



RELATÓRIO DE PESQUISA

DIÁLOGO COM AUDIÊNCIAS NAS ROTINAS EDITORIAIS

MAIO/2022

REALIZAÇÃO



SUMÁRIO

Introdução	3
Sobre <i>dialogar</i> com o público	6
Chegar ao público ou <i>partir</i> dele?	8
Características das audiências	9
Responsabilidade, do latim <i>respondere</i> , pôr em troca	10
Tempo de conversa	12
Relacionamento com o usuário	13
Mecanismos de diálogo com as audiências	16
Cruzamentos	17
Metodologia	19
Referências	21

INTRODUÇÃO

Lembra de quando as redes sociais eram chamadas de "sites de relacionamento"? Lá pelos idos de 2004, quando o Orkut conquistou a simpatia da população global conectada, a sociabilidade se expandiu nas pautas de marketing, na concepção de novos produtos e, claro, no jornalismo.

Usar a Internet para conversar, a bem da verdade, é um fenômeno ainda mais antigo, *pré-millennials*: BBS, ICQ, MSN, salas de bate-papo consumiam uma boa quantidade de impulsos telefônicos e uma dose ainda maior da nossa atenção. Parece que sempre gostamos de conversar!

O relacionamento através do diálogo é, em toda a sua simplicidade, um dispositivo poderoso na construção e na manutenção da sociabilidade. Se a sabedoria popular diz que "conversando, a gente se entende", não há razões para o jornalismo ficar de fora dessa grande conversa.

E os veículos sabem disso! Muitos experimentos foram feitos na intenção de transformar o usuário em cidadão-repórter, num fenômeno mundial batizado com variações de "jornalismo colaborativo", jornalismo cidadão,

participativo, *open source* etc. Era a época de o jornalista abrir as portas do seu publicador e esperar que o usuário trouxesse materiais que lhe dessem visibilidade ou senso de justiça. Quando as redes sociais deixaram de ser apenas "sites de relacionamento" para se tornarem "mídias", cada indivíduo passou a ter sua própria visibilidade e nem mesmo um avião pousando no rio Hudson mereceria ser enviado como furo a um veículo.

Em 15 de janeiro de 2009, Janis Krums publicou em sua conta de Twitter a foto que ficou historicamente conhecida pelo fato de o público, através de seu próprio poder de fala midiaticado, ter furado a grande imprensa.



Janis Krums
@jkrums

<http://twitpic.com/135xa> - There's a plane in the Hudson. I'm on the ferry going to pick up the people. Crazy.

[Traduzir Tweet](#)

6:36 PM · 15 de jan de 2009 · Twitter Web Client

O jogo se inverteu. A partir de então, caso as redações quisessem publicar algo produzido pelo usuário, eram os jornalistas que mergulhariam nas redes **em busca** de cidadãos-repórteres.

Antes e depois das redes, a participação do público como coprodutor de conteúdo em veículos sempre foi alvo de ponderações. As críticas se estendiam da baixa qualidade do material submetido à constante e natural desconfiança sobre a veracidade das informações.

Um episódio - desta vez brasileiro - entrou para a história do jornalismo colaborativo, quando a *home* de um grande portal publicou uma foto falsa como se fosse verdadeira, enviada por um suposto leitor. A foto mostrava a silhueta de uma pessoa se jogando do alto de um prédio em chamas - prédio este que havia sido atingido, minutos antes, por um avião desgovernado da TAM, em julho de 2007, que saiu da pista de Congonhas e sobrevoou a avenida Washington Luis até colidir com um edifício comercial.

Intensa, a foto chocava e, provavelmente, atraía toneladas de cliques num tempo em que a navegação ainda iniciava na *home* de um portal de notícias. Chocou tanto, que a própria equipe do portal publicou antes de checar a identidade de quem a enviou. "Junior Ferrarye", que assinava a autoria da foto e do envio, mantinha um perfil no Orkut, naquela época, com a foto de um garoto e um único texto além do nome: "fake".

As chances de o erro ter acontecido seriam menores, caso a equipe do portal tivesse mantido algum contato com o "colaborador". Uma conversa não é garantia de idoneidade do interlocutor, mas serve para elucidar ruídos em qualquer relação, criar proximidade entre as partes e, se for o caso, desenvolver confiança.



FOTO ORIGINAL



FOTO MANIPULADA

O lado bom disso tudo é que aprendemos com erros, nossos e dos outros. E por mais que, hoje em dia, o público já não seja mais tão frequentemente convocado para publicar seus conteúdos nos veículos, a presença dele na rotina das redações é imperativa e crescente.

Prova disso são as iniciativas e campanhas lançadas por empresas jornalísticas abrindo-se a dialogar com suas audiências. Dois dos maiores jornais do Brasil anunciaram programas de aproximação com seus leitores em meio à pandemia (Estadão em 2020 e Folha em 2021).



Dialogar com o público já não é mais uma questão de escolha, mas de necessidade. Aquela sociabilidade ao redor de uma fogueira, presente nas comunidades mais primitivas foi o que permitiu que indivíduos soubessem em quem poderiam confiar, a quem deveriam se associar para constituir relações de qualidade e de longo prazo. Você pode pensar num casamento ou mesmo no desenvolvimento de instituições e de uma vida em sociedade. Ou você também pode pensar em conquistar e fidelizar o público de um veículo.

O princípio é um só: dialogar. Mas nós sabemos o que isso realmente significa? Estamos, de fato, preparados para entabular este diálogo com nossos usuários? Este é o objetivo deste relatório: identificar o que entendemos como "diálogo" com o público e mapear como ele se insere - ou poderia se inserido - nas rotinas das redações.

