para os meios não estarem tão dependentes de publicidade e marcas mas como estrutura económica e do país não estás a apoiar todos os meios com base num preconceito que se é *lifestyle* não conta. Numa altura de pandemia, este *lifestyle* como somos deveria ser dos prioritários pois é este que está na base da economia dos pequenos negócios que vão precisar de sobreviver. Se calhar também são eles que não têm assim tanto apoio. Se a tua revista não vende, se não há audiência, perde o propósito e essência e não vais ter o retorno económico. É uma questão de brio do trabalho. É um jornalismo tão bem feito que não vai chegar às pessoas. Tu queres sempre o melhor dos dois mundos em equilíbrio.

**Qual o terreno que tiveram de pisar pela primeira vez que estava menos explorado?
Como descreveria o retorno quando migraram a 100% para o ambiente digital?**

Apesar de já termos uma grande presença *online*, não era frequente estarmos atentos aquilo que é a oferta online de experiências e produtos. O nosso *slogan* é o que faz em casa é consigo, o que faz na rua é connosco. Começamos a ter de prestar mais atenção ao que fazemos dentro de casa, apenas o que faz sentido falar enquanto Time Out, claro. Nesse cruzamento, encontrar um equilíbrio, ter uma publicação regular, ter o *site* bem composto e alimentado diariamente. Criar uma publicação digital semanal é outra. Tivemos de pensar em que *design* é que faria sentido e quais os programas usar. Como é que o vamos dar ao público e onde é que vai estar disponível. Nunca tínhamos tido nada assim. A Time Out Londres como é grátis sempre teve a revista em banca e disponível no *site* para quem subscrevesse a newsletter, tinha a revista gratuita no site bem como acesso a todo o arquivo da revista. Nós nunca tínhamos tido algo assim porque a revista era paga. Não fazia sentido oferecer uma versão digital quando nas bancas ela é paga. Nos primeiros meses tivemos uma versão digital com base numa revista que já existia. Tinhas uma experiência de folhear uma revista mas no computador. Passado uns meses, percebemos que havia uma grande tendência de tráfego a vir do *mobile*. Com o desconfinamento as pessoas poderiam ter interesse em ter uma versão mais otimizada

para *mobile*. Foi aí que surgiu esta versão que internamente chamamos o *pocket*. Foi a primeira tentativa de criar algo digital para *mobile*. A partir de hoje, até já passamos a ter as duas possibilidades de experiência possível. O *reader* para quem entra a partir do *desktop* onde pode folhear, quem entra a partir do *mobile* tem a versão *pocket*. Há que aprender quanta da nossa audiência digital é a nossa audiência de papel. Ou quanta de papel passou a ler-nos no digital ou novos leitores. Como é que vais ter com pessoas que tem conta no *spotify* mas têm discos de vinil em casa?

Qual a componente mais complexa durante esta transição a nível interno? E a nível externo?

Acho que foi mesmo o perceber como é que és um meio que fala sobre sair à rua e como podes aproveitar o melhor da cidade passando a falar sobre o que fazer nas divisões de casa tanto que a primeira edição *in* que tivemos foi sobre o que poderias fazer em casa divisão da casa. Ainda assim, dando o *twist* Time Out. É preciso saber pegar nos limões que te estão a dar e fazer a limonada certa. Foi a parte mais complexa. Como manter o tom e identidade ao falar em algo completamente diferente que não costumávamos falar. A tua identidade é tudo, se perdes aquilo que és, és só mais um a falar na internet.

Internamente, o mais complexo foi perceber como é que transitas todas as diferentes componentes do negócio. Ou seja, redação, comercial, *design*, financeiro, direção de equipas, como é que transferes isso para um ambiente de teletrabalho porque é diferente de estar diariamente numa relação onde falas com os teus colegas e mandas jornalistas para a rua para descobrir a cidade. Como é que continua a ser relevante e a funcionar como deve funcionar a partir de casa. Cores, tipo de letra, brilho da página, tamanho e tipo de fonte, densidade do texto, o próprio código de cores é diferentes, tudo isso afeta a tua leitura. No computador usas o código de cores RGB. Quando é feito para imprimir o código tem de ser outro porque se não for o resultado vai ser completamente diferente do que aquilo que é pretendido. Não podes passar a revista da banca para o digital sem qualquer alteração porque depois não tem uma leitura fácil. As imagens e o texto estão pensadas para quem abre a revista fisicamente. A parte das animações já veio na edição *mobile*, veio com base no que já estava a ser feito nas outras cidades. Espanha foi a primeira cidade a lançar essa edição *pocket*. Partilhamos muito conhecimento e experiência entre time out's. Eles lá fora, por exemplo, bebem muito da nossa experiência

das caixas 2 por 1, por exemplo, do Time Out Market. É a grande vantagem de fazeres parte de um grande grupo com centenas de cidades. Podes antever o que poderá correr mal.

Como descreveria o retorno quando migraram a 100% para o ambiente digital?

Quando tens uma presença digital estás muito mais suscetível a receber *feedback* dos teus leitores, sejam bons ou maus. No digital as pessoas sentem-se muito mais à vontade para comunicarem, principalmente quando querem dizer coisas más. Acabas por ter um *feedback* constante. O site foi criado em 2016, as redes sociais começaram a ser mais trabalhadas também nessa altura. Quando promovias a revista em banca vinham-te perguntar quando é que vão ter uma versão digital, não consigo ir as bancas, não moro aí. Já havia interesse regular por parte da nossa audiência em termos, havia alguns fora do país e outros estrangeiros. O interesse na versão digital sempre esteve lá. Quando passámos para o digital e para time in foi espetacular. Ficaram muito satisfeitos o que superou em parte as nossas expectativas. Não só a nível do produto mas também do posicionamento da marca. Se é para ficar em casa vamos dar a nossa edição digital e grátis e vamos ajudar-vos. Nem todos que adoraram foram ler a edição. Mas a nível de *branding* e estratégia foi uma ótima jogada porque foi muito bem recebida pelo público. Foi muito falado noutros meios de comunicação e mesmo a nível de redes sociais houve uma boa receção face ao nosso posicionamento. O alcance foi muito maior face a quando estávamos nas bancas. Vai ter maior facilidade de chegar a mais pessoas, ainda para mais sem qualquer custo. Filmes, séries e *streaming* acabou por ter um retorno incrível. Acho que não podíamos ter feito uma jogada melhor. Numa altura em que todos os outros meios de comunicação estavam a baixar, conseguimos subir a nível de audiência, foi bom.

Qual a maior vantagem da revista passar a estar disponível exclusivamente no meio digital? Interno e externo.

Para o cliente, já tinha o *site* mas agora tem mais um produto com qualidade e curadoria time ou grátis em que pode aceder em qualquer lado, basta ter internet. Para nós, a vantagem foi ter sido possível continuar a fazer o nosso trabalho, chegar ao leitores e também conhecer um novo terreno que no pós pandemia vai continuar a ser relevante que é o time in.

No que diz respeito às redes sociais, a presença da revista mudou significativamente quando surgiu a pandemia. O que mudou?

Houve várias coisas que mudaram. Apesar de sempre termos tido uma forte presença digital com o *site*, redes sociais, *newsletter*. A presença que tínhamos era muito virada para a pesquisa, como, por exemplo, “os melhores restaurantes japoneses em Lisboa”, “as lojas de decoração em lisboa”. Tu vais ao Google e pesquisas o que queres saber. O nosso objetivo era dar resposta às maiores pesquisas do Google porque é a curadoria da Time Out. As redes sociais eram uma estratégia mais complementar. Partilhávamos *stories* de coisas que íamos conhecer quando saímos pela cidade, partilhávamos coisas relacionadas com os nossos eventos. As nossas redes eram uma vivência maior do que era a cidade. O leitor sentia que estava connosco na rua. Com a ida para casa muito do que as pessoas pesquisavam antes, deixaram de pesquisar. Passaram a pesquisar por filmes e séries na Netflix, filmes e plataformas de *streaming*, entregas em casa. Tínhamos resposta para tudo isso. Quando tens uma estratégia para o teu *site* baseada em constantes, ou seja, tu sabes que em março começa a crescer a pesquisa por jardins e parques. Em abril começa a crescer a pesquisa por esplanadas, em maio começa a haver pesquisa por praias. Em junho há uma enorme pesquisa por arraiais. Há coisas que as pessoas pesquisam sempre. Sabes que no mês de abril, por exemplo, tens x milhares de visitas garantidas porque as pessoas vão estar a pesquisar por esplanadas. Quando vais para casa, sabes que as pessoas não vão pesquisar sobre isso mas é preciso na mesma que as visitas se mantenham. Onde as vais buscar? Tivemos de arranjar formas de trazer as pessoas para o *site*. Tivemos de ter uma boa visão do conteúdo para redes sociais, na altura até mais virado para o *facebook* a nível de notícias e para o *instagram*, a nível de *stories*. Temos que ir ter com as pessoas. As listas não foram tanto a prioridade, envolvem tempo e *expertise* dos nossos jornalistas, mas sim ir atrás dos projetos e notícias do que acontece na cidade e até o que

acontece a nível global. Passámos a ter um posicionamento mais virado para notícias do que antes da pandemia. Criar experiências viradas 100% para redes sociais também foi prioridade. Nos primeiros tempos, houve um *boom* dos *live events*. Na altura que fomos para casa, íamos ter uma festa Time Out, que são muito conhecidas, não podíamos ter destas logo houve DJ *sets* nas nossas *lives*. Durante muito tempo houve muita dificuldade em alimentar o nosso *instagram*. Até aí vivia muito da cidade, de fotos de projetos novos. Não havia grande forma de fazer isso sem mandar as pessoas para a rua, tínhamos de ser responsáveis. Há que haver um equilíbrio sobre o que querem ver. Se pusermos uma foto de um miradouro em Lisboa vai ter alcance mas não é responsável, temos que saber o que devemos partilhar. Mais recentemente tivemos ajuda de algumas plataformas como é o caso do *sked* que ajuda a colocar o *link* da notícia ou da edição digital na bio do *instagram* da nossa conta. Se tiveres os recursos certos disponíveis tudo se torna mais fácil e atinges mais facilmente os objetivos. Com os recursos certos a presença é maior. Começamos a criar um *engagement* com a audiência e trazemos também tráfego para o *site*. Numa altura em que o mercado está complicado de investir, vais continuar a querer trazer pessoas para o *site*. A nossa aposta em redes sociais vai continuar a ser trazer pessoas das redes para o *site*. Durante a pandemia, houve um grande *boost* de criação de conteúdo patrocinado para redes sociais. Era algo que tínhamos só de forma mais esporádica. Passou a ser frequente ter *posts* e *stories* patrocinados, conteúdo no *site* com *post* no *facebook* com vídeo animado no *instagram*. Outras cidades demoraram um pouco mais a conseguir criar essa procura.

A nível de números, achas que houve gente nova que se sentiu interessada em participar ao gostar, comentar e interagir com as publicações da Time Out?

Sim. Começamos a sentir mais isso com a edição digital. Não tivemos quebra mas não tivemos crescimento exponencial. Foi muito difícil ter um crescimento acelerado. Fomos muito bons numa coisa, mas noutras estávamos de mãos atadas. Não havia grande coisa que se pudesse fazer no *instagram*. Com alguns artigos populares, também tivemos algumas surpresas. Com a pandemia fizemos um artigo sobre um campo de tulipas na Holanda, um evento famoso mas que este ano seria *online* devido ao contexto. Foi uma explosão. Nunca pensamos que íamos ter uma audiência tão interessada em ver tulipas na Holanda, de todo (risos). Mostrou que o conteúdo internacional seria um bom caminho.

Temos tantas cidades Time Out, temos a categoria de viagens, porque não podemos tirar mais proveito disto? Começamos a tirar mais partido desse conteúdo de viagens.

Pelo online surge a necessidade de descentralizar de lisboa e porto?

Sim. A marca é conhecida pela melhor fonte de informação sobre cidades em todo o mundo. Para nós é Lisboa, mas lá fora, é a de Londres, Berlim, Paris.. Estás num meio de comunicação onde há especialistas em cada cidade e há uma categoria de viagens, porque não vamos beber informação a esse meio que, para a audiência, é uma referência? Mesmo estando em casa, na primeira fase da pandemia continua a ser um conteúdo de um mundo sem sair de casa. Estamos a ajudar o leitor a viajar sem sair de casa.

Diretora editorial – Vera Moura

Considerando que é uma revista que oferece sugestões do que fazer em Lisboa, como foi lidar com o fecho do país devido à Covid-19?

Foi um desafio muito grande e acima de tudo foi um desafio ao qual nós tivemos que responder muito rápido. A última Time Out Lisboa que saiu em papel ainda com sugestões de coisas para fazer na rua que é o core da Time Out em todo o mundo, não só em Lisboa, já foi uma revista que tivemos que avisar os leitores que alguns dos eventos dos quais falávamos e alguns dos lugares que anunciávamos já não iam estar abertos quando a revista chegasse às bancas. Já foi uma revista em que alteramos o logo da Time Out para Time In, e depois na semana seguinte estávamos todos confinados portanto esse *shift* de *time out* para *time in* não foi só gráfico, no logo. Em Lisboa teve um impacto muito grande, não só numa semana tivemos que criar uma nova revista em que o conteúdo eram coisas para fazer em casa e não na rua, como também o formato e o funcionamento

da Time Out mudou totalmente. Deixámos de ter uma revista semanal impressa para passar a ter uma revista semanal digital. Essa revista digital é gratuita, portanto de uma revista paga passámos a ter uma revista gratuita. A maior mudança de todas foi que em vez de ser uma revista local como sempre foi e no fundo a Time Out orgulha-se de ser uma marca global com especialistas locais, unimos as duas redações, de Lisboa e do Porto, e passamos a ser Time Out Portugal. Numa semana nós fizemos estas mudanças todas. Fizemos e conseguimos. Numa quarta-feira saiu a ultima Time Out Lisboa em papel. Na quarta-feira seguinte saiu a primeira Time In Portugal. O apoio do MEO foi fundamental para isto ser possível. Principalmente para ser uma edição gratuita e digital mas este *shift* tinha de ser feito de qualquer forma porque a cidade fechou. Acho que tivemos uma capacidade de reinvenção rápida e que foi bem feita. Os jornalistas que estavam habituados a dizer às pessoas o que fazer na rua, como todos estávamos em casa, não foi difícil mudar a perspectiva e de apresentar propostas de coisas para fazer em casa porque mesmo os espaços e as marcas das cidades como também tiveram que se reinventar continuaram a recorrer à Time Out para apresentar os seus projetos e ideias desta vez para viver em casa. São exemplos os restaurantes que se viraram muito para o *delivery* e para o *take-away*, as lojas *online* em vez das compras tradicionais na rua. Foi um grande desafio pois teve que ter uma resposta muito muito rápida, acho que correu bem. O impacto principalmente do logótipo de passar de Time Out para Time In, a resposta dos leitores foi muito boa. A reação foi espectacular.

Como procederam nos primeiros meses de pandemia em Portugal, isto é, de março até maio de 2020 quando tudo era uma novidade?

Aderimos como toda a gente ao teletrabalho. O ambiente de redação é super importante. Tenho inclusive muita pena que tenhas perdido. Acho que em qualquer revista ou jornal, há um *brainstorming* diário. As pessoas estão todas a par do que os outros estão a fazer e às vezes não há um título engraçado para um artigo. Alguém tem uma ideia? O ambiente de redação é fundamental para isso, por exemplo. Fomos todos para casa e portanto na prática já na redação tínhamos uma reunião editorial semanal para discutir temas para cada secção e para a capa da revista. Essa reunião manteve-se. Era importante discutirmos

o que poderíamos oferecer aos leitores agora que todos estávamos fechados em casa. A Time Out até tinha um lema em Lisboa que era o que faz em casa é consigo, o que faz na rua é com a Time Out. Isso mudou, mas apesar de tudo nós já tínhamos alguns pontos em que nos metíamos dentro da casa das pessoas. Já falávamos de filmes, séries e já tínhamos atenção a marcas e negócios online como nas compras. Foi preciso adaptar o resto da revista e perceber que essas áreas de casa que já dávamos atenção tinham muita importância. Uma das Time In que teve mais leituras foi a das 101 coisas para ver em casa, de filmes e séries. No fundo, isto não foi uma reinvenção da Time Out no sentido em que nós já tínhamos a secção do Grande Ecrã e do Pequeno Ecrã. Foi mudar um bocadinho o foco. Em vez de olharmos mais para a rua, olhar mais para casa. Na prática foi isso que aconteceu, fomos todos para casa. Mantivemos esta reunião semanal, cada um de sua casa, todos davam propostas para cada edição de coisas para fazer em casa e de ideias para a revista. Foi super importante estarmos ligados. Não estávamos juntos na redação mas nunca o nosso *chat* e o *mail* apitaram tantas vezes. Foi sempre muito importante estarmos ligados e estarmos a trabalhar juntos apesar de ser à distância. Aliás, isto de juntarmos duas redações ainda levou a outro nível. A redação de Lisboa e a do Porto nunca tinham trabalhado juntas. De repente contávamos com jornalistas das duas cidades para várias secções porque as fronteiras batiam-se. Não havia Lisboa e Porto quando estávamos todos em casa, isso era um bocado irrelevante em que cidade estavas. Trabalhámos juntos nisso. Foi um grande desafio, houve obviamente muitas dificuldades mas acho que isso nos fortaleceu. É pena não teres participado nas reuniões. Foi outra coisa que mudou. Havia uma distinção maior entre o que era a revista semanal e o que era o *site*. No fundo, ultimamente, os estagiários que tem vindo para a Time Out ficam muito focados no *site*. É diário, precisa de uma atualização muito mais regular, tem um ritmo muito mais rápido. Chegámos todos à conclusão que os estagiários que podíamos acolher, não tendo espaço para acolher mais, estariam sempre mais focados no digital. Ficámos um bocadinho agarrados a este formato. No fundo quando nos transformámos numa revista digital isto passou a ser tudo digital. Ok que continua a haver a plataforma diária que é o *site* actualizado várias vezes por dia, e a plataforma semanal que é a revista. Mas tudo é digital, ou seja, aí é uma falha nossa, no fundo o teu estágio podia não se ter resumido ao *site*, e se pensarmos no digital, fazia todo o sentido tu teres estado nestas reuniões e teres participado também nas edições semanais digitais porque essa fronteira também desapareceu um bocadinho durante muito tempo. É uma fronteira que agora volta a existir com esta revista trimestral que nós vamos passar a lançar em papel. A grande

aposta da Time Out a nível global e nós estamos em mais de 300 cidades do mundo é digital. Seja em que formato for, seja um *site*, seja uma *digimag*, seja diário, semanal, mensal mas o digital é a aposta mais forte da marca.

