

## **Quais os desafios da carreira de produto dentro do jornalismo brasileiro?**

Nos últimos anos, a gestão de produtos se tornou uma das carreiras em alta no mercado jornalístico. Com a crise do negócio editorial, estes profissionais estão se destacando como peças-chave para impulsionar a transformação digital e encontrar novas formas de engajar o público e gerar receita.

Durante meu processo pessoal de estudar a área mais afundo e aplicar algumas metodologias no meu dia-a-dia de trabalho, me deparei com desafios que me geraram uma inquietação:

**Será que outros profissionais e redações passam por impasses parecidos? Será que há problemas específicos de gestão de produto em veículos brasileiros?**

A dúvida virou minha pergunta de pesquisa.

Inspirada por pesquisas anteriores realizadas pelos pesquisadores Cindy Royal e Damon Kiesow, e que tiveram como ponto de partida a comunidade da NPA, fui atrás de profissionais reconhecidos no mercado de jornalismo brasileiro por sua atuação com produtos para entender quais os principais desafios enfrentados por eles.

E sim, os desafios são comuns, e recorrentes

### **Os entrevistados**

Tabela 2. Perfil dos participantes

| Entrevistado/a | Idade | Gênero           | Posição     | Tempo de atuação | Região da organização | Tamanho da organização | Tipo de organização              |
|----------------|-------|------------------|-------------|------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------------|
| E1             | 35    | Mulher cisgênero | Coordenação | 1 - 5 anos       | Sudeste               | +500 funcionários      | Organização de mídia tradicional |
| E2             | 36    | Mulher cisgênero | Gerência    | 6 - 10 anos      | Sudeste               | 100 - 499 funcionários | Organização de mídia tradicional |
| E3             | 45    | Mulher cisgênero | Gerência    | 1 - 5 anos       | Sudeste               | 10 - 99 funcionários   | Organização nativa digital       |
| E4             | 41    | Mulher cisgênero | Gerência    | 6 - 10 anos      | Sudeste               | +500 funcionários      | Organização de mídia tradicional |
| E5             | 34    | Homem cisgênero  | Gerência    | 6 - 10 anos      | Sudeste               | +500 funcionários      | Organização de mídia tradicional |
| E6             | 41    | Homem cisgênero  | Coordenação | 6 - 10 anos      | Sudeste               | +500 funcionários      | Organização de mídia tradicional |
| E7             | 28    | Homem cisgênero  | Sênior      | 1 - 5 anos       | Sudeste               | 100 - 499 funcionários | Organização nativa digital       |

Fonte: Resultados originais da pesquisa

As entrevistas foram realizadas de forma online, por meio de videochamadas, com o objetivo de facilitar o contato entre a pesquisadora e os participantes. Os encontros tiveram duração média de 30 minutos, sendo realizados em março de 2024.

Após a análise das entrevistas, as reflexões dos profissionais foram organizadas em seis categorias:

1. Escopo: Percepção dos entrevistados sobre sua rotina de trabalho
2. Comunicação: Percepção dos entrevistados sobre os desafios nas relações com todos os setores que impactam suas atividades
3. Cultura: Percepção dos entrevistados sobre como a estrutura da organização limita sua atuação
4. Formação: Percepção dos entrevistados sobre os conhecimentos práticos e teóricos necessários para a realização de suas tarefas
5. Carreira: Percepção dos entrevistados sobre o futuro da área de produtos e de suas próprias carreiras
6. Melhorias: Percepção dos entrevistados sobre as possíveis formas de mitigar os problemas do setor

A seguir, mostro um resumo dos principais desafios descritos:

ESCOPO

- Falta de escopo claro e mudanças frequentes nas responsabilidades;

- A frequência de mudanças nas expectativas e no escopo das equipes torna difícil o planejamento a longo prazo;
- Profissionais de empresas pequenas enfrentam a falta de uma rotina repetitiva, lidando com múltiplas responsabilidades, como gerenciamento de projetos e resolução de bugs.

Entrevistada 1: “Eu já fui responsável por audiência, depois não fazia mais sentido ser audiência, passei para outras áreas. Então, o escopo dos times muda com alguma frequência. Entendo, mundo VUCA, mas o meu time não dura um ano com uma missão e um escopo fechado. Não é que o time muda, é só que as expectativas em relação aos times vão mudando [...] Como é que fazemos o planejamento do ano inteiro se a gente não tem um escopo claro?”

## **COMUNICAÇÃO**

- Dificuldade em traduzir prioridades técnicas para o ambiente editorial, onde as expectativas podem divergir;
- Barreiras ao lidar com jargões técnicos, exigindo adaptação para se comunicar com o setor de desenvolvimento;
- Conflitos frequentes entre desenvolvimento, produto e editorial, exigindo atuação como ‘pacificadores’.