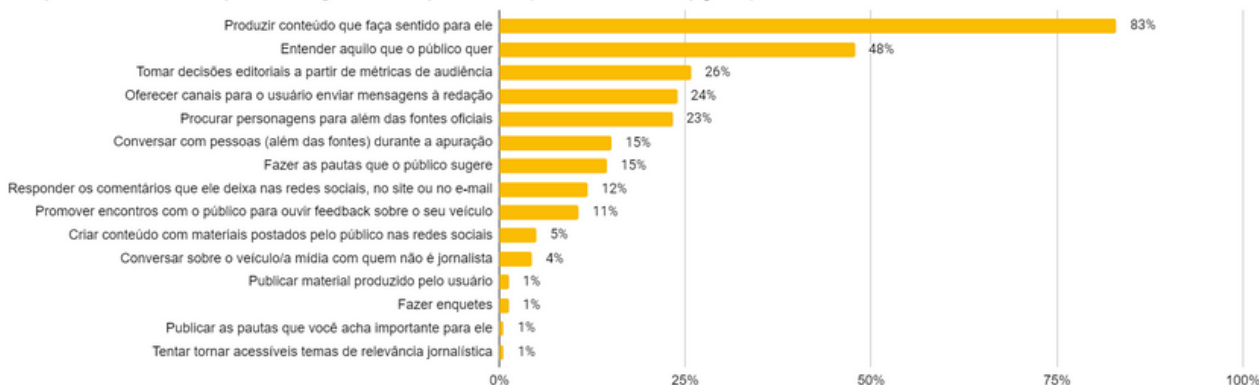
Para tanto, coletamos as respostas de 160 jornalistas atuantes em veículos *mainstream* generalistas, nacionais e regionais. Ao final, traremos uma série de sugestões para implementar ou melhorar um diálogo efetivo com o público.

Que seja útil para você, para seu veículo e para suas audiências,

Ana Brambilla
Editora Orbis Media Review

SOBRE *DIALOGAR* COM O PÚBLICO

O que você entende por "dialogar com o público"? (escolha até 3 opções)



Orbis Media Review - maio/2022

É comum encontrar quem imagine que a palavra "diálogo" remeta aos prefixos "di" ou "duo", como a quantidade mínima de pessoas envolvidas na prática. Porém, a origem grega da expressão traz o elemento "dia", denotando "através de" ou "lá e cá", "um e outro", "um contra o outro", "por intermédio de". O "*logus*" é mais simples e se refere ao conhecimento, àquilo que vem da razão, ao uso da palavra.

Um *diálogo*, portanto, não é aquilo que acontece quando dois indivíduos **conversam** (do latim *conversatio*; *con* = junto + *vertere* = voltar-se para).

Diálogo acontece quando qualquer quantidade de pessoas usa a palavra ou o conhecimento para chegar uma à outra, lá e cá.

Poderíamos parar aqui e entender *diálogo* como *discurso*, a exemplo dos anglófonos. No inglês, *to talk* serve tanto para "falar com" quanto para "dizer para". Mas nas línguas ibéricas não funciona assim: não "conversamos para"; nós "conversamos *com*" ou "dizemos para" (Adler, 2013).

Este aparente jogo de palavras guarda sutilezas cruciais na constituição da

cultura dos povos. No que diz respeito ao relacionamento que se almeja no jornalismo, não é diferente. Assim como a conversa, não se "dialoga para o outro", só se "dialoga com o outro". Caso contrário, é um discurso unidirecional.

Entre os participantes desta pesquisa, dialogar com o público ainda situa-se muito na esfera do "dizer para" ao invés do "conversar com". É preciso, no entanto, que este discurso - o conteúdo jornalístico - faça sentido para quem está do outro lado. O problema é que, ao entender diálogo como discurso, ainda deixamos o público onde ele sempre esteve, do "outro lado" do balcão, onde é difícil criar aproximação, relações de qualidade e laços de confiança. Nada muda no que temos feito até hoje.

A segunda alternativa de resposta mais escolhida entre os respondentes aponta para a compreensão de diálogo como entender aquilo que o público quer. Qual o método, então, que usamos para entender o que o público espera de nós? Fazemos pesquisas de mercado, alguns grupos focais, talvez enquetes ou acompanhamos dados de analytics à exaustão. De modo geral, o ponto de partida de análises assim é o nosso produto.

- Qual conteúdo você quer que a gente produza para você? - ou - Se nós publicarmos tal reportagem, você lerá ou assistirá?

- Sim, claro! - a resposta quase sempre é positiva; mas nem sempre é real.

Experiências anteriores com pesquisa e relatos de colegas mostram que estas sondagens costumam ser insuficientes para chegar à resposta que tanto queremos. Não será o caso de tentarmos dialogar com o público tomando como ponto de partida ele, ao invés de nós?

EVITE:

Quais pautas você gostaria de ver no nosso veículo?

PREFIRA:

O que tira o seu sono à noite?

O que perturba sua vida nesta cidade?

Onde você quer estar daqui a 5 anos?

Como vai a saúde da sua família?

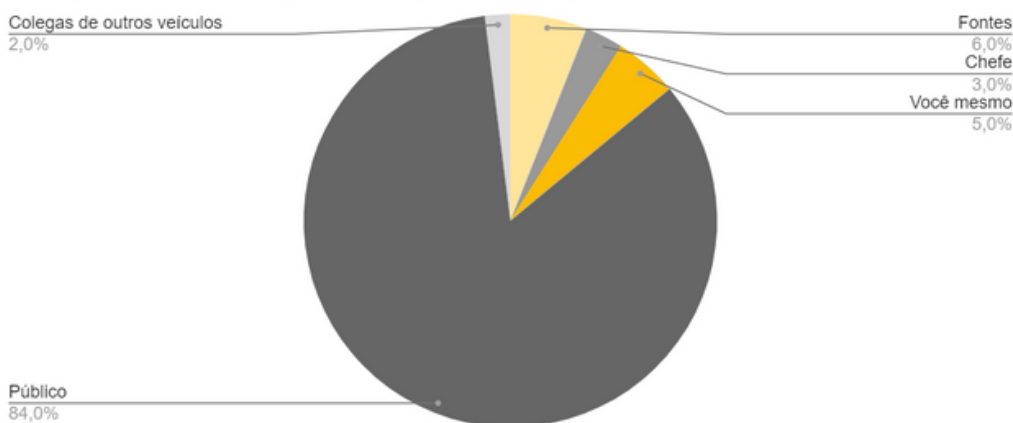
O que não pode faltar na sua casa, mas agora está faltando?