Qual a componente mais complexa durante esta transição a nível interno? E a nível externo?

A nível interno acho que foi esta adaptação à distância. Sinto que foi mais difícil as pessoas se adaptarem a uma nova forma de trabalhar em que não estávamos todos juntos todos dias mas que precisávamos de estar ligados do que propriamente a equipa se adaptar a um novo tom e a uma nova abordagem. Foi mais simples as pessoas perceberem que agora os conteúdos eram coisas para fazer em casa e não na rua do que esse lado prático de trabalharmos todos de casa, de termos de estar ligados. De percebermos as nossas rotinas. Isto do teletrabalho tem uma coisa muito perigosa na minha opinião que é diluir-se um bocadinho a vida doméstica com a vida laboral. Diluem-se os horários. Estamos todos em casa, não faz mal nenhuns nós às 21 horas da noite estarmos a pedir coisas uns aos outros. Estamos em casa de qualquer maneira. Isso está errado. Não falo da Time Out Lisboa nem Time Out global, falo do mundo inteiro. Se o teletrabalho veio para ficar, acredito que as coisas mudem. Acho que as pessoas perceberam que podem ser muito produtivas em casa. Garanto que a minha equipa nunca foi tão produtiva como desde que nós fomos para casa. Por outro lado, tem este perigo. Acho que o que foi mais complexo a nível interno foi isso. Aprender a trabalhar à distância, com duas equipas que sempre trabalharam de forma autónoma e independente para canais diferentes. Foi mais complexo a nível interno. A nível externo eu acho que o que foi mais complexo foi manter o público interessado. A mudança de Time Out para Time In foi muito bem recebida. Mas depois o entusiasmo inicial que as pessoas tinham, a obsessão em estar ocupadas em casa, acho que as pessoas no início da pandemia estavam doidas para saber o que é que haviam de fazer em casa. A Time Out era uma ferramenta valiosa para isso. Todas as semanas recebiam a revista e tínhamos um monte de ideias para poderem fazer em casa. Não só começou a ser mais difícil continuarmos a oferecer ideias às pessoas de coisas para fazer em casa, como as pessoas também começaram a acalmar-se, a habituar-se em estar em casa e também começaram a perceber que não tinham que estar sempre a cozinhar, a fazer

workshops, a ver filmes. Começaram a ter métodos de trabalho em casa. Acho que o desafio externo, foi esse. Manter as pessoas interessadas nesta Time In e não as fazer esquecer a marca Time Out. Há estudos que dizem que os hábitos das pessoas mudam passado x dias, de facto mudam passado um tempo. Não só nós tínhamos de manter o interesse das pessoas na Time In e nas coisas para fazer em casa mesmo quando essa loucura começou a acalmar e nós vimos isso claramente nos números de leitura da revista. Também tínhamos de manter a identidade da Time Out. Sabíamos que não íamos ser Time In para sempre. Diria que foi o mais complexo.

Internamente, qual o terreno que tiveram de pisar pela primeira vez que estava menos explorado? E a nível externo?

A nível interno, a resposta é clara. Trabalhar a partir de casa. Nunca tínhamos feito. Tínhamos uma única pessoa da equipa que trabalhava em casa, que é o Luís Filipe Rodrigues. Já estava em teletrabalho muito antes de tudo isto acontecer. Fez essa proposta à empresa e mostrou ter uma produtividade grande em casa além de que os temas que abordava na revista e o papel dele na empresa, se prestava perfeitamente a estar em casa. Tirando o Luís, nunca ninguém tinha trabalhado de casa. Nós não tínhamos simplesmente programa para fechar a revista em casa. O programa onde nós desenhávamos a revista mesmo que eu trouxesse o meu computador portátil para casa eu não conseguia fechar, estava ligado ao nosso servidor e não tínhamos acesso ao servidor em casa. Se eu um dia de fecho me desse uma coisinha má e tivesse que vir para casa, eu não conseguia fechar a revista tanto que a última semana que lançamos e que fechou numa terça como todas, no dia a seguir já ninguém foi à redação mas tive de a fechar. Eu e mais uma pessoa. Isto está a acontecer, temos de mandar as pessoas para casa. A nível interno, todas as pessoas aprenderem a trabalhar de casa, não funcionávamos com teletrabalho. Vai do lado pessoal, aprender a fazê-lo bem como as nossas rotinas. É este lado técnico. Não tínhamos ferramentas, arranjam formas de as ter. A nível externo, somos especialistas em coisas para fazer na rua. Ok temos uma secção de séries e filmes. Até há pouco tempo associávamos à rua porque era ir ao cinema, não era ver filmes em casa. O *streaming* e o *take-away* foram os grandes vencedores desta pandemia. Nunca antes valorizámos e

usámos tanto. O território que pisámos e que ainda não éramos especializados foi o da casa, de coisas para fazer em casa. Já desconfinamos, já voltamos a confinar, agora estamos de novo a desconfinar mas há coisas às quais nós nunca mais vamos deixar de estar atentos. Os restaurantes virtuais não vão desaparecer, os que só funcionam para *take-away* e *delivery*. Mesmo que as pessoas voltem para a rua e que a vida volte a ser o que alguma vez foi, não sei se alguma vez vai voltar, tenho dúvidas. Mesmo que alguma vez volte a ser o que foi, há coisas que a *time out* nunca mais vai deixar de dar atenção e que são coisas de casa. Os *workshops online*, os restaurantes virtuais, são as marcas que nascem *online* não tem sequer ambições de ter uma loja física. São coisas para fazer em casa. As pessoas tiveram algumas obsessões ao longo da pandemia. Todas faziam pão, todas queriam redecorar a casa e fazer obras em casa. Fomos estando atentos a essas tendências e acho que devemos continuar a estar mesmo que as pessoas voltem a trabalhar e mesmo que as lojas de decoração voltem a abrir, as pessoas despertaram para isso. Porque não estar atento às contas de instagram que te ensinam e dão umas dicas de *do it yourself* para fazer em casa, por que não estar atentos à maluqueira das plantas? Fizemos um tema de capa de plantas e já estávamos a desconfinar. As plantas em casa são uma coisa que sempre existiu mas que houve uma febre relacionada com as pessoas sentirem alguma companhia e estarem ocupadas, uma planta pode fazer companhia. Já estávamos a desconfinar e mesmo assim quisemos fazer uma capa de plantas, porquê? Porque há cada vez mais contas de instagram que as pessoas seguem dos maluquinhos das plantas, lojas de plantas onde querem ir, serviços de entrega de plantas em casa, até há serviço de *plantsitting*, de pessoas que se vais de férias vão tomar conta das tuas plantas, ou se queres que a planta tenha um filho e a levas a uma maternidade de plantas. Foi esse o território novo e que mesmo quando voltarmos a 100% para a rua, devemos estar atentos. Não acho que agora volta tudo ao normal, nunca mais vamos pensar nisto porque talvez faça sentido, sim. As pessoas ganharam um gosto e um hábito. Tiveram tanto tempo em casa que as coisas para fazer passaram a ser importantes para a *Time Out*. Não nos interessa só o que faz na rua. Não é só o que faz na rua que é connosco, o que faz em casa agora também pode ser um bocadinho connosco. As séries que pode ver, os cursos *online* que pode fazer, deixe-nos lá dar uma dica, a melhor planta se nem sequer tem uma janelinha que possa abrir deixe-nos sugerir algumas. Devemos continuar a desbravar.

Podes-me explicar um pouco melhor a parte do servidor?

Por incrível que pareça, a Time Out pertence a um grupo internacional que tem algumas cidades, não tem todas. Algumas funcionam como um *franchising*. Lisboa começou assim, outras cidades pertencem ao grupo Time Out global que tem sede em Londres. Lisboa quando abriu o time out market foi comprada pela time out global pelo que agora pertencemos a essa multinacional. Estamos ligados ao servidor de Londres. O nosso programa para desenhar, escrever e fechar a revista é o K4. Como a time out não tinha sequer esse espírito de *work remote* que já há muitas empresas que tem. Gigantes como a *Google* ou como a *Microsoft* que já antes disto acontecer, já não tinham postos de trabalho, são móveis. Às vezes estás a trabalhar em casa, outras no escritório ou em Tóquio. São empresas que funcionam assim. Não tínhamos ferramentas para trabalhar em casa. Temos colaboradores externos, pessoas que não pertencem aos quadros de equipa que todas as semanas, um dia ou uma tarde numa semana, que iam fechar a sua secção para poder entrar naquele programa, escrever o seu texto e ir embora. Porque se fizessem em casa, tinham de enviar o texto e nós a partir da redação inseríamos o texto no programa. Mal fomos todos para casa, essa foi a minha primeira preocupação. Decidimos que queríamos manter a revista. Poderíamos ter optado por ser apenas um *site*, mas não. O *site* tínhamos acesso onde quiséssemos. O K4 para termos acesso de casa foi preciso a equipa de IT de Londres criar uma ferramenta para termos acesso ao servidor de forma remota. Agora sim, algumas pessoas já têm para poder fechar a revista de casa.

Possibilitou que fosse então viável durante a pandemia.

Permitiu que fosse possível durante a pandemia e permite que no futuro se por algum motivo prefere trabalhar a partir de casa tenha as ferramentas para o fazer. Se trabalha melhor de casa, se foi fazer uma reportagem perto de casa, em vez de voltar à redação para escrever e de voltar à noite, olha hoje fico a escrever em casa. Foi muito importante para nós isso acontecer e termos acesso a essa plataforma. Foi um desafio resolver isso numa semana.

A nível futuro, imaginas o voltar à redação ou manter o regime de trabalho, ou misto dos dois?

Na verdade, é a administração quem pode tomar essa decisão. O que eu imagino e o que acredito é um híbrido. Percebi que a minha equipa é muito produtiva em casa e entendi que posso fechar uma revista em casa. Nada me obriga a fazer uma noitada na redação a

fechar uma revista. Se calhar posso ir para casa, dar jantar às minhas filhas, ligar o computador a seguir ao jantar e postar a revista. Uma pessoa quando sai em reportagem se calhar não precisa de perder meia hora em transportes para voltar à redação. Por outro lado acho que o ambiente de redação é importante. Não é só o espírito de equipa. Há outras áreas de negócio que conseguem trabalhar melhor sem os funcionários se cruzarem, sem trocarem ideias. Escrever e conhecer uma cidade continua a ser super importante o contacto, estarmos uns com os outros. Quantas mil vezes é que não acontecem um tema de capa estar definido, deixa-me dar-te um exemplo, tenho aqui esta à mão que já é antiga sobre tascas. A nossa editora de comer e beber começou por fazer uma lista de tascas para ir. Claro que na reunião de redação houve várias reações de “no meu bairro há uma tasquinha só com 3 mesas mas que estão sempre lá uns velhotes que fazem um bitoque como ninguém”, “fazem batatas fritas à antiga, sem serem congeladas”. Cada um da sua casa, é difícil, dar este contributo. Possivelmente algumas dessas reações nem foram na reunião de redação semanal. Alguém dois dias depois diz “ontem passei por uma tasca com bom aspeto, estava cheia de gente, portanto deve ser boa”, essas coisas perdem-se daí que digo que o ambiente lá é fundametal. Nunca vamos poder ser uma empresa que adere a 100% ao teletrabalho. Acho importante voltarmos a estar todos juntos. Se tivermos que voltar ao modelo antigo a 100% acho que não, espero que não, acredito que podemos ganhar de as vezes trabalhar de casa. O modelo certo para fazer isto a nível administrativo depende. Há directores mais ou menos controladores, eu não sou. Confio na minha equipa. É-me um bocado indiferente se escreves um texto à meia-noite e o entregas às sete da manhã, ou se escreves no teu horário de trabalho. Se ele estiver entregue na data em que o pedi, não sou controladora. Há muitos directores que acreditam que a rotina e o horário de trabalho é super importante, andar em cima das pessoas a controlar o que está a ser feito ao segundo. Acho que vamos ter de encontrar aqui um equilíbrio e um novo modelo de trabalho que seja um híbrido entre estas duas realidades. Que me permita ter uma reunião todas as semanas, estarmos juntos e trocarmos ideias mas se alguém disser, não venho, fico a escrever em casa, por mim tudo bem. É o que acredito e idealizo.

Como encaraste a separação da vida pessoal e profissional?

Enquanto diretora editorial da Time Out foi muito muito muito difícil. A nível de equipa acho que houve uma adaptação. As fronteiras desapareceram. Há até uma exposição da

tua vida privada esquisita. Nem toda a gente tem um escritório em casa. Há pessoas que estão a trabalhar num quarto ou numa sala. Há pessoas que continuaram todos os dias, a tomar banho, a vestir-se e a arranjar-se para ir trabalhar e houve outras que ao estar em casa, decidem ficar de pijama o dia inteiro. É tão pessoal a nossa vida em casa que não há regras. Não há certo e errado, não está errado trabalhares de pijama se estás em casa. Também não está errado maquilhares-te mesmo que não vás sair. Por um lado, há essa diluição e essa invasão da privacidade porque estás na tua casa a trabalhar. Tenho três filhas e por isso é que às vezes te dizia que para mim foi muito difícil apesar de ter descoberto que até sou regrada e organizada. Nunca tinha trabalhado em casa, desde que saí da universidade. Desde o momento em que saí, sempre estive integrada em redações, nunca fui *freelancer*. Comecei no Diário de Notícias, depois fui para a NS que era a revista do Diário de Notícias, depois fui para a revista Sábado e depois então vim para a Time Out. Até já tinha pensado em como seria trabalhar como *freelancer*, como será trabalhar de casa. Descobri então que até gosto de trabalhar em casa, concentro-me com facilidade. O que foi difícil foi estabelecer essas fronteiras. Nunca trabalhei tanto e tão cedo e nunca acabei tão tarde como agora. Nunca tive tão disponível a toda a hora, dei por mim nas férias de verão do ano passado a ter que desinstalar o chat do meu telefone. Instalei-o para garantir que estou ligada mesmo quando já fechei a tampinha do computador. Isto é mau. Foi a forma como teve de acontecer. Estava tão ligada sempre que mesmo quando desligava o computador, estava atenta ao chat e ao *email* através do telefone. Vou de férias, vou precisar de desinstalar. Dava por mim na praia a ler o que é que o meu subdirector, o que é que as minhas *designers*, o que os meus jornalistas estavam a fazer. Essa diluição das fronteiras, espaços e horários acho super perigoso. É preciso alguma firmeza para definir que tens um horário. A nossa área é tramada. No jornalismo não há muitos horários. A maioria das pessoas até têm isenção de horário, até está no contrato. Neste caso de jornalismo de lifestyle até é um bocadinho diferente mas por exemplo eu que trabalhei em diários ou em *hard news*, tu dizeres que saís todos os dias às seis da tarde, não existe, não pode existir num diário. Estão constantemente dependentes dos telejornais das oito, por exemplo. Nunca podem fechar um jornal antes de verem um telejornal até ao final. Os horários já eram uma coisa que no jornalismo é muito difícil ser uma coisa completamente fixa mas em casa há esse abuso no sentido em que já que estou em casa... Na time out nunca se justificou trabalhar ao fim de semana. É uma revista semanal. Mesmo quando o *site* apareceu nos percebemos que conseguíamos gerir os conteúdos e as partilhas do fim-de-semana. De repente viemos todos para casa e olha já

que estás em casa, não te importas de escrever aí uma coisa? Não. Para mim foi difícil chegar a esse momento em que quis definir para mim e para a minha equipa que não, continuamos a não trabalhar ao fim de semana. É indiferente se estamos em casa e se os dias são ou não todos iguais. As pessoas precisam de descansar na mesma. É fim-de-semana, ponto. Acho que houve uma aprendizagem nesse sentido. As pessoas tiveram de se proteger. Quem teve de por uma secretária no quarto ou uma forma de não mostrar a cama. Há uma intimidade que tu expões. Chegou a acontecer ter uma reunião de redação para uma hora e ter de antecipar. Aconteceu haver pessoas a dizer epá deixa-me só pentear-me ou tomar banho. Na redação não havia isso. De certeza que havia pessoas que só mantinham a parte de cima e em baixo o pijama, outras nas quais o pijama até era ok e nem se percebia que era pijama. Outras estavam impecáveis como se fossem para a redação. Há esses dois pontos. Há esse lado da privacidade e intimidade e o lado dos horários e método de trabalho. Quase toda a gente da Time Out Lisboa teve de reaprender a trabalhar, quase ninguém tinha este tipo de experiência. Houve aqueles desafios que até já há muitas caricaturas em volta disso. Os constrangimentos que há nas reuniões *online*, não estou a ouvir, estás sem rede, não ligaste o microfone, a internet está a falhar, a criança entrou pela reunião a dentro, aí caiu deixa ver o que se passa, desliga o microfone. Normalmente num espaço protegido que é a redação onde vais para fazer aquilo, normalmente não perdes a voz a meio de uma frase numa reunião, não bloqueias, não te entra o cão ou a criança. Não há nenhum momento em que tenha criado dificuldades grandes, tive sempre acesso à minha equipa. Não houve nenhum momento em que não conseguisse falar com alguém. Sei que noutras empresas isso aconteceu, aqui sempre consegui manter contacto com todos, estavam sempre ligados. Houve estas peripécias, não são bem dificuldades que ponham em causa o trabalho.