O que você não entende?

Adaptação do questionário aplicado pelo *The Oaklandside*

CHEGAR AO PÚBLICO OU PARTIR DELE?

Em quem você mais pensa enquanto está produzindo um conteúdo?



Orbis Media Review - maio/2022

Sempre soubemos que é *para ele* que trabalhamos. Mas sabemos *quem ele é*? Frequentemente vislumbramos um perfil de público desejado, uma audiência projetada até mesmo com base em situações pontuais vividas na rotina da redação. Expandimos esta compreensão e projetamos, também, as necessidades informativas de nossas audiências (Nelson, 2021).

Para completar, em nossas reuniões de pauta, **nos preocupamos em reportar sobre, ao invés de reportar para.** Novamente, parece um simples jogo de palavras. Mas a inversão do ponto de

vista no processo jornalístico questiona quatro séculos de atividade, valores-notícia, práticas e cultura profissionais.

Sim, continuaremos reportando *sobre* algo, mas nossa prioridade não será este algo. A pauta surgirá ao pensarmos, primeiramente, em reportar *para* alguém.

PAUTE MENOS ASSIM:

Esta semana acontece tal evento. Vamos fazer a cobertura dele.

E MAIS ASSIM:

O que este público precisa que nós podemos fornecer a ele?

CARACTERÍSTICAS DAS AUDIÊNCIAS

2022



A exemplo da pesquisa *Potencial de Membership e de Relacionamento com o Público nas Redações Brasileiras* (Orbis Media Review, maio/2020), perguntamos novamente aos participantes quais características melhor descreveriam suas audiências. Foram oferecidos adjetivos positivos e depreciativos, além da opção de o respondente informar uma nova característica. O formulário permitia que o participante marcasse até três respostas. As nuvens de tags representam, pelas dimensões das palavras, a quantidade de ocorrência de cada uma delas nas respostas.

2020



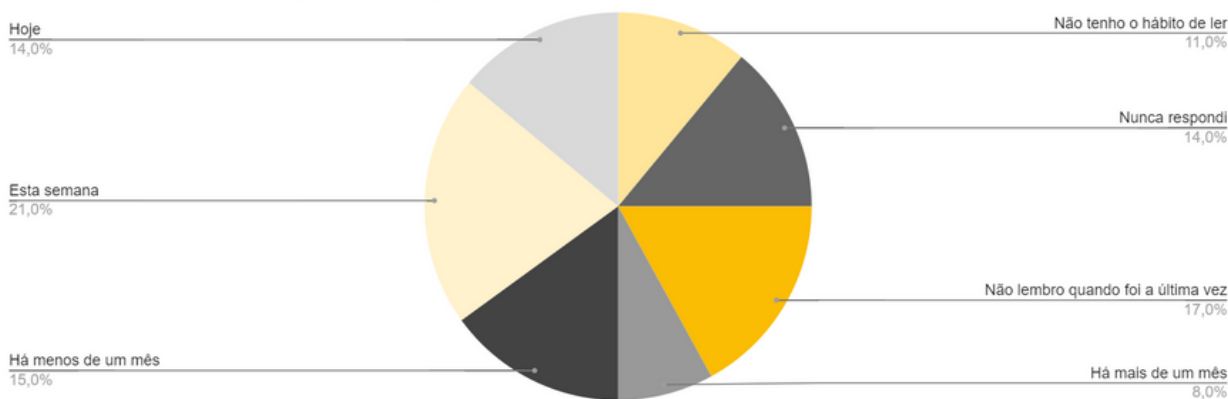
RESPONSABILIDADE, DO LATIM *RESPONDERE*, PÔR EM TROCA

O filósofo Emmanuel Levinás (1906-1995) diz que a simples presença do outro diante de mim funciona como uma indagação. O rosto do outro - ainda que nada diga - gera em mim uma responsabilidade por ele. Essa responsabilidade é mútua e tem como fim mínimo provar ao outro que ele existe - e eu também.

É lógico afirmar, portanto, que a responsabilidade que o outro impõe a mim, por sua simples presença, é meu dever de manifestar-me a ele. Agora pense que, no jornalismo, queremos o outro, necessitamos do outro, 84% dos participantes dizem pensar neste outro (o público) quando produzem conteúdo. E como anda nossa responsabilidade de responder a este outro?

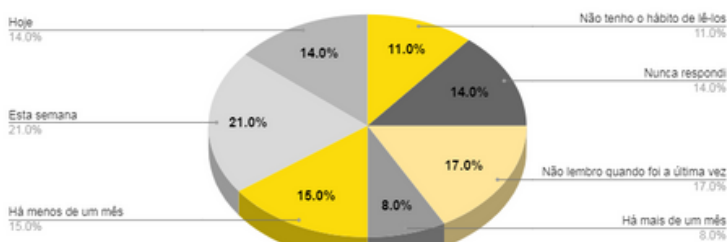
2022

Quando foi a última vez que você respondeu um e-mail ou comentário de um usuário?