Como descreveria o retorno quando migraram a 100% para o ambiente digital?

Adoro papel, ponto prévio. Todo o meu percurso é escrita e todo o meu percurso é papel. Trabalhei num jornal diário em papel, duas revistas em papel. Na Sábado apanhei a entrada para o digital. Quando entrei na Sábado não tinha *site*. Acompanhei a chegada da sábado ao *online*. Quando entrei na Time Out era só uma revista em papel. Passado pouco tempo tivemos o *site*. Tenho um grande carinho pelo papel, continuo a acreditar. Há muitos que já não acreditam. Acho que o futuro do papel é precisamente o que estamos a fazer agora. O papel enquanto objeto *premium*. O papel enquanto descartável, ou seja, a

revista que compras esta semana, na próxima podes por no lixo, tudo o que está lá já passou, está em crise. Os jornais diários perdem muito rapidamente a validade, servem de pouco. O papel está ativo e veio para ficar mas precisa de ser reinventado. As pessoas continuam a gostar de ler grandes reportagens mas não gostam de ler tanto reportagens nem no telefone nem no computador. São textos demasiado longos. Não é confortável. O papel permite a pausa, como um livro. A transição para o digital não só foi por importante como era fundamental, a Time Out não estar *online* era um absurdo. Há formatos da Time Out que é no *online* que têm de viver. As pessoas contam connosco para saber quais são os melhores restaurantes, as melhores exposições para ver no fim-de-semana, as coisas para fazer com os miúdos. As listas são por isso um elemento fundamental. Vivem muito melhor num lugar digital do que num papel. No papel é como uma lista telefónica. Tens que percorrer uma lista para encontrar o que queres. A nível digital é evidente, *responsive*, rápido. A primeira transição que fizemos para o digital foi fundamental e importantíssima. É um passo que já tinha sido dado pelas outras cidades. A Time Out Lisboa quando nasceu praticamnte não tinha concorrência. Não havia mais ninguém a fazer *lifestyle*. Começou a ter concorrência não de projetos de *lifestyle* como a Time Out mas de *news magazines* que começaram a dar cada vez mais atenção ao tema de *lifestyle*. Passaste a ter suplementos na Sábado e na Visão de *lifestyle*. Começaram inclusive a fazer capas com temas de *lifestyle*, era uma coisa que não havia. A Sábado fazer uma capa com restaurantes, não era algo que acontecesse. Houve portanto uma mudança e percebeu-se que as pessoas estavam interessadas nisso. A Time Out começou por ter alguma concorrência e de repente começaram a nascer *sites* de *lifestyle*, aí começamos a ficar para trás, claramente. Foi muito importante ganharmos o *site*. A transição permanente para digital que coincidiu com a pandemia para mim foi dolorosa, tivemos alguns leitores a dizer que tinham saudades, a perguntar quando é que nós voltávamos às bancas. As vendas da revista vinham a cair de alguns anos para cá. Isto coincidiu com a pandemia e com o facto de irmos todos para casa mas acho que sem pandemia o progresso iria ser muito mais leito mas era na mesma o que iria acontecer. A Time Out iria apostar muito no digital. A transição a 100% para o digital aconteceu e correu bem, continua a correr bem. Fomos nos adaptando. Fomos rápidos a reagir, transformando uma revista paga em papel numa revista digital e gratuita. Apercebemo-nos de que o formato inicial em que fizemos a revista não era fácil de ler, tínhamos muita gente a queixar-se. Conseguia-se no computador mas não dava jeito no telefone. Adaptamos e criamos um novo formato ao qual chamamos *pocket*. Depois havia pessoas a dizer que no telefone era fácil mas que no

computador ficava péssimo porque era uma barrinha muito pequena. Adaptamos e temos duas versões da mesma revista, uma para o telefone, outra para o computador. Tudo isto foi uma aprendizagem. Continuo a achar que é o futuro. A revista que estamos agora a lançar é a cereja no topo do bolo mas se não existir bolo a cereja não serve para nada. O Duarte Vicente fez uma analogia engraçada quando anunciámos a revista que vamos lançar. Toda a gente ouve música no *spotify* mas há pessoas que gostam de ter vinis, que apostam num bom gira discos. O *spotify* não perde nada porque as pessoas que têm gira discos continuam a ter e a usar *spotify*. A Time Out digital é o *spotify*. A revista é o vinil. Complementam-se e não são necessariamente para pessoas diferentes. Posso ser uma leitora que combino um jantar e quero saber quais os restaurantes novos ou os melhores restaurantes. Apetece-me ter um programa este fim-de-semana. Vou `s revista e vejo a nível de agenda o que está a acontecer esta semana mas gosto de ler também uma grande entrevista, gosto de ter uma revista em cima da mesa da sala, fica bonita. Respeito muito enquanto objeto. Estes três objetos tanto podem ser para três tipos de leitores completamente diferentes como para o mesmo leitor que tem diferentes comportamentos de leitura consoante o dia e disposição. Acho que esta transição para o digital foi mesmo definitiva. Esta revista trimestral que vamos ter a partir da próxima semana não muda nada em relação a esse rumo para o digital. As pessoas procuram e faz-te sentir numa revista digital e numa agenda da cidade que é efêmera. Está sempre a ser renovada. Ainda há espaço para o papel. A transição foi definitiva mas deixou ali uma porta encostada na qual eu acredito e decidi espreitar. Apostei neste formato.

Antes da pandemia já havia então intenção de apostar fortemente no digital.

A nível global, sem dúvida. A Time Out global que tem cidades como Londres, Nova Iorque, Miami, Madrid, Paris, Barcelona, e também Lisboa já há algum tempo que estava a preparar este terreno. Já cidades que eram só digitais, como Paris, por exemplo, nunca teve uma revista. Já nasceu como um *site*. O rumo da Time Out a nível global era digital, não impedia que as cidades tivessem autonomia para ter uma revista em papel mas os projetos globais eram digitais. Não podíamos falhar aí. É financeiramente viável? Mantenham a revista. Não podem é falhar no digital. Nunca te vou poder dizer não estamos a cumprir os objetivos do digital porque a equipa esteve a fechar a revista. Já há algum tempo que era importante. Depois, tudo o que quiserem. Na Time Out não falamos só de revistas, mas eventos. Não podem é falhar nos objetivos digitais. Nesse sentido,

sim, antes da pandemia já estávamos completamente para aí virados. As coisas precipitaram-se. Em Portugal muito mais depressa do que podia imaginar. Nunca pensei que fosse logo em março de 2020. Achei que íamos ter a revista durante algum tempo. Já tínhamos falado em diversos formatos possíveis. Já tínhamos falado da transição da revista paga para gratuita. Ou da transição de uma revista senanal para mensal como a do Porto. Tudo isto tem que ver com o rumo ser digital. Se temos uma equipa limitada a x pessoas, com a prioridade digital às vezes começava a ser difícil manter as duas coisas. O rumo já estava pensado antes da pandemia.

Qual a maior vantagem da revista passar a estar disponível exclusivamente no meio digital?

Para os leitores, há duas. Todo o conteúdo passou a ser gratuito. Não tens de te deslocar nem gastar dinheiro ao comprar uma revista. Toda a informação está no digital disponível, não temos conteúdos pagos a nível digital. Para nós, a principal vantagem é o alcance. Passamos a chegar a muito mais gente. Se compararmos o número de pessoas que comprava a Time Out e o número de leituras do *site* e da revista digital, é óbvio que temos um alcance muito maior e chegamos a muito mais gente.

No que diz respeito às redes sociais, a presença da revista mudou significativamente quando surgiu a pandemia. O que mudou?

O digital inclui as redes sociais. Tem uma importância cada vez mais forte apesar de ser uma tendência relativamente recente para a imprensa a nível global. Ainda há poucos anos não havia redes sociais para divulgares e partilhares os teus conteúdos. Neste momento não só existe como toda a imprensa é muito dependente das redes sociais para ajudar a chegar às pessoas. Há uma grande fatia de leitores que chega ao *site* e revista através das redes sociais. A pandemia ainda tornou a dependência e a adesão dos leitores às redes sociais maiores. As pessoas nunca passaram tanto tempo nas redes sociais desde

que a pandemia arrancou e foram para casa, obviamente que tivemos que agarrar isso. Aumentámos e melhorámos a presença nas redes. Traz-nos mais pessoas e chegamos a mais que é o que nos queremos. As redes sociais transformaram-se numa plataforma fundamental para qualquer jornal e revista, seja digital, seja em papel a divulgar e promover os seus conteúdos e chegar a mais leitores ou para partilhar conteúdos. Acho que com a pandemia as pessoas tornaram-se ainda mais dependentes das redes sociais e passaram ainda mais tempo ligadas às redes sociais porque estavam em casa. Por isso acho que nós agarrámos essa tendência e passámos a usar mais e melhor as redes sociais até porque isso também está incluído na estratégia digital global da marca, ou seja, sempre que falamos em objetivos digitais, sempre que temos campanhas globais a rolar, há planos de comunicação já definidos para as redes sociais e há mesmo objetivos a cumprir nas redes, desde o número de pessoas a quem chegar, interações previstas portanto acho que a partir da pandemia as redes sociais tornaram-se ainda mais importantes. Neste momento diria que o Instagram oferece muitas possibilidades, é muito visual. Claro que uma revista de *lifestyle* tem muito a ganhar com isso aproveitando o lado estético e as imagens para falar dos conteúdos. Em *hard news*, isso pode não ser tão interessante ou tão fácil para agarrar as pessoas. Uma revista como a Time Out que tem fotografias de comida super apelativas ou que mostra lugares novos da cidade, arte urbana. Tudo isso funciona muito bem nas redes sociais. Acho que foi uma forte aposta neste último ano e que gera um grande retorno da parte dos leitores. Mesmo as marcas, os anunciantes da revista nota-se um interesse maior em vez de ter uma página tradicional de publicidade numa revista prefere apostar num conteúdo patrocinado em que é feita uma parceria entre a Time Out e uma marca, o que nas redes sociais acaba por ter um alcance e um impacto maior.

Diretor geral – Duarte Vicente

Considerando que é uma revista que oferece sugestões do que fazer em Lisboa, como foi lidar com o fecho do país devido à Covid-19?

Foi desafiante até porque nós tínhamos duas redações, Porto e Lisboa que estavam focadas em explorar e fazer a melhor curadoria sobre as novidades locais. O que dizia respeito à rua deixou de acontecer portanto o desafio foi procurar mais atividades. Com o *shift* para Time In mudámos o objeto dos nossos conteúdos passando a ser o que fazer dentro de casa, de que maneira é que pode aproveitar melhor o tempo que vai passar dentro de casa.

Como procederam nos primeiros meses de pandemia em Portugal, isto é, de março até maio de 2020 quando tudo era uma novidade?

O primeiro passo fundamental foi a mudança de marca do Out para o In através de uma proposta criativa ao nível de logótipo. Riscando o *out* e escrevendo *in* em baixo assumíamos o nosso novo posicionamento. A partir daí foi explorar nomeadamente tudo o que se podia fazer dentro de casa.

Qual a componente mais complexa durante esta transição a nível interno? E a nível externo?

Do ponto de vista interno e estrutural tínhamos na empresa um conjunto de pessoas em várias cidades preparadas e habituadas a fazer uma revista semanal com tudo o que isso implica, isto é, *designers*, fotógrafos, jornalistas focados em visitar os espaços e tudo mudou. O primeiro grande desafio foi garantir alguma harmonia entre redações para trabalharmos num objeto comum. Em segundo lugar, ganhar eficiência. Não tendo uma edição em papel tudo muda. Não foi uma procura imediata mas ao longo do tempo fomos percebendo como poderíamos ter um negócio abdicando de grande parte da receita que a Time Out estava habituada a ter. Por fim e não menos importante, a perspetiva de como a nossa audiência iria reagir à nossa mudança de comportamento porque não é a mesma coisa estar à espera que a revista vá sair, ir comprar ao quiosque ou receber gratuitamente ou ter que ir à procura da informação e como iríamos explicar isso à audiência. Diria que são esses os três passos.

Internamente, qual o terreno que tiveram de pisar pela primeira vez que estava menos explorado? E a nível externo?

Claramente do ponto de vista de desenvolvimento de um produto que mantivesse as características do passado e que fosse apelativo no que diz respeito à qualidade dos conteúdos mas sobretudo ao nível das ferramentas utilizadas ao mudar de plataforma. Para além disso, analisar a conversão que a mudança originou perante a nossa audiência. Tivemos tipos de desenvolvimento diferentes. Uma mais tradicional que depois levou algumas sugestões por parte da audiência como por exemplo o facto de não conseguirem ver bem, não era funcional nas primeiras semanas. Aí passamos a um desenvolvimento utilizando ferramentas que apresentassem o conteúdo de uma forma mais responsive e mais fácil de utilizar nas plataformas digitais.

Como descreveria o retorno quando migraram a 100% para o ambiente digital?

Posso descrevê-lo em duas partes. Uma primeira que seria a tristeza das pessoas em perder a periodicidade e a possibilidade de ir à rua comprar uma revista, há pessoas que continuam a gostar do objeto físico. Uma outra parte diz respeito à valorização que tivemos por parte da nossa audiência relativamente ao que estávamos a fazer. Não só entregávamos um produto que não obrigava as pessoas a sair de casa porque não era suposto, havia um confinamento como também o fizemos de forma gratuita.

Qual a maior vantagem da revista passar a estar disponível exclusivamente no meio digital?

Quanto aos leitores era o que dizia. No que diz respeito a time out, a vantagem prende-se sobretudo com a transição digital. Não é segredo nenhum que é um objetivo comum a todos os setores de atividade, não há negócio nenhum que sobreviva sem atuar no digital. Acabou por ser um processo forçado e obrigatório para nós. Não tínhamos outra possibilidade mas o nosso nível de adaptabilidade à mudança foi super eficaz. A grande vantagem competitiva para a Time Out foi que passamos a estar numa plataforma que não estávamos antes e de forma periódica.

No que diz respeito às redes sociais, a presença da revista mudou significativamente quando surgiu a pandemia. O que mudou?

Diria que o modelo foi o mesmo mas o que mudou foram os conteúdos divulgados porque estiveram sempre relacionados com o momento. Não fazia sentido por exemplo ter uma foto de um *rooftop* em plena pandemia. Uma das coisas que fizemos garantindo sempre a pequena *vanity* que há sempre num processo editorial foi não conseguimos meter

rooftops cheios de pessoas porque não existem de momento e porque não faz sentido mas conseguimos ter um *portfolio* de imagens das cidades confinadas. Foi uma maneira de atacar e de continuar a alimentar a audiência das redes sociais que é enorme.

Subdiretor - Hugo Torres

Considerando que é uma revista que oferece sugestões do que fazer na cidade, como foi lidar com o fecho do país devido à Covid-19?

Acho que obviamente foi um desafio, como foi para toda a gente, para todos os sectores de atividade. Na verdade, no nosso ponto de vista foi obviamente difícil e um desafio mas se compararmos com o desafio que foi para outros não foi assim tão difícil. As coisas sobre as quais nós escrevemos viraram-se todas para casa e isso permitiu-nos fazer a mudança no foco da rua para dentro de casa. O lazer, a cultura virou-se para o digital, o *streaming* deu um salto. Havia uma grande quantidade de coisas para nós escolhermos sobre as quais iríamos sugerir. A oferta não era escassa. Nesse sentido, foi fácil. Em termos técnicos e de organização de equipa, claro que criou algumas fricções e entropias

bem com algumas dificuldades técnicas em relação a dinâmica de trabalho mas isso é natural. Quando há um grande embate é assim, do ponto de vista do trabalho e toda a gente estava numa situação nova. Cada uma das pessoas que trabalha na Time Out reagiu a isto de forma diferente. É preciso ter isso em atenção. Criou algumas dificuldades inultrapassáveis porque nunca ninguém a não ser que tenha vivido em 1917 sabe o que é uma pandemia e era natural que reagisse de certa forma. Por muito otimista que estivesse, iria implicar na forma como as pessoas vivem o seu dia-a-dia e no seu trabalho. A acumulação do *stress* e o medo dos miúdos, o facto de estarem fechados em casa, toda essa ansiedade, foi o nosso maior desafio. Todos enfrentamos isso.

Como procederam nos primeiros meses de pandemia em Portugal, isto é, de março até maio de 2020 quando tudo era uma novidade?

Nós mudámos de Time Out para Time In que é esta ideia de virar para dentro de casa. Focámo-nos em absoluto nas coisas para fazer em casa enquanto as televisões estavam com a sua # a dizer fique em casa, estávamos a dizer o que podia fazer em casa para não pirarmos todos da cabeça, para ficarmos com a nossa cabeça o mais saudável possível. Era esse o papel da Time Out nesse processo. Como aproveitamos da melhor forma possível este tempo que estamos em casa? Já que sabemos que temos de o fazer pensamos em como é que isso poderia acontecer da forma menos dolorosa possível para manter a sanidade mental e até para ser produtivo. Para percebermos que não era tudo negativo. Estava toda a gente e muito bem focada na parte mais negativa da coisa, de que tínhamos de controlar aquilo. O nosso papel era dizer às pessoas para fazer um intervalo dessas preocupações todas e vamos esquecer um bocado isto, ter um momento de lazer, fazer exercício físico, vamos fazer pão, trabalhos manuais, ouvir música, ver séries. Vamos fazer todas essas coisas que nos podem ajudar a distrair e que podem ajudar a passar os dias e a respetiva ansiedade.

Qual a componente mais complexa durante esta transição a nível interno? E a nível externo?

Dentro da Time Out eu acho que a parte mais dolorosa, mais do que esta adaptação do que era o nosso conteúdo, mesmo do nosso logo e isto não é uma idiossincrasia nossa, foram os ajustes na equipa. Houve pessoas que tiveram de sair, ou por *lay off* ou porque foram dispensadas, fazer essa gestão de tentar apoiar essas pessoas na mesma. Tentar ao máximo que elas continuassem connosco. Ao mesmo tempo que era preciso gerir um volume de trabalho que aumentou, porque quando não sabemos o que fazer corremos para a frente e temos de fazer mais. É uma reação típica humana. Não sabes nadar e estás a tentar chapinhar a ver se te manténs a tona. A dinâmica entre essa reação que era necessária e a equipa que foi preciso ajustar porque de repente estava toda a gente em causa, foi a coisa mais difícil. Na verdade ainda é, e acho que vai continuar a ser durante muito tempo, não só com a Time Out mas para imensas outras empresas.

Internamente, qual o terreno que tiveram de pisar pela primeira vez que estava menos explorado? E a nível externo?

Não é assim tão diferente do ponto de vista não de quem a produz, escreve e desenha. É obviamente uma experiência diferente para quem a lê. Claro que é diferente eu pegar numa revista e calmamente a folhear no sofá. Outra é estar à frente de um ecrã, ou seja, passámos a fazer tudo num ecrã. Para trabalhar, para falarmos uns com os outros, as reuniões de trabalho, não há pausas para um café. É tudo por aqui. Falar com família é aqui, reuniões de trabalho é por aqui, ler as notícias é por aqui ou pela televisão que acaba por ser mais um ecrã. O lazer como as aulas de ginástica *online*, por exemplo, ou as aulas de culinária, telescola, tudo era num ecrã. Se já estávamos stressados e tensos com tudo o que se estava a passar, os ecrãs e estes brilhos azuis não ajudam nada. Isso tem um impacto em que lê porque quem vai ler uma revista para descansar a cabeça, na verdade, a tua reação biológica é que os teus olhos ficam muito descansados quando olham para uma revista em papel. É por isso que o que ainda teve um certo impacto há uns anos quando surgiu, talvez ainda não fosses nascida (risos) estou a brincar, desculpa. Era uma coisa a preto e branco, não tinha luz de fundo. Os telemóveis e os *tablets* que usamos todos os dias tem toda essa luz de fundo e isso não nos deixa descansar, o papel deixa.

Para quem lê, há obviamente uma experiência diferente. Do ponto de vista de quem produz, não houve uma diferença assim tão grande mas sim um ajuste técnico e tecnológico para oferecer o melhor produto que conseguíamos, ajustando-o à nova realidade. O empenho continua o mesmo, a procura por coisas boas e interessantes para fazer ler, ver e ouvir, isso manteve-se. Houve claro uma diferença em que não podíamos sair à rua para ir à procura mas esse trabalho jornalístico de ir à procura de alguma coisa que valha a pena, uma história que valha a pena contar, uma sugestão que valha a pena fazer, isso manteve-se. Em casa, num ecrã, mas isso manteve-se.

Dirias então que a mudança maior foi para o leitor.

Sim, embora tenha alguma dificuldade em fazer essa quantificação. É importante isto dos jornalistas saírem à rua e irem à procura, sobretudo jornalistas como os da Time Out que o que fizeram a vida toda foi ir para a rua e procurar coisas para sugerir. Há aí uma mudança, passou a haver mais trabalho de secretária mas resisto um bocado a achar que isso foi uma mudança fundamental no método de trabalho. Na dinâmica da equipa houve uma mudança grande sim e foi preciso criar barreiras do que é o trabalho e do que é estarmos apenas em casa sem pensar nisto. De repente deixou de haver essas fronteiras, ainda hoje isso é difícil, não fico muito contente em dizê-lo. Sei que se eu mandar uma mensagem no *chat* a algum jornalista às 21 horas ele vai-me responder. Algo que acontecia muito era enviavas uma mensagem ou um *email* e a resposta vinha no dia a seguir de manhã. Isso dava para despachar coisas, não havia pressa nenhuma, estava tudo bem em chegar aquela hora. Mas agora há essa ânsia de responder imediatamente e eu arrependo-me (risos). Mando e tenho resposta logo a seguir. Tenho agora o miúdo adoentado em casa mas já ficou uma data de vezes em casa porque há suspeita de um surto na cresce ou assim e noto que essa gestão da vida doméstica agora é muito mais caótica. Faz com que comeces a despachar coisas a horas absurdas porque sabes que depois se calhar entre as 14:30 e as 15h vais precisar daquela meia hora para não sei, para ir buscar pão à padaria porque é a única hora possível. Está tudo misturado e isso é uma mudança grande mas isso tem mais que ver com a fronteira entre a vida profissional e a vida pessoal. Acho que afetou toda a gente.

Estamos a assistir a uma reconfiguração a nível global devido à pandemia.

Sim, eu espero que seja conjuntural. Já tínhamos muito isso e agora sem desprimor nenhum, não estou armado em parvo, mas provavelmente não te lembras disso de uma vida pré digital em que ok ias te embora e acabou. Esta coisa de desligar, já não está cá, já foi embora, paciência. O digital acabou muito com isso, agora estás sempre ligado e a responder a *emails* e estás de férias e pensas: eu sei que se eu esperar aqueles 15 dias das férias do verão para ver o *email*, vou chegar ao trabalho e vou ter 2000 emails por ler. Mais vale responder já e isso agravou agora na pandemia. Espero que seja possível regredir um bocadinho. Até porque espero que a pandemia tenha servido para podermos recalibrar aqui algumas coisas que claramente estavam a ir no sentido errado. Aceleraram muito nessa direção, espero que possamos voltar um bocadinho atrás. Estou a falar em absoluto oposto ao que faço todos os dias (risos).

Só o tempo o dirá na verdade para percebemos como é que essas reconfigurações irão ou não ditar a nossa vida daqui em diante.

Sim, eu acho que a Time Out até pode vir a ganhar com isso. Espero que quando isto finalmente acabar ou estiver muito controlado espero mesmo que as pessoas tenham uma vontade muito grande de desligar e ir aproveitar o sol, de ir beber uma cerveja ao final da tarde com os amigos e levar os miúdos a passear à praia nos fins-de-semana e não ficar em casa a dormir mais um bocado porque já fizeram isso ano e meio. Já estou farto de estar em casa. Tinha um sonho molhado profissional que era poder trabalhar uma boa parte do tempo a partir de casa. Odeio agora essa ideia. Acho que é possível que as pessoas queiram mesmo desligar. Espero que haja esse retrocesso. A Time Out aí tem um papel. Querem sair? Ok fixe, então vão a estes sítios que são mesmo bons.

Como descreverias o retorno quando migraram a 100% para o ambiente digital?

Acho que os nossos leitores receberam bem a mudança de Time Out para Time In. Receberam melhor do que o que esperava. Pensei que fosse uma ideia boa e que era a única coisa que podíamos fazer mas achei que a mudança de nome fosse mais uma gracinha do que outra coisa. A reação que as pessoas tiveram a essa mudança fez parecer que era uma mudança mais séria e com um impacto maior do que o que achámos que teria. Achava francamente que agora iríamos escrever sobre outras coisas... Com a

mudança de nome, bom, somos a Time Out na mesma. Só pusemos ali um risquinho naquela de fazer alguma coisa. Da mesma maneira que todas aquelas campanhas do “fique em casa” na altura tiveram esse mesmo efeito nos meses de pandemia. A mudança e a revista digital foi muito bem recebida, teve bons números. Acho que depois esmoreceu um pouco na medida em que esmoreceu tudo o que acontecia *online*. Ao terceiro ou quarto mês de pandemia já ninguém quer ver um concerto *online*. Vimos alguns *online* já chega, a seguir vamos para a varanda. Foi muito cansativo e intenso. Todos migraram para o digital e portanto houve um ajuste natural. Ainda assim as pessoas continuam a reagir bem às nossas revistas, *site* e redes sociais. Não houve grande mudança na essência do que fazíamos antes para o que fazemos agora. Mudou o conteúdo mas o espírito da Time Out manteve-se e acho que o espírito com que as pessoas a liam também se manteve.

Dirias que este salto para o digital veio para ficar?

Sim, eu faço parte de uma geração de jornalistas a quem ensinaram que o digital era o futuro. E nós a partir de dada altura começámos a gozar com isso porque parecia que nunca mais chegava. Quando já era muito presente, eu fui editor do *site* do Público durante alguns anos e era engraçado porque às vezes apanhávamos estas conversas de que tínhamos de apostar mais no digital porque é o futuro. Então mas.. Estamos a fazer isto há anos, não sei se vocês estão a reparar. Lutei, eu e outros, e consegui para acabar com essa ideia de que havia jornalistas do digital e outros do papel. Isso não fazia sentido, era tudo uma só redação. Havia tempos de leitura e reação diferentes, sim mas podíamos trabalhar os dois tempos. Tínhamos de ser inteligentes, e trabalhar os dois tempos com o valor da marca. É uma batalha que nunca vai acabar. Não é por displicência dos jornalistas nem coisa que o valha, mas que haja a mesma necessidade e exigência de qualidade tal como para quando fazes uma revista em papel que é muito bonita, 150 páginas, gramagem x. A qualidade e o empenho que metes nos textos para essa revista tem de ser o mesmo que pões para o texto no *site*. Não tem que ver com os caracteres, mesmo uma breve de dois ou três parágrafos tem de ser feita com rigor e criatividade porque a relação da marca e os seus leitores está em todo o lado. Neste momento não escolhes, sou leitor da revista Time Out no *site*, em papel não sou. És das duas coisas, às vezes apanhas uma, outras vezes, outra. Até podes gostar muito da Time Out em papel mas este número não gostaste não compraste. Mas sempre que te aparecer alguma coisa no *site*, se achares interessante

vais ver. Se achares que aquilo não representa aquilo que é a time out, isso corrói um bocado a relação da revista com os leitores. Não acho que tenha vindo para ficar no sentido de que não chegou agora. Já cá está há muito tempo. Os hábitos são muito difíceis de mudar. Há aqui uma geração de jornalistas que sempre se habituou a trabalhar para o *online*, a fazer este equilíbrio e entre as duas plataformas mas também há malta mais antiga ou com espírito mais antigo, também há gente muito nova com um espírito muito antigo. Alguns tem alguma resistência a isto mas penso que é natural, o digital não chegou agora. Na pandemia todos ficamos muito focados nisso porque era o meio que tínhamos para fazer coisas e chegar às pessoas e para estas chegarem até nós. Presente há 20 anos, pelo menos.

Achas que não deve haver essa separação entre o jornalismo mais tradicional e o mais moderno?

Há duas coisas, não acho que haja jornalismo tradicional. Há jornalismo, ponto. Ele é feito com diferentes meios. O que se prevê que um jornalista faça como a procura de informação, o rigor, a isenção, o equilíbrio, fazer uma leitura da sociedade, descomplexificar algumas coisas, explicar aos leitores o que estamos a falar, não os tratar nem como iniciados nem como estúpidos, isso é difícil. Estás a explicar coisas aos leitores como se fossem estúpidos, eles não são, por muito que às vezes tenham algumas reações que não se percebem, mas não são estúpidos. Outras vezes, estás a falar como se eles soubessem exatamente a mesma coisa que tu sabes e portanto as pessoas ficam a nadar naquilo. A essência do jornalismo é igual, em todas as plataformas. O mundo muda e isso implica ajustes. O jornalismo de imprensa não é igual ao de televisão, nem de rádio, que também não é igual ao jornalismo *online*. Jornalismo de política não se faz da mesma forma como o jornalismo de *lifestyle* e cultura como é o caso da Time Out. A essência tem de ser a mesma. Pode ser divertido mas tem de ter os mesmos valores de sempre. Tem de ser sério.

Não pode ser promocional, portanto.

Sim e isso é muito difícil de conseguir no jornalismo de lazer mas é preciso tentar muito. A luta vai ser eterna, difícil de conseguir na íntegra que é a curadoria. São as melhores

coisas. E as melhores não é só porque resultam muito bem nos motores de pesquisa. No caso da Time Out tem de ser mesmo as melhores coisas, não o que qualquer um faz. Nos no outro dia estávamos na “prova oral” a falar de *croissants*. Isso é mesmo importante. No caso da Time Out. Dizer os que conhecemos ou os que recebemos na redação, ah então vamos dizer que são os melhores, isso não é jornalismo, tem de ser sério. Da mesma forma que fazes jornalismo de justiça, que tens que ver processos e falar com especialistas. Até podemos escrever muito sobre comida e comer *croissants* todos os dias mas o que percebemos mesmo de *croissants*? Não sei se sabemos assim tanto, se soubéssemos tínhamos uma pastelaria e estávamos a fazer dinheiro (risos). Temos de ir aos especialistas que conhecemos e perguntar, o que é que achas disto? Ele vai dizer, ui está queimado nas pontas, não pode ser. Ou tem de ser queimado nas pontas. Tal como quando surgiu o pão queimado, tivemos de falar com especialistas e explicámos às pessoas porque é que era assim e como é que se comia. O Mário Rolando, que é o nosso especialista no pão diz, “o pão não se corta, serra-se”, e isso já te diz alguma coisa. O facto de muitas vezes ser indigesto é porque não acontece x reacção. É esse o nosso trabalho, tem sido cada mais vez difícil de o fazer porque a pandemia desajudou muito, tirou tempo e obrigou-nos a estar mais tempo na secretária. As pessoas com quem temos de falar estão tensas, no caso dos restaurantes então, está tudo com as mãos na cabeça e não estão com paciência para nós a não ser o “sugere o meu restaurante porque eu preciso mesmo de me safar”. É preciso ir um pouco mais longe. O jornalismo de lazer tem essa obrigação. Nessa medida não é diferente de todo o outro jornalismo. Temos de pegar no foco. Se deres uma volta pela internet vais ver que alguns concorrentes da Time Out fazem isto do estilo “olha aqui este vestido novo da ZARA”, primeiro a ZARA não precisa de nós para nada. É uma questão de escolha editorial. Mesmo o jornalismo generalista com o Público ou o Diário de Notícias, Correio da Manhã ou o Expresso, claro que o Correio da Manhã é diferente. Mas em princípio pensas que o Público e o Expresso estão alinhados mas tu ao leres os dois jornais vês que há diferenças assinaláveis e isso é normal. Um diferente grupo de pessoas com um historial diferente. Um jornalista que passe de um jornal para o outro é natural que seja engolido pela dinâmica de um certo jornal ou revista, isso não tem de ser mau. A concorrência também tem diferenças assinaláveis. Há coisas em que a concorrência faz melhor do que nós e vice-versa. Acho que é preciso de ter essa vontade de escrutinar de levar essa informação um bocadinho mais longe e nem sempre é possível. Às vezes há semanas consecutivas em que não é possível de todo. Há que ler a realidade com olhos de jornalista. Às vezes não é possível.

Quando vais ler as notícias falam de coisas que toda a gente já falou, não acrescenta muito, comentário, análise, ninguém tem um rasgo de originalidade. É preciso tentar que isso aconteça de forma constante, saber que é isso que temos de fazer. Amanhã podemos fazer secção de compras com um grande grupo têxtil mas o nosso objetivo não é esse. O foco não deve ser esse, a não ser que haja uma ação da mesma que de facto o justifique. O objetivo é não nos deslumbrarmos e escrevermos com sentido crítico e com equilíbrio.

Não cair então no jornalismo mais sensacionalista e que vai gerar mais cliques.

Nem sempre. É certo que o sensacionalismo funciona, muitas marcas o provam. Há sempre imensos leitores, quer no papel ou no digital nesse sentido, mas também há muitas provas de que um trabalho sério também funciona. Dois dos maiores jornais do mundo são O *Daily Mail* que é provavelmente o maior jornal do mundo em termos de quantidade de leitores e é um tabloide muito raso, deplorável muitas vezes. Por outro lado o *The New York Times*, que faz o melhor jornalismo do planeta. Tem defeitos mas tem muitas qualidades ou o *The Guardian* ou *El País*. As duas coisas funcionam. Na Time Out também temos provas disso, quando fazemos um trabalho sério sobre Lisboa que parece que não é bem a nossa praia, como uma reportagem num bairro degradado e quando vamos a ver funciona lindamente porque de facto as pessoas querem saber o que se passa nas suas cidades, bom ou mau. Temos um foco no que é bom mas também podemos falar sobre o que não está tão bem e que gostaríamos de melhorar, foco nas pessoas e na vida da cidade, não é tudo um mar de rosas. Mesmo sendo um guia do que há de melhor para fazer na cidade, mesmo quando falamos de coisas menos positivas também corre bem, mostra que não é só o sensacionalismo que funciona.

Qual a maior vantagem da revista passar a estar disponível exclusivamente no meio digital?

Para os leitores, é gratuito e está acessível em qualquer plataforma digital. Do ponto de vista dos jornalistas temos um problema grave patológico que é nós não conseguimos escrever pouco (risos). O digital dá-nos essa vantagem, podemos esticar nos sem grandes constrangimentos industriais que é o que acontece nas revistas em papel. Para o jornalista, é sempre bom ser lido por mais pessoas. Nem só da experiência de massas vive o homem

e as senhoras. Esta experiência individual de teres algo para manusear é engraçado. É interessante quando estás numa esplanada ou vais num transporte, olhas para o lado e vês que a pessoa do lado está a ler o teu texto numa revista ou num jornal e ficas a olhar para ver qual a reação que eles têm. Esse impacto é mais interessante em papel. A relação que o leitor cria com o papel é interessante. E que o jornalista cria com as pessoas que os lêem naquele formato. É mais tangível, talvez no digital seja um pouco mais descartável. Há muitas ações sim mas é algo muito reativo. Ao comprar uma revista é um investimento que estás a fazer. Vou comprar isto porque vou ler isto tudo. Não compras um *site*. Vais ler um texto ou uma notícia.