Orbis Media Review - maio/2022

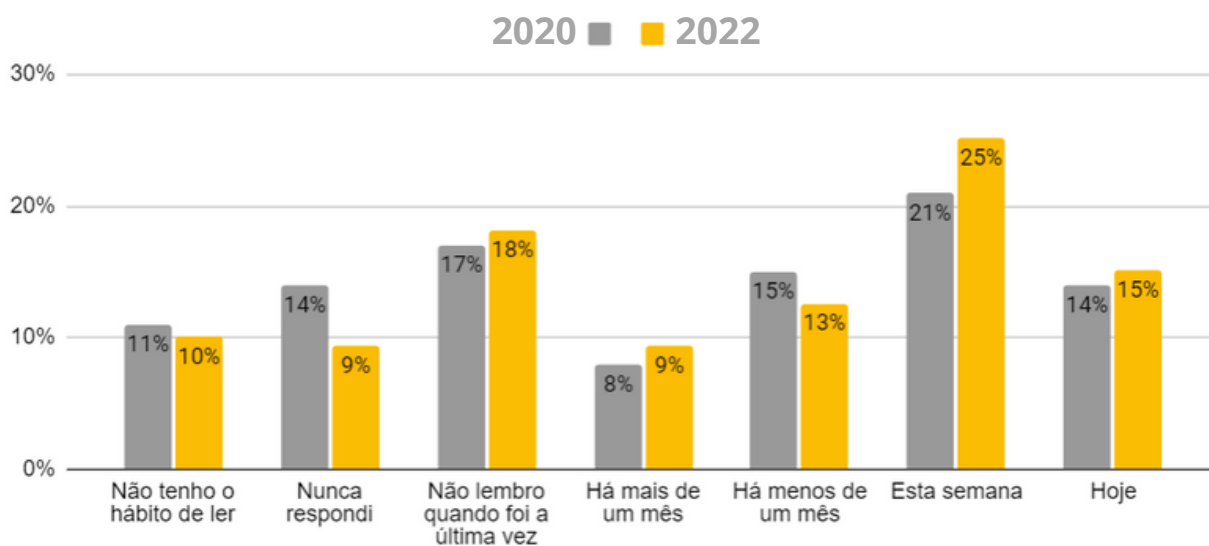
Quando foi a última vez que você respondeu um e-mail ou comentário do usuário nas matérias que você produziu?



Orbis Media Review - maio/ 2020

2020

Quando foi a última vez que você respondeu um e-mail ou comentário de um usuário?



Orbis Media Review - maio/2022

Em relação ao mesmo levantamento que fizemos em 2020, com 123 jornalistas brasileiros, estamos melhorando nossa disposição para responder mensagens ou comentários deixados pelo usuário.

Muitos de nós gostaríamos até mesmo de intensificar essa troca. Por outro lado, num levantamento inédito, muitos colegas ainda acreditam que relacionar-se com o público não é sua função (pág. 13).

"Como repórter, acho que o relacionamento com o leitor é um pouco perigoso por causa do nosso contexto político. Pessoalmente, eu me sentiria muito vulnerável a ataques verbais desmedidos em situações desse tipo."

Depoimento espontâneo de participante anônimo no campo aberto a comentários.

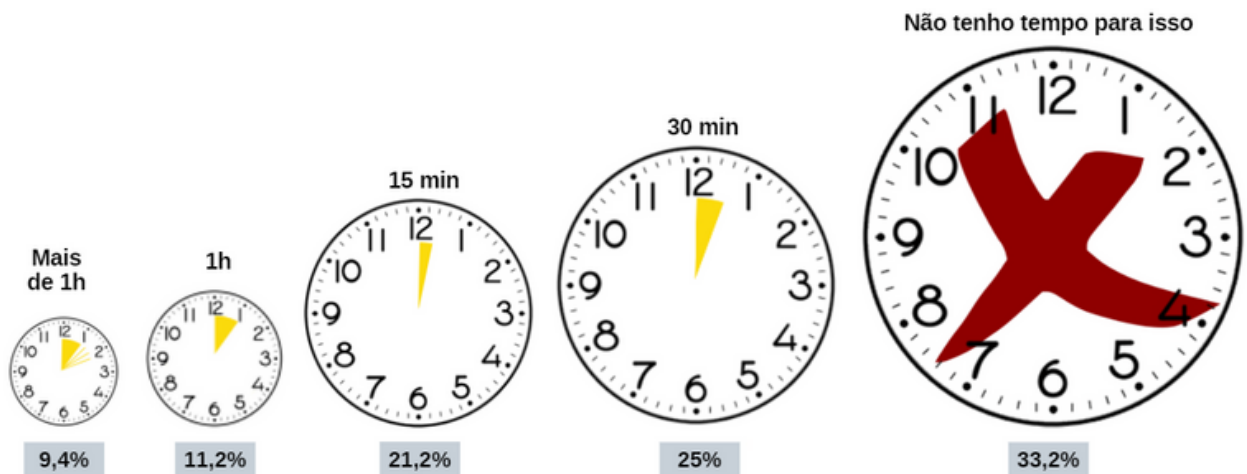
TEMPO DE CONVERSA

Seja por pressão da rotina ou, talvez, por esta impressão de que relacionamento com o público não é tarefa de jornalista, o tempo que reservamos às nossas audiências segue escasso.

Esta é a hora em que volta a dúvida: como entender o que o público quer, como produzir conteúdo que faça sentido para ele se não reservamos tempo para dialogar com nossas audiências?

2022 - DIÁRIO

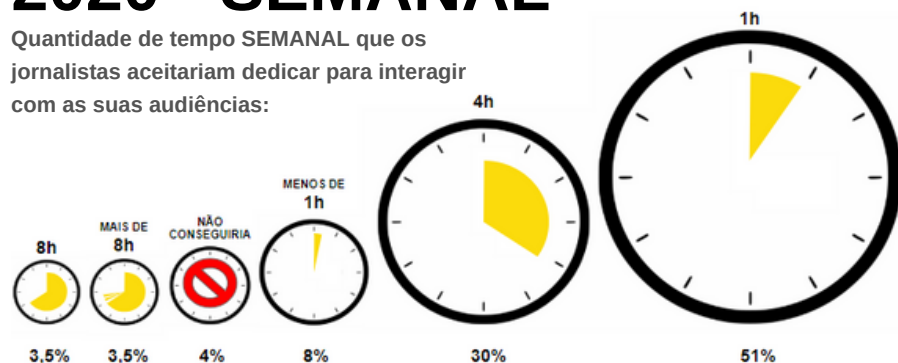
Quanto tempo do seu dia você dedica para se relacionar com suas audiências (aproximadamente)?



Orbis Media Review - maio/2022

2020 - SEMANAL

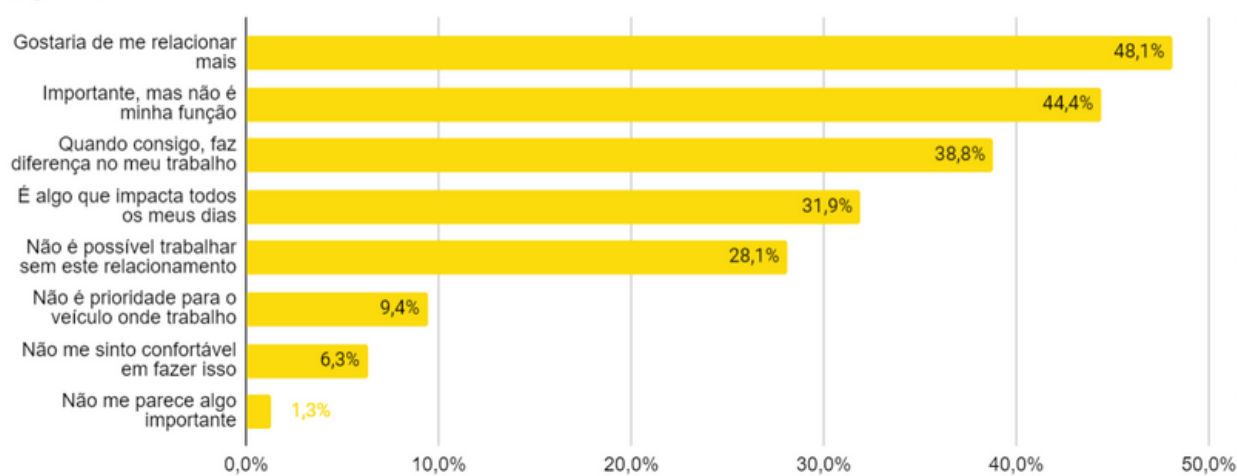
Quantidade de tempo SEMANAL que os jornalistas aceitariam dedicar para interagir com as suas audiências:



Orbis Media Review - maio/ 2020

RELACIONAMENTO COM O USUÁRIO

Qual sua posição quanto ao "relacionamento com o usuário"? (escolha até 3 opções)



Orbis Media Review - maio/2022

Uma sondagem como esta, certamente, demanda uma longa discussão. A que tipo de relacionamento nos referimos? Que impacto é esse que o usuário exerce sobre o nosso trabalho? Estas são percepções subjetivas que este relatório não pretende esgotar, ao contrário.

Ao propor as alternativas acima, tentamos abarcar possíveis interpretações ao entendimento amplo da expressão "relacionamento com o usuário", contemplando algumas interpretações possíveis num espectro que varia do negativo ao positivo, do particular ao

corporativo. Por mais que estes resultados sirvam apenas como ponto de partida para futuras pesquisas, não deixa de ser notável a quantidade de profissionais que não considera este relacionamento como parte de sua função como jornalista.

Historicamente, as rotinas editoriais não comportam momentos em que o jornalista dedique atenção ao público porque, de fato, os veículos esperam que seus profissionais estejam centrados na tarefa maior da produção e publicação de conteúdo e em toda a complexidade que

ela envolve. O contato do jornalista com o mundo externo à redação acontece como parte da apuração, quando os interlocutores são fontes. Ainda é comum encontrar empresas que tenham um departamento dedicado ao Atendimento ao Leitor/Ouvinte/Espectador, geralmente restrito ao tratamento de assuntos ligados à relação comercial mantida com o veículo.

Igualmente apartada da operação editorial ficavam as cartas à redação, lidas e selecionadas por um profissional destacado para este fim. São inúmeros os veículos que acolhem o contato do público na busca por sanar dúvidas sobre a programação, sugerir pautas ou mesmo disparar críticas ao trabalho do corpo editorial. Lidar com a variedade e a quantidade de abordagens não é uma função simples e dificilmente jornalistas são treinados para tanto.

Ocupando, por vezes, um papel incômodo a certos grupos sociais, jornalistas são alvo de perseguição e de agressão no mundo todo. Segundo relatório da Abraji

(Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo), nossa imprensa sofreu 453 ataques em 2021. É natural esperar que um indivíduo atacado no exercício de sua profissão busque proteger-se entre pares. O efeito adverso desta proteção legítima, no entanto, é o afastamento daqueles que, afinal, são a razão do seu trabalho ser feito.

Existe uma forma de ampliar o contato com o público, sem que isso represente um risco ao jornalista? Como criar ambientes seguros para que esta interação aconteça?

Um primeiro passo talvez seja recorrer à Carta Magna que rege nosso país desde 1988 e adotar o Pressuposto da Inocência, oferecendo uma primeira oportunidade de relacionamento a todo e qualquer indivíduo que faça contato com a redação, mesmo através de redes sociais. Conforme a interação evolua, os atores se descobrem mutuamente e decidem se o diálogo será, de fato, construtivo. Como na maior parte

"Acredito que a interação com a audiência é essencial. O entendimento de produção de conteúdo que faça sentido para essas pessoas é essencial. A internet ajuda no contato mais direto e individualizado e isso agrega muito. Veículos de comunicação devem se atentar, cada vez mais, para isso."

Depoimento espontâneo de participante anônimo no campo aberto a comentários.

das interações sociais espontâneas, disso depende a decisão de manter ou descontinuar a troca.

Ao contrário de conversas pessoais, no entanto, um dos dilemas que o jornalista enfrenta nessa hora é em relação à sua identidade: ele dialoga na condição de indivíduo ou como empresa? Grandes veículos já propuseram protocolos de relacionamento com o usuário às suas equipes editoriais. Padronizar, porém, pode artificializar o diálogo e esvaziá-lo de autenticidade. É como se conversar deixasse de ser algo próprio do humano.