Sim, a revista é para a vida. Pode arrumar na estante e fica para sempre que quiser consultar ou até mesmo emprestar, é algo eterno.

Mas não faças isso que isso cria bicho (risos). É um compromisso que fazes contigo própria, do género, vou passar uma hora ou duas da minha vida a ler esta revista ou jornal, apetece-me. No digital, estás nas redes sociais, aparece uma coisa, tu clicas e hmm, interessante, próxima coisa. Não tem uma relação tão duradoura, diria.

No que diz respeito às redes sociais, a presença da revista mudou significativamente quando surgiu a pandemia. O que mudou?

Não tenho um controlo tão apertado do que é que se passa nas redes sociais da Time Out. Podemos ter criado aqui algumas rubricas novas bem como modelos de distribuição ou termos sentido compelidos a ser um bocado mais criativos. A essência mantém-se. Distribuir artigos ao máximo de pessoas possível.

Achas que podem surgir mais leitores com base na curiosidade e com o facto de se depararem com o conteúdo com o qual se cruzam nas redes sociais? Principalmente os mais jovens?

É uma questão difícil. Por um lado o crescimento nas redes sociais é quase ininterrupto. Desde que surgiram com um pouco mais de força na década passada que estão sempre a

somar. As marcas que trabalham nas redes sociais por arrasto estão sempre a somar. Há sempre um crescimento contínuo que pode ser mais acentuado ou não. Estamos nas maiores redes sociais, *facebook*, *instagram* e *twitter*, mas será que é aí que estão os mais novos? Não tenho a certeza. A Time Out escreve sobre muitas coisas que é preciso ter algum poder de compra. O salário mínimo nacional em Lisboa que já é uma cidade cara, sair para ir jantar num sítio, depois ir ao teatro, concerto ou sair para outro sítio que vale mesmo a pena até tarde. Voltar a fazer isso com frequência, não é bem para toda a gente. Os mais novos passam por algumas dificuldades, tem contratos laborais e entradas no mercado de trabalho muito precários e talvez tenham algumas dificuldades em acompanhar, talvez possam optar por um dia fazem uma coisa, noutro dia outra. Agora tudo ao mesmo tempo, não. Nesse sentido acho que quem mais tira partido do que a Time Out é alguém com capacidade de aproveitar as sugestões que damos para fazer. É que o aspiracional é bom mas chega a uma altura que o pessoal já fica um bocado cansado. Quem me dera ir a este sítio, agora quem me dera ir a este... Todas as semanas, quero ir a cinco sítios novos, a dada altura é masoquista e arrumas a revista, não quero obrigado, não quero mais ver isto porque às vezes faz mal as pessoas. Falem comigo não estão a falar para mim. Há duas coisas, é um público menos jovem que aproveita o que a Time Out tem para oferecer, depois tem de haver esse objetivo constante de dar às pessoas coisas boas mas também baratas ou grátis ou fazer um equilíbrio entre coisas que é preciso poder de compra e investimento, uma vez por festa que acontece mas temos aqui mais dez que são mesmo boas e não custam nada. Uma das capas que teve mais sucesso foi a de dez restaurantes bons e baratos.

Como o português gosta.

Sim, porque o português de facto não tem muito poder de compra e às vezes isso nem é depreciativo. O que por vezes sugerimos nesses temas de bom e barato são mesmo muito boas, valem mesmo a pena e não é por acaso que depois vêς pessoas que tem poder de compra para estar noutro sítio qualquer.

Diretora de Marketing – Diana Martin

Considerando que é uma revista que oferece sugestões do que fazer em Lisboa, como foi lidar com o fecho do país devido à Covid-19?

Em 2020 passámos para Time In, isso ajudou imenso. Comercialmente e no departamento de marketing foi muito mais fácil chegar aos parceiros e aos anunciantes com uma novidade, algo que nunca tinha sido feito pela Time Out. O nosso lema sempre foi o que faz em casa é consigo, o que faz na rua é connosco. Às tantas, o que fazer em casa também era com a Time Out. Isso ajudou e facilitou imenso. Agora está a seguir a ordem natural das coisas, com o desconfinamento já podemos voltar à rua, muito lentamente mas não posso dizer que foi fácil. O Time In até foi mais fácil do que o que esperava. Achei que o Time In não ia ser muito bem aceite, pensei que os anunciantes e parceiros não iam aderir muito mas a verdade é que aderiram bastante. Correu muito bem 2020, ao contrário do

que se esperava. 2021 está a ser um pouco mais complicado porque não temos mais este gancho. Já voltámos ao Time Out logo está a ser mais difícil mas está a correr.

Como procederam a nível de marketing nos primeiros meses de pandemia em Portugal, isto é, de março até maio de 2020 quando tudo era uma novidade?

Na verdade a Time Out já teve muito e neste momento não tem tanto. Nós positivamente temos um marketing já bem solidificado. Quase toda a gente em Lisboa e no Porto sabe o que é a Time Out. Nunca tivemos *budget* para gerir *marketing*, nunca foi uma área prioritária. O nosso *marketing* é muito à base de parcerias, eventos e algumas sinergias. Tudo isso teve de ficar parado. O *marketing* em 2020 não aconteceu. Aconteceu um marketing de redes sociais, isso sim. O marketing digital sempre funcionou muito bem e também cresceu. Agora *marketing* puro e duro *offline* não houve. A aposta em 2020 foi claramente comercial. Propostas novas comerciais, mais criativas. Tivemos que dar mais cambalhotas do que o costume.

Qual a componente mais complexa durante esta transição a nível interno? E a nível externo?

É difícil. Sou diretora de *marketing* e de repente virei diretora comercial. O *marketing* nas outras Time Out do mundo acabou, esse departamento desapareceu, por exemplo na de Londres. Tem sido difícilíssimo com a pandemia. A única coisa que sobrevive é o *marketing* digital. As redes sociais é onde temos apostado e tem corrido muitíssimo bem. As marcas querem muito estar nas nossas redes sociais, criamos no início da pandemia alguns *lives* com *Dj's* no nosso instagram para tentar ter uma dinâmica e não ser só posts e stories uns atrás dos outros. Às vezes criamos algumas dinâmicas de *quizz* nos *stories* para haver interação. Os nossos leitores gostam muito de interagir, portanto às vezes temos de criar algumas mecânicas onde o leitor pode falar connosco e interagir com os nossos conteúdos. *Marketing* propriamente dito não houve.

Internamente, qual o terreno que tiveram de pisar pela primeira vez que estava menos explorado? E a nível externo?

Tentar provar aos anunciantes que conseguimos fazer mais do que só dizer apenas a que restaurante ir, ou a que esplanada ir beber um copo, ou onde ir dançar. Apenas salvo seja porque é o que fazemos há 14 anos. São tudo coisas que desapareceram durante um ano e meio. As discotecas ainda não estão abertas, os restaurantes estão aos poucos, os espectáculos acabaram. Tivemos de passar a fazer edições de “*do it yourself*”, de como redecorar a casa, é uma parte nossa, programas para as pessoas se reinventarem. Tivemos de conseguir chegar aos anunciantes com credibilidade numa área que não era bem a nossa. Conseguimos fazê-lo muito bem, a meu ver. Temos feito mais comunicados, por exemplo, enviámo-los para estarem a par do que estamos a fazer. No passado não comunicávamos tanto quando tínhamos x edição, estamos a trabalhar nisto, melhorámos e aumentámos a nossa rede de críticos, criamos uma Time Out Madeira. Agora bombardeamos mais os parceiros com informação que achamos relevante.

Como descreveria o retorno das campanhas de marketing quando migraram a 100% para o ambiente digital?

Achei que não, mas tem havido retorno. Até agora a nossa diretora editorial tem participado em imensas coisas seja em mini conferências, seja em publicações.

Ainda ontem, no direto do Instagram.

Sim, eu também fiz uma mini conferência com os hotéis *Marriot* para falar um pouco sobre este desafio que acaba por ter que ver connosco desde o desconfinamento. Tenho recebido algum *feedback*, tem resultado. Quando se comunica é tudo muito mais fácil, as marcas chegarem até nós, estão mais informadas. Sou eu a responsável pelo envio destes comunicados editoriais e recebo logo uma série de *feedback* de pessoas a fazerem perguntas, está a resultar. Foi um caminho duro mas está a ser feito.

Qual a maior vantagem da revista passar a estar disponível exclusivamente no meio digital?

O nosso conteúdo sempre foi gratuito a nível de *site*. Até hoje nunca cobrámos. A maior vantagem é o alcance. Quando é em papel estamos dependentes das pessoas comprarem o que acaba por ser uma fonte de rendimento muito importante para a empresa mas a verdade é que quando estamos no digital o alcance triplica, é de facto de muito mais fácil acesso. As pessoas não têm de ir a uma banca comprar. Ainda por cima temos o formato *reader*, que é o formato mobile onde as pessoas conseguem ler em qualquer sítio gratuitamente a revista, dá uma amplitude gigante. A parceria com a MEO também ajudou, fez publicidade da revista nos seus meios que são massificados. Em banca temos uma venda de 10 mil exemplares, digitalmente passa para 40 mil. É uma diferença muito grande, acho que é essa a maior vantagem, o número de pessoas a que chegamos.

No que diz respeito às redes sociais, a presença da revista mudou significativamente quando surgiu a pandemia. O que isso trouxe ao marketing?

As marcas acabam por correr todas para o mesmo canal que são as redes sociais, o local onde as pessoas estavam mais durante o confinamento e onde continuam a estar. Crescemos bastante a nível de procura e de campanhas. 2020 diria que foi o ano em que mais tivemos campanhas nas redes sociais em 14 anos. Fui responsável por muitas delas, apareceram muitos clientes novos que nunca tinham anunciado na Time Out e que tinham muita curiosidade em criar dinâmicas com os nossos seguidores através das redes. Crescemos muito no instagram principalmente e também no *facebook* com a pandemia, tenho a noção de que se não fosse pela pandemia não sei se esse crescimento teria acontecido de forma tão abrupta.

Dirias que a pandemia trouxe algumas coisas positivas para a Time Out?

Claro. A meu ver acho que a pandemia trouxe muitas coisas positivas em muitos campos. Se tivéssemos que colocar numa balança claro que os pontos negativos são maiores, mudámos tudo, mas houve muitos pontos positivos. Tempo que as pessoas ganharam, para ler, para estar, para fazer coisas, para olharem para si próprios e esse tempo acaba

por ser benéfico para a Time Out, somos um meio que fala sobre ter tempo para fazer coisas. Ganhámos bastante, nem que seja porque as pessoas procuram mais, estão mais presentes nos nossos meios porque têm mais tempo. Claramente que foi um ponto que ganhámos com a pandemia. As pessoas estavam naquela roleta russa de acordar às sete da manhã, ir trabalhar, sair às sete, ir buscar os miúdos à escola, chegar a casa, não tens muito tempo sem ser ao fim de semana. A Time Out sempre foi uma revista mais lida ao fim de semana do que nos dias de semana precisamente porque era quando as pessoas estavam mais disponíveis, muitas vezes compravam a revista à quarta ou à quinta mas só a liam no sábado. Conseguíamos ver essas métricas no 2por1. Usavam muito mais ao fim de semana porque era quando estavam mais disponíveis. Neste momento diria que as pessoas estão tão disponíveis aos dias de semana como no fim-de-semana.

Quais as diferenças entre um anúncio numa página de uma revista e num site ou num post numa rede social?

A maior diferença é que digitalmente há esta interação que não existe no papel. Não consigo definir o que é melhor. O papel é algo que podes ter na mão, é sempre interessante, há quem goste muito de colecionar, muitos anunciantes que ainda privilegiam muito as pessoas terem o formato de papel, já com os jornais diários também acontece muito. O digital tem a vantagem de que a pessoa pode ir diretamente ao *site* do anunciante, facilita muito. Chegamos à marca de uma forma mais eficaz e rápida, nem que seja um hotel onde se clica e reserva-se um quarto onde vai dar diretamente ao *booking*. Acho que ajuda muito. No papel as pessoas vêem o anúncio mas tem de abrir o computador, investigar, acaba por dificultar um bocadinho.

Achas que no papel a adesão e interação por parte do público é menor?

Acho que sim, é mais difícil. Até podem ler o anúncio mas depois têm de sair do papel e pegar no telefone ou no computador e pesquisar, acaba por dar mais trabalho e sabemos que hoje em dia as pessoas são preguiçosas, principalmente com anúncios. Gostam de coisas mais rápidas e imediatas. Os anúncios digitais muitas das vezes são a partir de *gifs*, tem animação, pode ser mais interessante em termos de movimento. É um formato que

as pessoas gostam. Uma vantagem para os anunciantes é que traz o retorno imediato, conseguem ver quantas pessoas é que clicaram, quantas viram. No papel, apesar de termos os números de vendas, não sabemos se a pessoa viu aquele anúncio em concreto. Alguns anunciantes agora têm forma de ver quantas pessoas é que efetivamente clicaram naquele anúncio.

Quais as principais tendências de marketing que a pandemia trouxe para o futuro?

Acho que é uma tendência que tem coisas boas e más. Coloca as pessoas muito mais coladas aos ecrãs mas a verdade é que aconteceu e que parece que está para ficar. As pessoas já eram muito coladas a tudo o que era informação via *mobile*, agora penso que ainda aumentou mais. Ao ficar em casa a ver o mundo através do ecrã do telefone é uma realidade que vai perdurar e não há nada a fazer. Para nós é ótimo mas ficamos apreensivos ao mesmo tempo. Temos agora a revista trimestral mas estamos ainda a estudar a estratégia, se vai ficar até ao final do ano, se em 2022 vamos continuar. Acaba por criar algumas dúvidas para os meios em papel também sobre o que fazer no futuro. Se apostamos apenas no digital e ficamos por aqui ou se faz sentido voltar ao papel por haver pessoas que sentem falta e mandam *emails* a perguntar quando é que vamos ter uma revista em papel. A tendência é um *digital* cada vez mais criativo porque como estamos todos no mesmo meio temos de ser cada vez mais inteligentes na forma como fazemos as coisas e publicitamos. Não é só colocar um anúncio e pronto. Temos de ser criativos e pensar em formas de fazê-lo e que capte a atenção das pessoas de uma forma organizada e não apenas em publicidade pura e dura.

Shifter – João Gabriel Ribeiro

Qual a razão do nome Shifter?

O Shifter originalmente surgiu com outro nome, inicialmente como um *blog* do Mário Rui André. O nome era *Hype*. Já estávamos a construir o logotipo e o *branding* mas depois pediram-nos 30 mil euros pelo registo da marca porque *hype* em Portugal já era registado. Acabámos por ter de pensar noutro nome. Estávamos numa aula na ESCS e sempre que

estávamos juntos pensávamos em nomes. O nome Shifter surgiu de uma forma aleatória, pensámos em que caminhos poderíamos seguir. Gostávamos de ter um nome em inglês para rasgar com o que havia, algo que se calhar hoje já não nos identificamos tanto mas na altura fazia sentido. Pensamos em teclas do computador, *shift* não mas se calhar Shifter sim. Na altura estava em Lisboa surgiu esse nome e ficou, não foi algo muito planeado. Trabalhámos mais o nome do que ele nos trabalha a nós com as mudanças de imagem que vamos fazendo, vamos orientando as pessoas para onde queremos que elas leiam.

Como surgiu o Shifter em 2013?

Começa quando eu e o Mário estávamos na faculdade. Tinha uma daquelas páginas de *facebook* de por like apenas com o nome dele em que ele fazia meio *blogging* e tirava fotos. Eu desde início que achei aquilo um bocado estranho, ter uma página com o nome dele. Conheci-o no grupo de praxe e depois fomos da mesma turma. Sempre lhe fiz muito a cabeça para que se ele queria que fosse algo sério teria de ter um nome. Como estudámos marketing e publicidade estávamos atentos a isso, isto há uns nove anos penso eu, o Shifter começou há oito. Havia muito a *starter culture*, estava a começar em Portugal, os medias dedicados a *start ups* e nós gostávamos disso, começámos a identificarmo-nos com essa cultura da internet. O *The Next Web* era uma referência que gostávamos muito, mostrava uma série de coisas da internet que cá em Portugal nenhum outro media mostrava e com uma perspetiva um bocadinho diferente, o *The Verge*, o *TechCrunch*, entre outros. Em Portugal temos algumas coisas do género como o *Exame Informático* mas não tínhamos nada que sentissemos que fosse para a nossa geração, que falasse numa determinada linguagem. O digital não era mais o futuro mas sim o presente. O shifter começou muito descomprometidamente como um hobbie e juntámos conhecidos nossos para escrever, mais ou menos a brincar, mais ou menos a sério. Não tínhamos aquelas preocupações típicas dos meios de comunicação social como o registo na ERC. Há coisas que vais descobrindo com o tempo, como por exemplo, os direitos de autor de imagem. Não há muito a cultura de criar medias, especialmente em Portugal. Não há acompanhamento. Quero acreditar que de algum modo contribuímos para que haja mais apoio para este tipo de projetos que vão surgindo. Não temos ajudas nem bolsas. Depois da pandemia com aquelas bolsas que houve nós não recebemos nada. Fazemos isto porque gostamos e porque fomos aprendendo a fazer. Não havia nada próximo das faculdades. Fomos convidados para ir a sítios falar sobre jornalismo onde também estavam representantes da *Vice*, *O Corvo* e do *Observador*. Passámos a olhar para nós como um

meio de comunicação social. Nunca usámos o termo jornalismo porque não estávamos inteiramente comprometidos com as suas normas, queríamos ter algum respeito por isso. Entretanto passámos a usar o termo. Tornámo-nos um meio de comunicação de forma incremental, tentar perceber como podemos ir evoluindo. O ano passado com a pandemia as receitas publicitárias de todos os *sites* foram um arrombo. Apesar de termos mais visitas temos menos dinheiro. Tivemos que reinventar um pouco a nossa forma de fazer as coisas para ter dinheiro, é importante. Já fizemos algum investimento pessoal em termos de tempo e trabalho, também queremos um retorno logicamente. Fazemos desenvolvimento de *websites* para ganhar dinheiro e manter o site em funcionamento. Essas coisas são tão ou mais importantes do que o resto. Sou *designer*. Sabíamos que queríamos fazer publicação *online* de coisas que mais ninguém publica. Tínhamos jeito para escolher textos, fazemos muitas colaborações. Acho que o nosso filtro é especialmente bom. Não estamos preocupados com estruturas, categorias. Adoramos fazer isto. Agora que publicamos a revista impressa é muito desafiante e gratificante. Sinto que servimos um nicho muito específico de pessoas, diria que é uma revista generalista intelectual que não existe muito aqui porque os leitores em Portugal são dados como por vezes um pouco incapazes de entender certas realidades. Somos um exemplo único em de autonomia editorial. Sou de Setúbal e só o facto de não ser de Lisboa confere-me uma visão diferente de como as coisas funcionam. Não quero que o Shifter seja o melhor Media português por sorte ou porque alguém me escolheu. Identificávamo-nos como estúdio editorial. Temos o lado comercial que nos paga salários como já tinha mencionado do desenvolvimento de *websites*, acompanhamento de eventos, consultoria.