Dialogar já foi tema de manuais publicados na Europa entre o século XVII e XIX. Embora o objetivo de alguns deles fosse ensinar etiqueta e normas de conduta para círculos da alta sociedade, muitos se dedicavam a técnicas da chamada "arte da conversação", elencando atitudes do indivíduo que são elementares para que um bom diálogo sustente um convívio saudável.

"Não interromper o interlocutor" (saber escutar) ou "não estender-se demais sobre o mesmo tema" (monopolizando a fala) são exemplos de recomendações trazidas por estes manuais. Se, por um

lado, elas parecem ser da ordem do bom senso, por outro lado retornam como necessidade de reaprendermos a nos comunicarmos de forma pacífica, não-violenta, capaz de suscitar bons sentimentos nos atores envolvidos. **Não se trata de concordar com tudo o que o outro diz, mas de compreender a mensagem. E, para isso, ouvir é o primeiro ato. O segundo, responder.** Aparentemente, conversar é algo tão simples. Talvez a complexidade que este

Acho que essa relação é importante, mas o caminho para construir isso é meio espinhoso. Ao mesmo tempo que queremos ter um relacionamento com o leitor, precisamos deixar claro que ele não controla a linha editorial do jornal ou dita o que será publicado por demanda nas redes. Então alinhar essa questão internamente e transmitir essa mensagem para o leitor e fazer isso ser entendido é um senhor desafio.

Depoimento espontâneo de participante anônimo no campo aberto a comentários.

tipo de comunicação encerre represente uma oportunidade para jornalistas se reposicionarem na sociedade como profissionais hábeis no uso da palavra e na difusão de culturas.

É claro que um alinhamento entre profissional e veículo é fundamental. Se a empresa não considera o contato com as

audiências como uma prioridade (conforme dito por 9,4% da amostra), será mais difícil que o jornalista justifique o tempo dedicado a encontros com o público e diálogos exploradores. Mesmo nestes casos, quem deve tomar a iniciativa para que a escuta ou o diálogo com a população sejam parte da ação de um veículo: a empresa ou seus profissionais? Em quais termos este relacionamento deve acontecer? Há flexibilidade em tais condições? O que a empresa ganha com este diálogo? É possível associá-lo a algum produto ou projeto novo, de forma a torná-lo economicamente sustentável? Quão escalável ele será? Ficará no âmbito de "dar um bom exemplo à sociedade" ou desempenhará papel central na rotina da redação, inaugurando um modelo de jornalismo inovador?

As ideias ao lado já vêm sendo praticadas por veículos como [The Big Bend Sentinel](#), [Inside Story](#), [KQED Radio](#), [The Guardian](#), [The Oaklandside](#), [El Tímpano](#), [The Listening Post](#), [Spaceship Media](#), [News Voices](#), [Journal Star](#), [De Correspondent](#), [The Tennessean](#), [CapRadio](#) entre outras organizações de mídia.

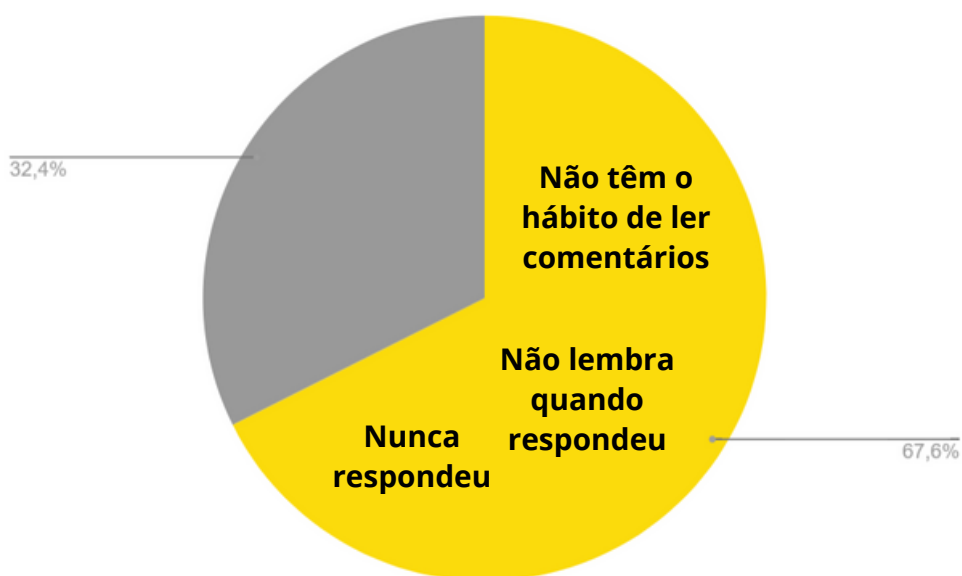
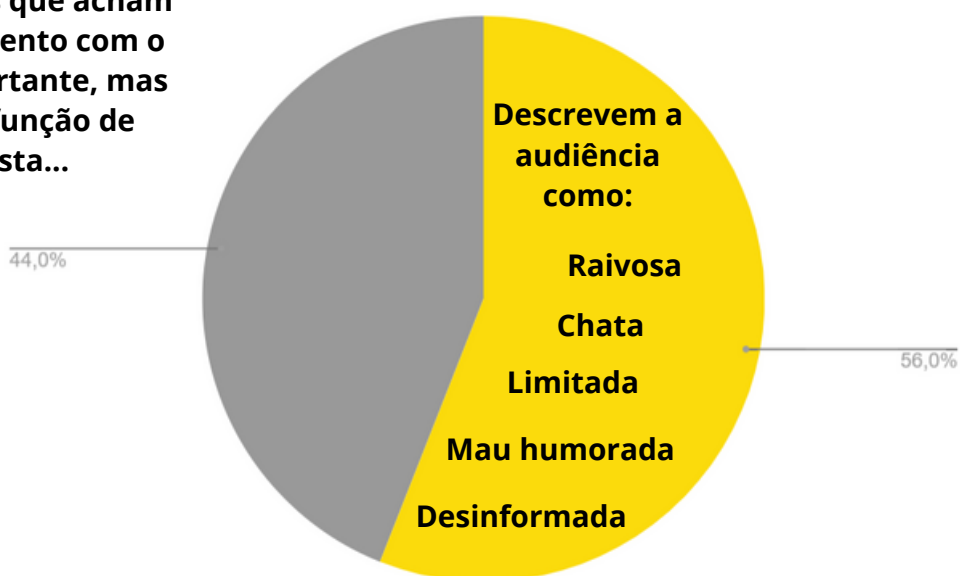
Mecanismos de diálogo com as audiências