Porquê “questionar o progresso tecnológico e o futuro da sociedade com uma perspectiva independente, criativa e humana”?

Começámos o Shifter como leitores, passamos dessa posição de quem queria ler para quem escreve. Sabíamos o que queríamos ler em português, tendo por base o exemplo de fora. Os *smartphones* e redes sociais, apanhámos tudo isso. Surge quando o *facebook* ainda estava a testar algoritmos, ainda apanhamos os tempos áureos. Íamos vendo o que nos interessava. A nossa editoria mudou muito. Às vezes recuperamos artigos antigos só para nos rirmos. Os temas foram acompanhando a nossa maturidade, no início tínhamos uns 19 anos. Começámos a detetar falhas no panorama nacional e tentamos preencher. Fazíamos um trabalho meio de promoção a nível de tecnologia sobre novos

equipamentos, hoje já não há nada disso. Sempre que falamos de tecnologia agora é numa perspectiva crítica. Na ciência também sentimos que isso fazia falta, cá é tratada de uma forma muito fragmentada e até sensacionalista. Estamos atentos a assuntos que não eram nossos mas passam a ser nossos. A preocupação é ajudar os leitores a compreender o mundo em rápida mudança. Há temas que achamos que são subvalorizados pelos outros media. Vivemos uma *generation gap*. Há certas problemáticas que já se discutem lá fora mas aqui ainda não ou muito pouco como a questão do acesso livre a artigos científicos, os direitos digitais. O jornal *Mapa* também é um pouco como nós. Não querem agradar a ninguém. Fomos recolhendo *inputs* e construímos isto numa plataforma mais *mainstream* e que pudesse alavancar temas importantes. Queremos que o artigo acrescente e ilucide.

São direcionados a um público da geração do milénio, Y ou é mais abrangente do que isto?

Sempre rejeitamos a segmentação apesar de a compreendermos até porque antes já trabalhamos com isso, antes do Shifter. Criamos este conceito para encapsular várias coisas. Não tem marca temporal ou de idade, não queremos excluir ninguém. A nossa segmentação é relacional, lê e gostas sê bem-vindo. Há pessoas que pensam que é para jovens porque tratam o leitor por tu, não é necessariamente para jovens por isso. Não queremos ditaduras de consumo, não temos de ir para o *Tik Tok* porque a nossa geração está a ir para lá. Não temos de falar de coisas só porque estão a ser faladas, gostamos de ser uma plataforma irreverente. Dentro dessa irreverência gostamos de provocar um diálogo intergeracional. Por vezes recebemos *emails* de pessoas mais velhas, de professores de faculdade, investigadores a dizerem que fazia falta uma coisa assim, como a nossa. Pessoas que trabalham coisas em profundidade. É engraçado porque os mais jovens por vezes não dão tanto valor, já cresceram com isto. É dado como adquirido. A segmentação acaba por ser limitadora e não exponenciadora do nosso trabalho. Temos uma história engraçada: um rapaz que se mudou de Lisboa para Ílhavo por causa de um artigo do Shifter. Ele leu o artigo, candidatou-se à empresa, ou seja, ao projeto que falávamos que é o 23 *Ílhavo* e mudou-se, estava super feliz. O artigo era sobre a rádio faneca, uma festa local. Inicialmente pensámos que os leitores não iriam querer saber daquilo mas depois mudamos de ideias e o retorno foi muito fixe, mostramos aos leitores que estávamos atentos a outras coisas. Tentamos que o nosso critério seja o bom senso,

ponderação sem ser sensacionalistas, falamos de coisas que sabemos falar, o contrário está fora de questão. Ficamos de fora de coisas sobre as quais não tenhamos nada a dizer, por muito apetecíveis que sejam. Fizemos isso algumas vezes e correu muito mal. Recebemos uma mensagem a dizer que o artigo era uma porcaria e que não esperava isso de nós. Cada vez que experimentamos obedecer ao nosso segmento e olhar para o nosso trabalho como um produto arrependemo-nos e voltamos atrás e à ideia de criar valor dentro dos eixos que definimos e depois comunicá-lo de uma forma clara e honesta. A partir daí as pessoas vão acabar por se relacionar muito naturalmente.

Em que medida o Shifter procura oferecer uma alternativa na comunicação social em Portugal e visa fomentar uma comunidade mais participativa na sociedade?

Esta ideia do capitalismo da informação é extremamente disruptiva e nós ainda nem percebemos bem o que está a passar, ainda estamos a estudar como é que os fenómenos de comunicação se modificaram nos últimos 15 anos de uma forma absurda o que torna os pensamentos do século passado desatualizados sobre como as sociedades se informam, sobre como as democracias podem funcionar de uma forma saudável. A informação é extremamente importante numa democracia, senão a mais importante. A digitalização, as redes sociais, as pessoas já não lerem no papel, não comprarem no quiosque há aqui toda uma compressão na forma como as coisas estão feitas. Do tabloide gigante passa para o *bit* de informação cada vez mais pequeno, se forem 180 caracteres do *twitter* está ótimo ou uma imagem no *instagram*. As pessoas acham que consomem informação quando na realidade as coisas estão muito descontextualizadas. Por mais estranho que pareça nós optamos por ficar do lado formal da coisa. O tipo de conteúdo que publicamos é uma alternativa porque é um pouco diferente mas tem muito que ver com a forma. Por vezes os maus conteúdos de um jornal contaminam os bons. O digital não tem limites de espaço como no jornalismo em papel, então muitas vezes alguns jornais abrem espaço para constantemente inserir notícias de outros meios de forma completamente automatizada. O conceito de comodificação de informação já é estudado lá fora como a mercantilização da informação. Enquanto mercadoria produz-se para acumular, os facilitismos servem para cliques mas perde a lógica. As pessoas querem ler jornalismo. Sou resistente à ideia de tudo ser um número, quantitativo. Acho que o que o Shifter oferece enquanto alternativa é o retornar da relação entre o leitor e o redator muito mais honesta, partilhada.

Li um texto que falava sobre a *internet*. Utilizava o conceito de arquitetura não enquanto estrutura como conhecemos mas enquanto arquitetura social. Ou seja enquanto um semáforo está vermelho as pessoas vão ler as notícias que estão no quiosque que ali está. A situação criou aquele momento, é disruptivo. A autora faz o mesmo paralelismo com a internet. Como é que conseguimos criar uma arquitetura da internet que seja participativa? Que as coisas não sejam terminais. Os nossos artigos são parte de uma rede de reflexão que começamos, o próprio ângulo que damos às coisas, a abordagem nas redes sociais, a abertura que temos. Acaba por ter essa dimensão de participação. Fico tão feliz de partilhar algo que escrevi como um texto do interruptor porque acho que merecem. Somos um pouco menos competitivos, expansionistas. Somos precários por opção, estamos aqui para dar a perspetiva. Há temas que dominamos como a tecnologia. Num artigo que escrevi fiz questão de dar referências de quatro artigos portugueses. Acho que às vezes também faz falta criar essa contextualidade com *links*. Por vezes os jornalistas portugueses ouvem a notícia noutra fonte mas depois têm medo de por *links* ou fazer citações mas isso é muito provinciano. Gostamos muito de citar, por *links* e gerar sinergias. Em termos de conteúdo temos muita confiança no que fazemos.

Qual a abertura que têm para temas impactantes como racismo, homofobia e discriminação?

Abertura total. Mas também não queremos falar só para ser moralmente corretos, isso irrita-me. No meio onde estou sempre dei de caras com o racismo, infelizmente, sei bem qual o trabalho que há a fazer. Às vezes nos media tendemos a acreditar no que eu chamo de “overdose de pós modernismo”. Podes policiar o discurso e ser neutro onde não há desigualdade mas se as pessoas continuarem a não ter o que comer as coisas serão más na mesma. É um problema enorme e complexo. Temos muito respeito para com isso. Vamos lançar uma entrevista em breve que fizemos com um grupo intelectual amadores negros. É um projeto incrível e o que dissemos foi que não queríamos ir para ali com aquela entrevista típica porque o que queríamos mesmo era dar três horas e eles que falassem do que quisessem. Queremos genuinamente ouvir o que têm para dizer, acabámos quase a chorar. Não de tristeza, eles abraçavam-se uns aos outros, lindo. A transfobia também é um tema riquíssimo, se comesas a fazer disso muito bandeira depois é muito confrontacional, aí não cria empatia nem muda a opinião de ninguém. Tivemos

uma conversa entre duas lésbicas, uma trans, uma cis e dois homossexuais e fiquei muito na dúvida quando publicaria, será que as pessoas estão preparadas e vão ler e desenvolver empatia? Ou vão desenvolver anticorpos? Quando finalmente decidimos que íamos publicar, as respostas foram incríveis. Tivemos pessoas no *twitter* que escreviam com ph, bastante conservadoras e de repente está a partilhar aquele artigo e a dizer que para termos empatia temos de conhecer o outro e que o nosso artigo era um exemplo. Fiquei emocionado. Não gosto de ir atrás do clique através de histórias sensíveis apesar de entender que haja essa tendência. Há que ter em conta se vamos deixar a pessoa em causa vulnerável. Há que ter muito cuidado, responsabilidade, ponderação. Abordar os temas sim com interesse mas não demasiado para não gerar falsas dicotomias. Desde que cumpra os valores, aceitamos tudo.

Achas que os outros meios fazem uma cobertura insuficiente destes temas?

Os media em geral tem alguns problemas, não só cá. Na internet parece que tudo tem o mesmo valor e o mesmo peso. Se num jornal consegues entender o que é a capa e as secções no digital tudo se funde, há mais dificuldade em perceber que importância foi ou não dada aquele artigo. Dentro dessa luta de importâncias há hierarquias porque são os editores que definem. Se me perguntares se eu acho que os editores têm sensibilidade sobre isso? Eu acho que não porque estão focados nos números. Quando estás em estruturas que te obrigam a dar mais resposta e mais célere em termos quantitativos torna-se mais difícil ter esse discernimento. Acho que estes temas que falámos devem ter mais tempo onde o ângulo confrontacional é deixado um pouco de parte. Os grupos de informação são poucos, há poucas pessoas com voz no panorama nacional. Há uma grande promiscuidade entre políticos e comentadores. É preciso haver espaço para a diferença na sociedade civil.

Como encaram as ferramentas digitais que tem a vossa disposição?

Nascemos dessa proliferação de coisas. Somos provavelmente o media mais digitalizado que existe, não temos redação física. Só existimos no digital. Se não existisse *wordpress* não existia o Shifter. Tem um *backoffice* simples e fácil de trabalhar. Eu e o Mário

trabalhamos em *php* e socorremo-nos de tudo o que seja tecnologia para tornar o nosso trabalho mais barato. Não temos custos fixos, pagamos só um *plug-in*. Tudo o que for *software* livre estamos aí. Gostamos de ser um media autónomo. Usamos as ferramentas tecnológicas tanto quanto elas nos permitam ser autónomos e gerir certas coisas. De outra forma seria difícil. As empresas portuguesas estão abertas a estas coisas. Do lado da tecnologia há a sensação de que há muito por fazer. Temos parceiros que nos ajudam muito. Toda a tecnologia que nos ajudar a simplificar os nossos processos é ótimo. Gastamos zero euros em *software* a fazer a nossa revista generalista. Nenhuma revista cá é feita assim. Usamos as valências da internet e da tecnologia. Nós no que toca à gestão de redes sociais não temos um *designer*. É um trabalho muito colaborativo. Usamos imagens de domínio público permitindo poupar muito recorrendo à utilização de fontes públicas. Temos uma relação ambivalente com a tecnologia. Uma vez fizemos uma brincadeira com um artigo e num *post* escrevemos se fosse um jogo de futebol toda a gente punha *like*. E de repente toda a gente pôs *like* naquele *post*, meio irritado. A tecnologia permite-nos chegar a todo o lado. Cheguei a entrevistar um professor de Tel Aviv. Na semana anterior, um programador do Egipto. É incrível e o jornalismo português ainda esta a absorver isto. Não precisamos de esperar que os especialistas venham até cá. Utilizamos a tecnologia para não temos limites.

Qual a maior vantagem de estarem disponíveis no meio digital? Alguma desvantagem?

A desvantagem tem que ver com a desvalorização que é dada. Um artigo nosso no meio de tudo o que está disponível nas redes sociais, às tantas a opinião de uma pessoa com 5000 seguidores que não estudou o assunto tem a mesma validade do que um artigo nosso que engloba tempo de pesquisa. Há uma espécie de desvalorização de conteúdo mas por outro lado é uma vantagem porque é uma descentralização do conteúdo do jornalista, o que acaba por ser interessante. Depois há outras que são mais circunstanciais. Por exemplo, às vezes é mais difícil controlar e lidar com algumas efeitos das coisas que fazemos, não sabemos para onde um artigo vai, por vezes são retirados de contexto. Tens de ter cuidado porque a exposição é muito maior e mais descontrolada. Há artigos do jornal mapa que funcionam muito melhor em papel do que se fosse *online*. E claro, perde-se muito o lado humano. Há que ter isso em mente. As vantagens são mais evidentes. Redução de custos, o alcance, ou seja, o facto de chegarmos a pessoas de todo o mundo. Já entrevistei pessoas que sou completamente fã através de uma mensagem no *twitter*,

peças super acessíveis, coisa que na nossa portugalidade nem temos noção do quão acessíveis essas pessoas podem ser. O digital é ótimo, dá-nos muita liberdade. O espaço digital permite abrir a mente. Através deste encontro com o outro na divergência encontramos pessoas no digital com perspetivas diferentes. Com a opção de tradução, por exemplo, há muitas portas que se abrem e caminhos que são facilitados. Podemos falar em línguas diferentes e entendermo-nos, é fascinante. A tecnologia permite criar uma camada de anonimidade apesar de obviamente haver *ciberbullyng*, entre outros. Pode-se falar com alguém por *email* de forma a que ela se exponha tanto. A relação que o Shifter tem com a tecnologia é muito humanitária, gostamos tanto dela como a odiamos. Temos uma perspetiva crítica.

Inicialmente apenas disponível na internet, começou a publicação de uma revista em papel em Setembro de 2020, com periodicidade trimestral. Pode falar um pouco sobre a revista em papel?

Já dominamos as ferramentas sem grandes custos. Era tudo o que fazia sentido. Somos uma revista digital que tem o formato físico, uma *mixed reality*. Um objeto digital que de repente surgiu no espaço físico. Aquele objeto Não é tão oncológicamente físico. Bebe muito da linguagem do digital, quer escrita, imagem, formatação. É meio digital, meio analógico. Não queremos que a tecnologia e a forma como a usamos sirva para alienar as pessoas. Somos contra a perspetiva de era digital significa não ler em papel. Quando sentimos que tínhamos uma plataforma tecnológica solidificada que nos permitia ousar um pouco, o que queríamos era devolver o lado físico à relação. Para além de digital, é uma relação física. Adoramos a nossa revista, procuramos o humano, o ambivalente.

Ao terem uma revista em papel alcança outro público que prefere ler em papel?

Há mais disponibilidade para ler em papel, fazemos coisas no papel muito longas. Não há uma grande preparação nem uma grande aceitação para estas novas revistas, chegámos a pedir para colocar apenas quatro exemplares da nossa revista A5 e disseram que não tinham espaço. Nem conhecem a revista, nem pediram para ver ou para ir lá. Esta falta de disponibilidade é um bocado chocante. A revista revaloriza o que perdemos no digital,

valoriza-nos. Permite trabalhar temas mais abertos e permite criar reflexões muito interessantes. As pessoas conseguem compreender melhor. Temos recebido muito bom feedback. A revista mais do que alcance, traz o humano de volta. Nunca nenhum mundo digital o vai substituir. Até os pormenores como o brilho do papel é importante, n o site não consegues ter isso.

Como descreveria o retorno do vosso produto no ambiente digital?

Eu e o Mário trabalhávamos noutras coisas e despedimo-nos para vir fazer o Shifter. Nunca ninguém nos pediu. Sinto que por vezes no meu emprego me estou a trair a mim próprio por ser precário por opção (risos), podia estar a ganhar mais dinheiro noutra sítio. Às vezes gozo com os meus amigos de *marketing* como se eles fossem os traidores (riso), mas não os demonizo. Dá-nos gozo ver como isto é possível, especialmente agora que o Shifter está a atingir patamares em termos de negócio de estabilidade. Os que agradecem o nosso trabalho dão-nos força. O shifter permite-me falar com pessoas incríveis, fico fã dos meus entrevistados. Acaba por ser um privilégio porque faço o que gosto, isso compensa o resto.