- Clube de Leitores (rotativo e com reuniões periódicas de sugestões, acompanhamento e feedback de pautas)
- Almoços, jantares ou cafés entre usuários convidados e gestores do veículo
- Sequência de entrevistas informais *in loco*, sob a técnica da bola de neve (cada entrevistado recomenda outros), para descoberta de demandas informativas
- Um dia por semana, alguém da redação trabalhar de um café ou local onde possa conversar com pessoas (como um posto avançado do veículo)
- Reunir grupos antagônicos e mediar o diálogo entre eles de forma estruturada
- Criar banco de fontes onde o público se cadastre de acordo com suas habilidades comprovadas
- Pitch de pautas ao veículo e atribuição de repórter para realização junto com o autor da ideia escolhida
- Votação de pautas aberta ao público
- Espalhar perguntas (uma por vez) informando canais por onde responder
- Informar meios de contato do autor de cada matéria e garantir tempo diário, fixo, para gerenciar estas mensagens

CRUZAMENTOS

Entre os participantes que disseram não ser sua função relacionar-se com o público, mais da metade usou ao menos um adjetivo depreciativo para descrever suas audiências:

Entre aqueles que acham o relacionamento com o público importante, mas que não é função de jornalista...



O grupo que percebe o relacionamento com as audiências como algo que faz diferença em seus dias de trabalho ou, ainda, que não é possível trabalhar sem esta interação é numeroso. Estas respostas foram marcadas por 65,6% dos respondentes e sinalizam que há um esforço em nutrir este vínculo por meio de respostas.

Dos 65,6% da amostra que consideram o relacionamento com o usuário como algo que faz diferença no dia ou que é impossível trabalhar sem esta interação...



METODOLOGIA

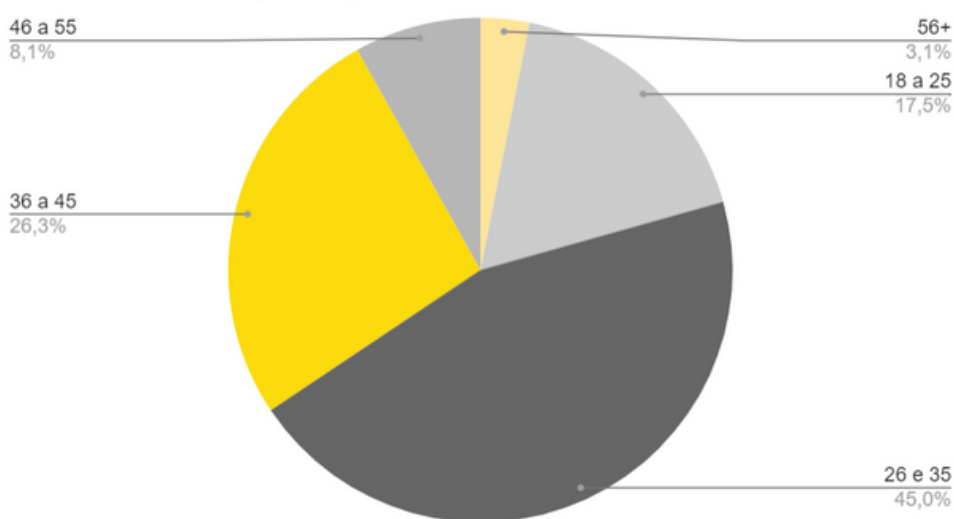
Este levantamento se estendeu de 14 de fevereiro e 23 de março de 2022, através de convites disparados via LinkedIn. Foram coletadas 160 respostas válidas e não foram contabilizados os disparos de convite.

Os participantes foram selecionados a partir do resultado de busca dos cargos informados em seus perfis individuais. Se o profissional se declarasse atuante em veículo jornalístico da mídia mainstream - de alcance nacional ou generalista regional -, era enviado um convite a ele, por meio do perfil da pesquisadora. Somente assim, na maioria dos casos, era possível escrever uma mensagem ao profissional, limitada a 300 caracteres. A

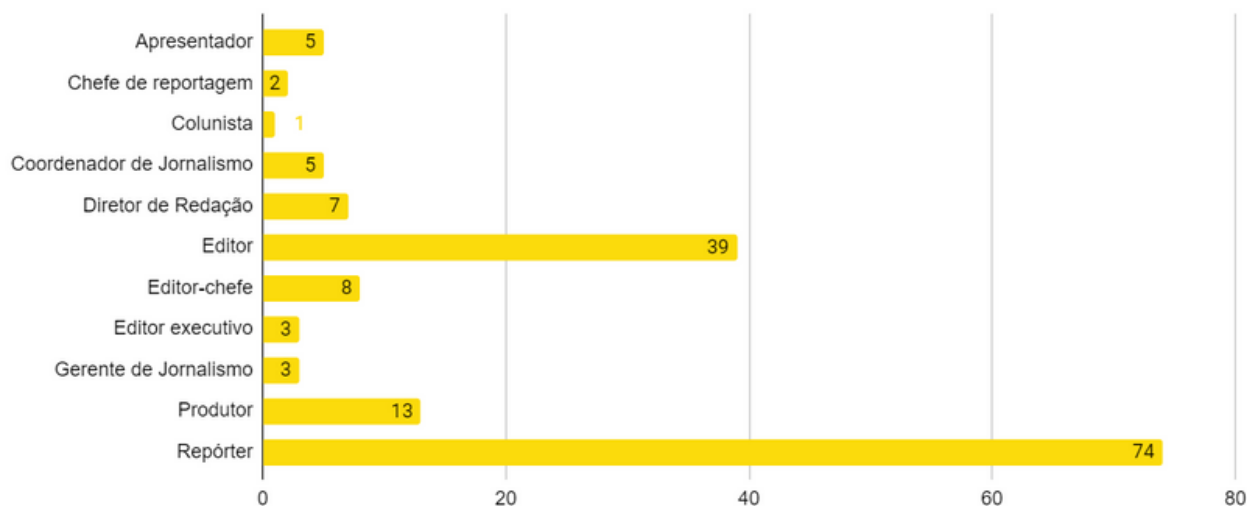
mensagem explicava brevemente o motivo do contato e deixava o link para o formulário da coleta de respostas, armado no Google Forms. Desta forma, todos os integrantes da amostra eram, inicialmente, contatos secundários da pesquisadora e esta foi uma variável necessária para mitigar o enviesamento das respostas.