A pandemia teve algum impacto na vossa revista?

A nossa principal característica é a agilidade. Mesmo que trocássemos a equipa toda, desde que mantivéssemos a linha que nos guia estaria tudo bem. Na pandemia, o ano passado, terminámos o acordo com o nosso espaço e assim a redação deixou de existir, começámos logo a poupar. O Mário foi para Coimbra porque foi estudar, eu estou em Setúbal, a Rita está em Lisboa. A pandemia ajudou-nos muito a perceber o nosso papel, obrigou-nos a ir atrás do essencial. A informação passou a ser ainda mais importante. Foi um pouco por causa da pandemia que criámos a revista física.

No que diz respeito às redes sociais, quais os vossos objetivos e método de funcionamento?

As redes sociais são um mal que temos de ter. Estamos lá porque se não estivessemos estávamos no eco, no vazio. Acabamos por ter de estar lá e temos de nos sujeitar aquilo que lá se faz. O nosso foco vai sobretudo para a nossa comunidade, *newsletter*. Fazemos muito um trabalho dialético. Sabemos que as redes são más mas temos de estar lá e de as explorar de alguma forma. O que tentamos fazer é não criar conteúdo para as redes sociais. Se tiver sucesso no *instagram* ou no *twitter* muito bem mas não vamos estar a tirar os excertos mais polémicos de uma entrevista só porque fica bem. Queremos que entendam que o nosso valor está nos textos, no *site*. Rubricas de redes sociais, diretos, ou conversas no *clubhouse* porque está em altas, estão a ser *boomers* e não sabem que estão a ser *boomers*. As redes são um meio que temos de usar como um instrumento. O que tentamos fazer acima disso é explicar como é que as redes sociais funcionam, fazemos esse papel de literacia. Enganamo-vos mas explicamos os truques portanto se quiserem enganar outros podem fazê-lo (riso). As redes sociais é como que uma linguagem que estamos a aprender a utilizar.

Como funciona o financiamento do projeto?

Temos a revista e é uma fonte de receitas. Faço o papel de editor, jornalista e de *designer* logo acabamos por poupar algum dinheiro. O *patreon* onde temos a nossa comunidade, a publicidade é cada vez mais residual mas não alienamos disso porque nos permite alguma receita, marcas que nos apoiam para falar de certos assuntos. Acho que é interessante haver uma relação equilibrada com todos os participantes da sociedade civil. Candidatamo-nos à bolsa de investigação que nos foi rejeitada logo não nos vamos candidatar a mais nenhuma (risos). Temos o Shifter X que é uma espécie de agência onde fazemos desenvolvimento *web* com pequenas empresas e é assim que financiamos o projeto.

Divergente – Diogo Cardoso

Como surgiu a divergente em 2014? Porque este nome?

A Divergente nasceu como um espaço para jornalistas, vídeógrafos, fotógrafos, um grupo de pessoas que não encontrava espaço nos sítios onde trabalhava para fazer o tipo de jornalismo em que acreditava e que queria fazer, com mais tempo para pensar criticamente naquilo que estava a ser feito. Para desenvolver os tópicos e as histórias que estava a trabalhar com mais calma e sem a pressão de publicação obrigatória, juntaram-se e criaram esta casa para poder aplicar esse tipo de jornalismo. O nome Divergente tem que ver com isso, porque não se limita a reproduzir os formatos que já existem nas dinâmicas que já conhecemos de produção noticiosa. Com vontade de fazer e de olhar

para o mundo de maneira diferente sobretudo ter o tal tempo para discutir na redação, para pensar no processo de produção não só como um puzzle que estamos a juntar as peças mas sim pensar criticamente porque é que as estamos a juntar assim e porque a história deve ser contada assim. Divergente pela vontade de fazer diferente e por romper com o que era o padrão do jornalismo na altura em que a ideia surgiu, em 2014.

Porque optaram pela via de jornalismo narrativo que visa retratar temáticas mais complexas?

Queríamos fazer histórias com tempo, queríamos voltar à base. Quando são feitas com tempo afastam-se daquela construção acética que são aqueles três parágrafos muito sucintos que acabam por dizer tudo e por não dizer nada. Respondem aos cinco w's, sabemos o que aconteceu mas ficamos sem entender o porque, que implicações é que isso tem, o que é que aconteceu depois disso. O jornalismo narrativo acaba por trazer esta vertente de ouvir as pessoas, mais do que os números, dar-lhe um palco para que a sua voz seja ouvida. A única forma é este tipo de jornalismo, a partir do momento em que te sentas com tempo a ouvir a história da pessoa e depois a reproduzes, torna-se numa história que estás a contar. A partir dela, é preciso ir buscar todos os elementos de contextualização, números que também são importantes claramente para explicar a história. O centro são as pessoas e as suas histórias.

Porque a via do jornalismo digital? Quais os entraves do papel?

Este formato nasceu de forma bastante natural. Todos somos filhos do digital e à partida para o projeto tínhamos duas valências muito diferentes. A maneira de as agregar e conseguir tirar o melhor de cada um seria uma plataforma digital, cada um tinha ferramentas e especialidades diferentes. Permite também uma flexibilidade muito maior e abre perspectivas mais amplas de possibilidades de contar a história. Não estamos limitados ao papel, ao vídeo linear, ao áudio, temos todas essas ferramentas à nossa

disposição. A criação da narrativa e a maneira como é pensada altera o formato em si mesmo. Como é que vamos contar esta história? Uma coisa que dizemos várias vezes e que é verdade é que quando vamos para o terreno ainda não sabemos como vamos contar a história. Temos uma história para contar sabemos que vamos falar com x pessoas, começam-se a montar as teias, vamos atrás da informação e das histórias que estão agregadas a esse ponto de partida mas depois voltando à redação com todo o material recolhido (o máximo de suportes possível para ter essa flexibilidade) pensamos que tipo de formato vai ter, se vai ser uma história visual, um *long-form* com todos estes elementos. Andamos há bastante tempo para fazer uma peça só de áudio, ainda não surgiu essa possibilidade, estamos com um projeto agora em parceria com o *Fumaça* que talvez possibilite acontecer. Escolhemos o digital não só pelas possibilidades que abre e as suas ferramentas mas também porque acaba por ser mais fácil de alcançar mais pessoas. Tendo o formato analógico implica custos. O projeto no início tinha zero euros e o digital abre essas possibilidades, alguém que pretende iniciar um projeto mas que não tem dinheiro para investir permite criar e alcançar um público e chegar a pessoas sem um investimento material no sentido em que tens de imprimir ou tens de materializar em analógico aquilo que estás a mostrar às pessoas.

A pandemia teve algum impacto na vossa revista?

Direto acabou por não ter. Já estamos bastante habituados a trabalhar à distância. A equipa sempre foi bastante fluída, sempre nos mexemos bastante. A Sofia está sempre a viajar de um lado para o outro, eu com o meu trabalho além da Divergente também ando sempre de um lado para o outro. Estamos bastante habituados a trabalhar assim. O que influenciou mais é o contacto com as pessoas, houve um período em que não podias simplesmente ir bater à porta das pessoas para falar com elas porque toda a gente tinha medo de toda a gente. Também foi o momento de transição, foi quando estivemos parados porque estávamos a acabar de fazer a promoção do trabalho de Moçambique. Estávamos a preparar os comandos, a Sofia estava a trabalhar na tese dela, estávamos a escrever candidaturas, aproveitámos aquela paragem completa em março de 2020. Andávamos a adiar e então permitiu-nos por os pés na terra, parar um bocadinho e construir uma visão

e um plano a médio prazo para a Divergente. Pelo menos nos últimos anos temos sido nós a levar o projeto para a frente, a tentar produzir tudo, fazer a promoção, é esgotante e o tempo não chega para tudo. Aproveitámos isso como tantas outras pessoas, preparar para olhar para a frente. Se a Divergente quer existir nos próximos anos temos que mudar o paradigma para não entrarmos na roda que não queríamos. Teríamos de ter uma forma de arranjar dinheiro, contratar pessoas e termos também algum tipo de rendimento. Passámos esse tempo a escrever candidaturas, acabámos por vencer aquela bolsa da *Civitates* que ajudou a materializar esse plano que estivemos a fazer. Acabou por nos dar a possibilidade de ter algum salário como também de contratar outras duas pessoas para tratar da parte da comunicação, da estratégia de difusão e de público e outra jornalista para nos ajudar nas reportagens. O impacto acabou por ser mais positivo do que negativo, ironicamente. Finalmente com esse momento de pausa, com esse investimento a escrever candidaturas e a definir um plano mais sólido a médio prazo acabamos por dar o passo que estávamos à espera há algum tempo que é ter um fundo para nos ajudar nos próximos três anos.

Qual a maior vantagem da revista estar disponível exclusivamente no meio digital? Alguma desvantagem?

A principal vantagem é a facilidade de acesso porque as pessoas não têm necessariamente de comprar alguma coisa. A Divergente é aberta, gratuita (as pessoas podem contribuir mas não são obrigadas a fazê-lo para ler). Permite também não só comunicar através dos próprios trabalhos mas sim através das redes sociais, permite compartimentá-las mas torná-las também em formatos diferentes para chegar a públicos mais vastos. Chegamos a um público que quer ler histórias mais densas, com tempo ou podemos também compartimentar as histórias em pedaços mais pequenos, mais digeríveis para outro tipo de público que procura histórias mais rápidas porque tem menos tempo para investir ou porque não está interessada em ler *long-forms*. O digital permite a flexibilização dos formatos e adaptá-los a diferentes públicos portanto acaba por ter um alcance maior. A desvantagem é que toda a gente está saturada de ecrãs, de digital. Eu pessoalmente já não consigo estar em frente ao ecrã a ler alguma coisa concentrado mais do que meia hora também porque temos imensas distrações. Apercebemo-nos disso também enquanto amantes de leitura de *long-form*. A doença dos novos tempos é a falta de concentração

em frente ao ecrã. Sinto que não somos só nós, há muita gente a sentir a necessidade de voltar ao analógico, sobretudo nestes formatos que podem ser lidos como um livro. Podes-te envolver a longo prazo durante uma ou duas semanas. Este paradigma está a mudar, há muitos projetos digitais a ter versões impressas por isso. No futuro estamos ainda a pensar em compilar, talvez no fim do ano, numa revista física o melhor dos trabalhos da *Divergente* nesse período. Temos essa componente visual e narrativa muito forte. Estamos a pensar fazer essa transição entre mundos e continuar com a plataforma digital enquanto canal principal mas também dar possibilidade às pessoas que querem o analógico para o lerem. A ideia é comprarem essa revista como quem compra uma de arte ou *design*. Tem um *design* bonito, está bem paginado, tem fotografias fortes com histórias que te envolvem e queres saber mais sobre isso.

Como descreveria o retorno do vosso produto no ambiente digital?

Tem sido muito bom ao longo do tempo. Começou em 2014 e publicámos em 2016, salvo erro. A peça era sobre o tráfico de menores que vinham para a Europa jogar futebol. Foi envolvendo as pessoas, cada vez mais outras passam a conhecer, o retorno é progressivo e vai aumentando. É sempre bom quando as pessoas reconhecem o teu trabalho. Sentes-te agradecido quando as pessoas gostam daquilo que fazes, fazemo-las para um público. Quando tens mais pessoas a ler, quando há mais gente a comentar, a mandar *emails* como temos tido ultimamente, de pessoas a agradecer pelo trabalho, é um bom retorno. Criar um projeto como a *Divergente* desde o início requer tempo para se criar essa comunidade à volta do projeto. Temos visto isso desde o início do ano com a Patrícia. É a pessoa que acabámos por contratar com a comunicação e alcance dos novos públicos. Temos visto um aumento exponencial, só quer dizer que não basta fazer bem, temos de fazer com que chegue às pessoas e para isso é preciso uma equipa.

No que diz respeito às redes sociais, quais os vossos objetivos e método de funcionamento?

A nossa abordagem para as redes sociais é que não queremos publicar nada nas redes que não fosse publicado também numa história da *Divergente*. Queremos ser conhecidos pela

nossa mensagem que é pensada, as palavras são pensadas e recusamos qualquer coisa que não seja analisada, eu sei que isto é contraproducente no efeito rede social. O respeito pela dignidade das pessoas é fulcral, o apelo à veracidade e as segundas interpretações que as coisas escritas podem ter. Tivemos essa discussão bastante acalorada no início do ano com a nova equipa e quando começamos a definir balizas das redes sociais. Muitas vezes o jornal tem a postura de não escrevermos uma mentira mas sabes que a maneira como escreveste será interpretada de outra forma e as pessoas vão clicar porque vão tirar essa consideração, embora não seja verdade. Quando lêes o artigo vês que o título nada tem que ver com o corpo da notícia. São estratégias para ter mais cliques e seguidores, envolvimento mas a nossa bitola não é essa. O objetivo é que as pessoas que nos seguem e que nos lêem, quando vão à página da Divergente, sabem o que vão encontrar. É informação aprofundada e escrutinada sempre com esses critérios de dignidade e sobretudo de deontologia.

Achas que a confiança no jornalismo se foi perdendo ao longo do tempo?

Acho que sim. Estamos a ver isso por todo o lado. Não é por nada que as *fake news* proliferam, que os debates e comentários nas redes sociais se tornaram tão obtusos e tão partidários. A resposta não é simples, nem tem uma resposta única. Faz parte do processo e da evolução social, a descredibilização do jornalismo com o esvaziar de redações, o espaço predominante que a publicidade tomou nos meios de comunicação, o surgimento das redes sociais, o cidadão jornalista e a sua transformação para o cidadão que tudo sabe e opina, mesmo que não saiba de que fala. A maneira como as *fake news* puseram em causa o que as pessoas sabem e reforçou o que pensas que sabes com os algoritmos a reforçarem as tuas visões do mundo. As pessoas não acreditam. Anteriormente, ao comprar o jornal assumias que o que lá lias era verdade, com base no que lias construías a tua visão do mundo. Não quer dizer que fosse verdade porque se calhar havia coisas como hoje que eram escritas e publicadas mas tinhas uma linha guia, hoje em dia desapareceram. Todos os dias há todas as linhas mas nenhuma pela qual tu te possas reger. Voltando ao que te dizia sobre as redes, não pretendemos ser os arautos da verdade até porque esta não é linear e há muitas camadas mas aquilo que queremos é que quando as pessoas forem ao nosso *site* tenham noção que aquilo foi estudado e aprofundado e que o que publicamos é a melhor versão do que conseguimos fazer sobre aquelas temáticas. Por outro lado, a total transparência, quais as motivações, como chegamos aquele tema, porque o decidimos abordar, de onde vem o dinheiro para fazer aquilo que estamos a

fazer. Para explicar às pessoas de onde vens, para onde vais é a única forma de restaurar a credibilidade do jornalismo.

Achas que as peças são redutoras?

Completamente. Tivemos o exemplo agora deste caso do Ronaldo que escondeu as garrafas de Coca-Cola e de repente as ações da marca caíram na bolsa. É completamente absurdo, alguém que tenha dois dedos de testa e vá verificar o que realmente aconteceu, não há uma correlação entre as duas coisas. Foi posto cá fora a circular com aquela abordagem e é o tipo de análise redutora da realidade que toda a gente consegue perceber em três parágrafos mas não é verdade. Foi reproduzido por uma série de meios de comunicação social portugueses e estrangeiros sem ninguém se lembrar de ir verificar. Esta replicação das coisas com enquadramentos simplistas que o próprio jornalista pensa que aquilo faz sentido é o mesmo reflexo que tem no público. Para entender é preciso ler as entrelinhas e ver o que se passa.

Achas que não há um confronto de perspetivas e que a divergente tenta acrescentar?

Não queremos nos colocar numa posição em que somos as pessoas que dão respostas, há coisas que simplesmente não têm respostas. O que tentamos fazer é “dessimplificar”. Primeiro não queremos substituir a informação diária, não é esse o nosso papel é claro que tem de continuar a existir e com qualidade, o que fazemos é uma coisa diferente. Pegamos em temáticas transversais e analisamos sobre diversos pontos de vista e vamos falar com vozes que normalmente não são tidas nem achadas e que por norma não são tidas em contas quando acabam por ser as mais relevantes. Evitamos ao máximo ir aos especialistas que estão fora dessas temáticas e tentamos voltar ao centro. A partir daí sim expandir para quem pode dar uma contextualização mais cultural, sociológica e antropológica da realidade. O que queremos fazer é transformar essa perspetiva da realidade a preto e branco (bidimensional) em todas as camadas de cinzentos que existem nessas temáticas porque é aí que se consegue perceber o que está em causa. Não é no sim

ou não mas no talvez ou no porquê. É preciso tempo não só para o fazer mas também para quem lê poder absorver a informação e conhecimento.

Tendo em conta que a Divergente não tem fins lucrativos, nem aceita publicidade, como é feita a manutenção da revista?

Não aceitamos publicidade. Começou de forma completamente normal porque numa plataforma nova que nem atraía tráfego não fazia sentido termos publicidade. À medida que fomos caminhando entendemos que não fazia sentido no nosso modelo porque temos uma publicação que não é medida em janelas temporais. Publicamos agora e podemos publicar daqui a meio ano ou um ano, não sabemos. Um dos nossos compromissos é publicar apenas quando as coisas estão preparadas. E isso não se encaixa com o que as marcas querem, que é que tenhas tráfego. Começamos a ver que o modelo publicitário está morto, se o modelo publicitário funcionasse todos os media em Portugal tinham dinheiro para ter redações a funcionar e serem pulsantes que não se livram das pessoas que estão lá há mais tempo com memória histórica. É um modelo que não dá dinheiro portanto não fazia sentido assumir isso como o nosso modelo de negócio. Ideologicamente, o nosso posicionamento é ser o mais transparente possível portanto se tens publicidade de uma Volvo ou de um Continente, por exemplo, o que queremos fazer é jornalismo de investigação. Estares a investigar a Sonae e depois teres empresas desse universo a patrocinar-te cria um conflito de interesses. Mesmo que internamente não o tenhas porque os fundos podem ser atribuídos de forma estrutural sem pressão de nenhum dos lados. Do ponto de vista do público exterior cria uma certa desconfiança. Percebemos que o tipo de projeto que temos não se adequa à possibilidade. Logicamente cria outros desafios, da sustentabilidade. Como todos os projetos independentes estamos a trilhar um novo caminho.

Achas que o facto de terem mais tempo para trabalhar nas peças jornalísticas contribui para um jornalismo mais aprofundado, ao contrário do que acontece no imediatismo de diários e semanários?

Não há uma relação direta entre tempo e qualidade mas claramente como se costuma dizer depressa e bem não diria não há quem mas é muito difícil. Queremos fazer com tempo porque queremos ter qualidade, esse tempo é mesmo indispensável. Não consegues estar no terreno, falar com as pessoas de forma empática e realmente ouvi-las. Não é falar com elas. O que fazes a correr é falar com as pessoas mas o que tu queres é ouvir. Para isso precisas de ter tempo para ela dizer o que quer dizer e não para ires e ouvires apenas o que querias que ela dissesse, só queres que diga uma frase que completa o que já tinhas na cabeça. Ouves, fechas o microfone e até à próxima (risos). A nossa forma de trabalhar é ir para o terreno e vamos com a perfeita noção que não vai ser à primeira ou à segunda que a pessoa se vai abrir. Muito raramente vamos com material no primeiro contacto para não criar constrangimentos, explicamos o que vamos fazer e tentamos compreender se a pessoa está à vontade para dar a cara, para contar a sua história, se é uma pessoa que deve ser protegida ou se tem estrutura mental, pessoal e familiar para sustentar o impacto que a história publicada possa ter. É muito importante ter a noção de respeito e dignidade para com o outro. Por vezes as pessoas dizem coisas de uma forma muito honesta mas nós sabemos que se publicarmos, a pessoa irá ter um monte de problemas e se a vida dela já era difícil vai se tornar um inferno, é preciso ter essa percepção. A empatia também é fundamental, perceber com a mente aberta de onde vem as suas lutas e perceber o cerne da questão. É preciso tempo para isso. É a mesma coisa do que ires beber um café com um amigo, tens a expectativa que vais estar ali a falar meia hora, uma ou duas horas a conversar e passado trinta segundos bebe o café e vai embora, diz muito obrigado mas já tenho o que precisava. Depois é preciso pegar nesse manancial de informação, tentamos ouvir as pessoas, voltar à redação, ouvir de novo, editar, começar a juntar as peças e ter de novo o tempo para quando tens a primeira arquitetura de informação às vezes teres de voltar ao início porque não está a fazer sentido. São processos que quando tens uma redação tradicional e uma periodicidade fixa não é possível fazer. No jornalismo diário há coisas que dão para fazer em pouco tempo e bem, outras que não. Depois a pressa resulta em peças que por vezes tem muito menos qualidade do que o que poderiam ter.

Como encaram as ferramentas digitais que tem a vossa disposição resultando em Reportagem, documentários multimédia, web documentário, reportagem fotográfica, que utilizam e porque essa escolha?

São formatos híbridos que estão no limite entre várias coisas logo temos tido alguma dificuldade em catalogá-las. Para não chamar sempre a mesma coisa às mesmas coisas porque acabam por ter formatos diferentes mas a intencionalidade de optar por esses formatos é tentar adaptar cada história ao formato que a história está a pedir. Às vezes acabam por ser formatos mais longos, documentários multimédia que tem alguma vertente de interatividade. Naquela peça de Moçambique podes escolher com quem vais falar, se queres ir ouvir esta pessoa ou se queres ir para outra aldeia. São introduzidos estes elementos que te deixam escolher o percurso dentro da história, chamamos webdocumentários. Acabam por ser coisas que te permitem viajar dentro da informação havendo uma possibilidade de exploração. A reportagem fotográfica é quando fazemos algo mais visual onde há predominância da imagem sobre o texto, assumimos aí que a linha narrativa vai ser a imagem e o texto como um complemento. Quando partimos para a materialização da história na redação tentamos perceber qual a melhor forma para contar aquela história em concreto. O que a história pede? O que nos diz? Como vai chegar com mais impacto ao outro lado? Acabamos por analisar o que temos, isto funcionava bem era daquela maneira. Acaba por ser a forma como queremos passar a mensagem que vai definir o formato. Porque não só texto e vídeos soltos? Porque caso assim fosse não seria a Divergente. Aquilo a que nos propomos é que a história não só tenha profundidade como visualmente seja atrativa, como a história é feita e materializada. Muitas vezes nas escolas de jornalismo dizem que o meio é a mensagem neste caso não só o meio digital mas a forma como vêes que a mensagem é veiculada. Vês um *design* que é feito propositado para aquela história com aquela temática em mente. O material visual ser trabalhado de forma a ter o maior impacto possível do ponto de vista estético. Estarem ordenados e montados de forma a terem uma sequência narrativa que faça sentido não só no que está escrito mas nas imagens que possibilitam uma viagem mental. Todos esses elementos e ferramentas que usamos servem não só para que a história seja a história mas também a materialização da mesma. Divergente pela forma como é feita e apresentada para se distinguir de um simples *blogging* que tem texto, vídeo e imagem.

Revista Observador Lifestyle – Ana Dias Ferreira

Como surge a ideia de criar uma revista dedicada ao lifestyle com o melhor da criatividade portuguesa?

É uma história engraçada. Acho que é interessante o facto de ter havido uma espécie de percurso inverso face ao que tem acontecido nos meios de comunicação que foi o facto de o observador ser um jornal digital e ao fim de um tempo apostar no papel, o que temos

visto é o contrário, tanto jornais como revistas. Neste caso foi porque houve uma primeira experiência que não foi *lifestyle*, foi uma publicação que era um *best-off* de conteúdos do Observador que foi publicado no contexto do segundo aniversário com os melhores textos numa edição especial com *design* da Silvadesigners. A capa dizia “já nas bancas”, tinha essa brincadeira. Um projeto que era digital chegar ao papel, correu muito bem. Perante o sucesso dessa edição surge a vontade de fazer algo mais em papel dentro do Observador. O que vamos pôr em papel no Observador? O que pode sobreviver melhor ao tempo, não perder atualidade e ter um lado visual mais apelativo? É precisamente o *lifestyle* que não está tão ligado à atualidade noticiosa, tem uma preocupação estética maior. Foi decidido que era preciso criar dentro da grande área que é o *lifestyle* um conceito. Daí veio o 100% português que já era uma rubrica da secção digital que sempre existiu dedicada a marcas portuguesas, restaurantes, hotéis. Fez-se essa primeira experiência em novembro de 2017 com o conceito de ser tudo português.

Qual o motivo da escolha do formato em papel sendo que já havia o Observador no digital?

Precisamente pelos temas que são e por ter um formato diferente. O *online* sem dúvida que se impôs nas nossas vidas e é fantástico, tem imenso potencial e já está a ser utilizado. O lado da rapidez e de estarmos constantemente informados, temos no nosso telefone as notificações. Há uma série de vantagens mas o que é certo é que o formato das revistas e do livro um pouco mais abrangente pode ter mais alguns desafios precisamente porque foi ocupado por este tempo que dedicamos ao online. Apesar disso, é um formato que nunca mudou. É um objeto que continua igual porque nos permite uma experiência muito diferente a nível de conforto, de ter o objeto na mão, de não cansarmos a vista. É uma experiência mais relaxante e da qual tiramos muito partido. Percebemos que havia espaço para continuar a valorizar o papel que até é a área de onde eu venho, trabalhei sempre nessa área. Quisemos agarrar isso mas não queríamos fazer algo noticiosa porque isso já é o Observador digital. O desafio desse meio é que as coisas facilmente estão desatualizadas, um jornal mesmo diário tem muitos desafios porque tem um fecho e é impresso. Não fazia sentido ter um lado noticioso mas sim tentar proporcionar essa experiência prazerosa da leitura e do colecionar. A revista que aqui gostamos mais de ver como livro tem esse lado de poder ser um objeto bonito que queremos colecionar e ter à vista. Daí ter sido sempre muito importante a aposta no *design*, no papel que escolhemos, que tem de ser de uma gramagem determinada. Trabalhamos com uma gráfica da qual

gostamos imenso, é algo em que investimos porque não queremos que seja o papel para embrulhar peixe, como se dizia antigamente (risos). Queremos que essa primeira experiência que tem ao ler que a possa ter novamente quando for ler noutro momento quando, por exemplo, pretende recordar uma marca ou aquele hotel em particular. A ideia é que seja uma publicação que acreditamos que continua a fazer sentido, até pode ser um bocadinho de nicho mas vai sempre ter um público fiel de pessoas que gostam de estar rodeadas de papel.

Quais as vantagens e desvantagens deste suporte, no seu entender?

Diria que as vantagens são o facto de podermos oferecer um objeto para guardar, temos prémios de *design* e colaborações com vários fotógrafos e ilustradores. Uma coleção de imagens e de grafismos em conjunto com os textos é um artigo para o qual contribuem várias pessoas criativas. Temos o texto, o ilustrador que faz o esboço e pinta-o, o *designer* que escolhe o tipo de letra e a composição da página. Todas essas contribuições pessoais para uma mesma história é uma vantagem. Queremos que chegue às pessoas e que as inspire. A experiência boa de ler, parar um pouco, é mais relaxante. As desvantagens talvez seja a questão do nicho, quando falei nisso pode ser bom ou mau. O facto de não chegar a tanta gente como à partida um *site* que é de sinal aberto e que está disponível para qualquer pessoa consultar no telefone. Não acho sequer que as revistas envelheçam neste caso específico. Não vejo muitas desvantagens porque não sendo uma revista noticiosa não se compara ao *online* nesse sentido, não concorre em termos de rapidez.

Como encara o futuro das revistas e jornais em papel?

Acho que é um complemento. O papel não vai desaparecer e a prova disso é que continuam a aparecer imensos projetos não tanto cá, alguns também mas continuam a surgir revistas sobre tudo e mais alguma coisa, sobre ingredientes em que cada uma é um ingrediente, revistas sobre vinho, revistas para quem tem filhos. É uma prova de que precisamos sempre das duas coisas. Acho que o caminho passa por estas publicações mais especializadas. Mais focadas no objeto em si, não apenas a nível de conteúdo. O livro é dos poucos objetos de lazer na história que continua igual, é porque funciona e é

confortável, não conseguimos substituir a nível sensorial. Claro que há desafios, a circulação dos jornais desceu bastante mas nesta ótica das revistas mais especializadas vejo um futuro promissor, mesmo para as marcas.

Como é que olham para a publicidade?

No nosso modelo de negócios a publicidade é muito importante, sempre sinalizada. Tanto temos publicidade tradicional, que são as páginas ímpares ou verso de capa, contracapa, temos tudo isso. Tem corrido bem mas também temos uma área que para nós sempre foi muito importante desde o início aí talvez à imagem do que faz a *Monóculo*, que sempre fez isso muito bem que é, identificando essas páginas, temos a área de branded content. É um modelo diferente de publicidade, há várias reuniões, temos uma equipa própria, um coordenador criativo que veio do mundo do jornalismo. Pretendemos tratar essa área com a mesma qualidade gráfica e a nível textual como tratamos a revista. Por isso temos tido um crescimento muito interessante a esse nível, já fizemos coisas que de facto a enriquecem. Temos roteiros e ilustrações muito interessantes, por exemplo, são conteúdos que não estão apenas a vender um produto. Acrescentam valor. Provam que o papel tem espaço, o formato de dupla página e desdobrável. É muito importante para a sustentabilidade. Existe uma parceria com a marca mas é tratado como um conteúdo que seja relevante para os nossos leitores e que acrescente algo e que promova a revista. Na edição de família, por exemplo, era um artigo que tinha um branded content da *McDonalds*. Iam lançar pela primeira vez um livro e não um brinquedo no *happy meal*. O artigo era como criar um leitor em casa, como os incentivar a ler. Achei engraçado que quando a revista saiu houve muitas pessoas a partilharem o artigo nas redes sociais, fotografaram e partilharam. Podia estar na secção educar. É um exemplo feliz.

Como é que se relacionam com as redes sociais?

O *Instagram* serve para levantar um pouco o véu sobre onde é que andamos, quando sai uma revista nova, é o primeiro sítio onde divulgamos a capa. É engraçado para vermos as primeiras reações. Já chegámos a ter sondagens quando não sabíamos que capas escolher (risos). É tudo muito mais orgânico, o que sai em cada edição, um bocadinho dos bastidores, ilustrações, pontualmente vamos partilhando algum conteúdo, quando passa algum tempo entre edições, que poderia estar na revista. Damos ali conta. Temos a rubrica

que é o *Vimos e Gostamos*, são coisas novas que gostamos e às vezes aproveitamos para partilhar no *Instagram*. Alguma colaboração que não vai estar à espera que a revista saia, comunicamos aí. É um espaço importante para responder a algumas dúvidas, sobretudo desde que lançámos a loja *online* com a edição numero cinco. Acho que as pessoas hoje em dia acabam por colocar mais dúvidas nas mensagens ou mesmo na caixa de comentários do que enviar *emails*. Respondemos rapidamente, seja dúvidas sobre subscrições, quando é que sai a próxima edição, onde é que pode comprar, acaba por ser também um canal de comunicação.

Faz com que cheguem novos leitores ou não existe uma correlação?

Sim, identificam-nos, fotografam a revista. Acho que é exponencial, alguém partilha, alguém vai conhecer. Ter uma página é importante para dizer que existimos (risos). O lado orgânico é importante. Não temos feito campanhas nem posts patrocinados, é tudo fruto da interação. As últimas capas que partilhámos tiveram métricas superiores. O Guia dos Açores que lançámos recentemente, colocámos em primeiro lugar a notícia que o guia tinha saído, só no *instagram*. Com o *link* para a loja online, a revista ainda não estava nas bancas. As vendas foram boas e não estava divulgado em mais lado nenhum. Às tantas não sabemos a quem chega, as pessoas partilham, reencaminham. A revista tem crescido, será também pelo passa palavra. É o melhor crescimento possível, por interesse e gosto.

A pandemia teve algum impacto na vossa revista?

A nível de publicação e conteúdos arrisco-me a dizer que não impactou. Teve que ver com os *timings*. Quando o primeiro confinamento chegou já tínhamos a edição fechada, fechámos a edição de família, na altura. Fechou em princípios de março de 2020. Tudo se precipitou, tudo a fechar. Ficámos em conversações com a nossa gráfica para perceber se a iriam imprimir, demoram um pouco mais porque reduziram o número de trabalhadores ao essencial. As bancas não fecharam, a revista que podia ter sido muito impactada já estava fechada, a nível de deslocações também. O que já era a filosofia da revista que eram os negócios mais artesanais, mais pequenos, o estar ao ar livre na natureza, o tempo em família, apoiar as marcas portuguesas, são coisas que viemos a

valorizar mais com a covid, isso já lá estava. A nível de conteúdos não houve nenhuma alteração, até houve uma aprendizagem da resiliência, dos projetos e da sua reinvenção, as coisas não pararam. Somos trimestrais, há sempre uma seleção do que pode caber e entrar. Notámos um enorme crescimento da loja *online*, nem estávamos preparados inicialmente para isso no sentido de ter armazenamento, pessoas para fazer os envios, gerir as encomendas, tivemos de escalar para fazer isso. A loja já estava criada com a edição número cinco uns meses antes. Tínhamos esse canal que cresceu imenso. O tema ao ser da família não podia ter sido mais apropriado visto que estávamos em casa na companhia da família, calhou. Essa é sempre a nossa primeira edição do ano. Quando as coisas melhoramos a revista de escapadinha que costuma sair em junho, no ano passado saiu no final do mês mas também calhou precisamente quando começámos a poder sair. Os hotéis reabriram, até tivemos uma capa limitada que se chamava “pé antepé, finalmente cá fora”. Mantivemos a edição de viagens. Mais uma vez a nossa filosofia continuou alinhada com o que se passava. Este ano a edição de família também saiu quase um mês mais tarde porque tivemos novamente um confinamento no princípio do ano. Houve coisas que deu para ir fazendo por telefone. Os negócios não pararam nem podem parar. Tudo o que foi saídas esperamos um pouco. Não mudámos temas, tirando esses ligeiros ajustes na data de saída da revista tem-se mantido. Até acrescentamos o guia de viagens que continua a ter o conceito de mostrar o melhor do país, começamos pelos Açores, fazer a Madeira e outras regiões do país. Está a ter uma ótima aceitação. O impacto que possamos estar a sentir é a nível de grandes campanhas de marcas e publicidade. Até são campanhas que são negociadas num todo, no Observador em papel, digital, rádio. Pode haver um compasso de espera para ver como as coisas evoluem, o impacto que está a ter na economia e no espírito das pessoas. As coisas nunca pararam. Tudo se encaixou bem. O tema de comida, por exemplo, até passou quase a ser um manifesto na medida em que passámos a apoiar os restaurantes e o universo à volta da comida. Quanto à edição 100% português fazemos questão que seja sempre a de final de ano e temos este discurso que passou a ser ainda mais importante de apoiar a nossa produção e economia. Não teve de haver uma adaptação temática. Noto que há uma capacidade de resposta, não pode ser tudo mau em que estamos todos de mãos atadas. A próxima edição tem muitos negócios que são criados depois da Covid.