O formulário era anônimo e com controle de duplicidade de respostas. As perguntas se distribuíam em seis questões objetivas de múltipla escolha, tanto de resposta única quanto de respostas múltiplas, com a opção de o respondente fornecer sua própria alternativa. Além dessas perguntas, foram feitas três questões de caráter demográfico, que permitiram identificar a faixa etária, a região onde o participante vive e o cargo que ocupa no veículo - esta com campo aberto de resposta.

Faixa etária dos participantes

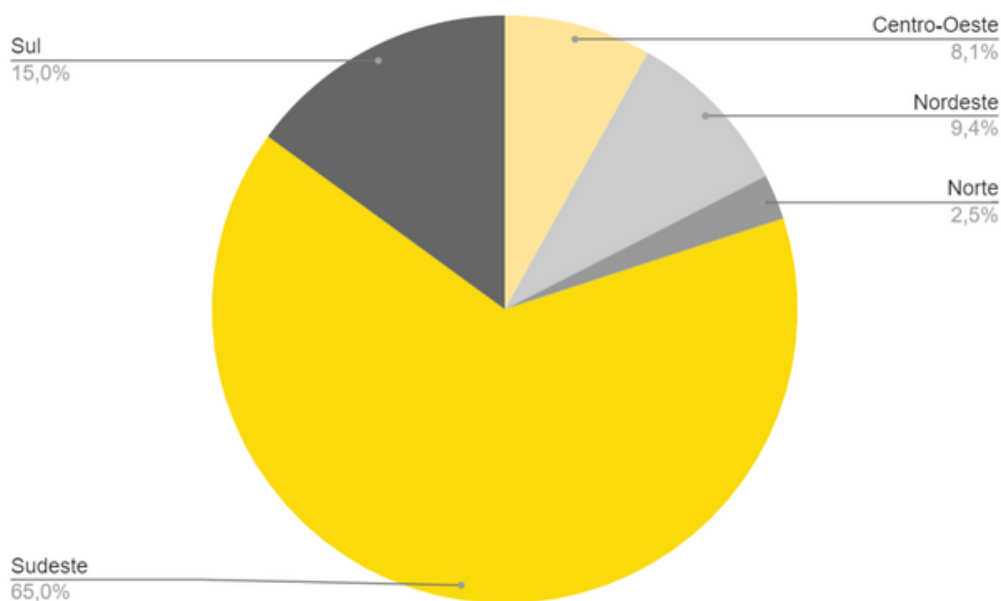


Cargos informados pelos participantes



Em função de os cargos informados serem inseridos no formulário através de um campo aberto, procedeu-se a categorização por proximidade. Exemplo: editor, editor de texto e editor assistente foram reunidos na categoria "Editor".

Em relação à cobertura geográfica da pesquisa, existe uma discrepância que pode ser atrelada à proporção de atuação desses profissionais e/ou aos resultados de busca do algoritmo do LinkedIn. Igualmente, ela não invalida a amostra.



REFERÊNCIAS

Adler, Mortimer J. **Como falar, como ouvir**. São Paulo: É Realizações, 2013.

Lévinas, Emmanuel. **Totalidade e Infinito**. Lisboa: Edições 70, 1980.

_____. **Entre nós. Ensaios sobre a alteridade**. Petrópolis: Vozes, 1997.

_____. **La huella del otro**. México D.F.: Taurus, 1998.

Monitoramento de ataques a jornalistas no Brasil - Relatório 2021. Abraji (Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo). Disponível em: <https://abraji.org.br/publicacoes/relatorio-monitoramento-de-ataques-a-jornalistas-no-brasil>

Nelson, Jacob L. **Imagined Audiences: How journalists perceive and pursue the public**. Oxford: Oxford University Press, 2021.

Potencial de membership e de relacionamento com o usuário nas redações brasileiras. Relatório de Pesquisa - maio/2020. Orbis Media Review - Disponível em: <https://orbismedia.org/pesquisa-potencial-de-membership-e-de-relacionamento-com-o-usuario-nas-redacoes-brasileiras/>

ORBIS MEDIA REVIEW

www.orbismedia.org

contato@orbismedia.org

+55 11 31778325

*ORBIS MEDIA REVIEW é uma publicação do
MASTER NEGÓCIOS DE MÍDIA, um Núcleo de
Estudos associado ao ISE Business School.*



MASTER NEGÓCIOS DE MÍDIA

Carlos Alberto Di Franco, Diretor Geral

Glaucia Noguera, Diretora Executiva

Ana Brambilla, Professora e Pesquisadora

Raphael Müller, Professor e Head de
Admissões

João Arantes Payne, Jornalista e
Pesquisador

Rua Martiniano de Carvalho, 573
01321-001 | São Paulo – SP
<https://master.ise.org.br>
comunicacao@ise.org.br
55 11 3177 8200



Este obra está licenciado com uma
Licença [Creative Commons Atribuição-
NãoComercial-Compartilhalgal 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)
[Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).