Entrevistado 6: “O atrito entre as áreas de desenvolvimento, produto e editorial é realmente muito cruel e obviamente um dos esforços meus ao longo desses anos todos foi aprender para argumentar. Os desenvolvedores são muito bons em usar termos e jargões técnicos para dizer algo que simplesmente não querem fazer [...] Mas eu tento ser o pacificador na maioria das vezes, porque eu não acredito que simplesmente tratar o problema como culpa do outro setor resolve as coisas. A relação muitas vezes é conflituosa mesmo, mas a gente tenta chegar à um consenso na maioria das vezes, e acho que esse time de produto acaba sendo um grande aliado para isso”

## **CULTURA**

- Dificuldade em fazer com que a redação entenda o conceito de gestão de produtos e a importância de seu papel;
- Desafio em integrar novos integrantes ao universo de produto, especialmente se não há clareza sobre os resultados esperados;
- A redação enfrenta resistência em adotar uma visão mais orientada ao negócio e às necessidades dos usuários, o que dificulta a colaboração e a produção de conteúdo alinhado;
- Falta de uma cultura de pesquisa, teste e feedback.

Entrevistado 5: “Acho que o maior desafio mesmo é conseguir lidar com as culturas das gerações ainda muito presas a uma outra geração de jornalismo, focada no editorial, no conteúdo. É difícil encontrar uma forma deles virarem à chave de que produzir jornalismo para um jornal físico, uma revista, é muito diferente da produção para o digital”

## **FORMAÇÃO**

- Profissionais costumam buscar cursos e certificações para se aperfeiçoar, já que a formação formal em jornalismo não abrange adequadamente o universo de gestão de produtos;
- Fazem isso muitas vezes por meio de cursos genéricos de produto, ou direcionados a outras áreas, já que os específicos para o jornalismo são escassos;
- Falta de incentivo para formação em produtos dentro das redações.

Entrevistado 4: “Quando assumi esse cargo, os desenvolvedores me contaram o que era método ágil, eu não sabia nada disso. Então eu falei: ‘ok, quero estudar isso’. Mas toda vez que eu saí de estudar eram umas coisas muito quadradas, pouco voltadas para a realidade do jornalismo. Eu li a teoria, mas eu não conseguia aplicar. Foi necessário entender e adaptar na prática esses conceitos todos”

## **CARREIRA**

- Em empresas pequenas e com áreas de produto ainda em desenvolvimento, há liberdade para experimentar, mas também a necessidade constante de justificar a importância do trabalho;
- Muitos profissionais enfrentam a realidade de não haver um caminho claro de progressão na carreira, especialmente quando suas funções são novas e únicas;
- Desejo de querer migrar para áreas fora do jornalismo, especialmente em grandes empresas de tecnologia que oferecem mais oportunidades de impacto;
- A transição para outras áreas de negócios, entretanto, é complicada, pois os profissionais sentem que não têm formação suficiente para tal..

Entrevistado 3: “O fato de ser uma empresa pequena, que não tem uma área consolidada de produto, uma área muito nova, em que a gente está criando os processos me dá um espaço muito grande para trabalhar, para fazer muitas coisas. E isso é muito bom. Mas eu também penso, às vezes, que para ter uma experiência um pouco mais profunda, talvez seja necessário ter uma experiência numa empresa grande e que tenha uma estrutura mais robusta de produto, em que eu não tenha que ficar convencendo as pessoas da importância do meu trabalho”.

## **Plano de Ação para Mitigar Problemas na Gestão de Produtos no Jornalismo**

E agora, para onde ir? Com base nos depoimentos e nas categorias analisadas, apresento uma proposta inicial e modesta de plano de ação. Meu objetivo com isso é ajudar a mitigar os desafios enfrentados e incentivar a entrada de mais profissionais na carreira de produtos, além de promover o aperfeiçoamento daqueles que já atuam nessa área.

---

## 1. Universidades de jornalismo

### Ações:

- **Revisão Curricular:** Atualizar os currículos para incluir disciplinas sobre gestão de produtos, dados e metodologias ágeis.
  - **Parcerias com Empresas:** Estabelecer colaborações com empresas de jornalismo para estágios e projetos práticos que conectem teoria à realidade do mercado.
  - **Workshops e Seminários:** Oferecer eventos com profissionais da indústria para discutir tendências e melhores práticas em gestão de produtos.
- 

## 2. Empresas de Jornalismo

### Ações:

- **Formação e Capacitação:** Investir em treinamentos regulares para a equipe sobre metodologias de produto, análise de dados e a importância de uma mentalidade de teste.
  - **Cultura de Produto:** Promover uma mudança cultural que valorize a gestão de produtos, envolvendo todos os níveis da organização, desde a liderança (movimento top-down) até as redações.
  - **Estabelecimento de Processos:** Criar processos claros e um roadmap estratégico que incluam KPIs e objetivos bem definidos para alinhar todos os times.
- 

## 3. Profissionais

### Ações:

- **Desenvolvimento Contínuo:** Buscar cursos e certificações em gestão de produtos, dados e comunicação eficaz para aprimorar habilidades e conhecimentos.
- **Networking e Comunidade:** Participar de grupos de discussão e conferências sobre gestão de produtos, criando redes de apoio e troca de experiências.
- **Empatia e Comunicação:** Trabalhar na comunicação clara com as equipes, evitando jargões técnicos e promovendo um entendimento mútuo sobre objetivos e processos.

*Fernanda Giacomassi é jornalista e especialista em produção multiplataforma e negócios digitais. Atua como editora de audiência no g1, em São Paulo.*

*Este artigo é derivado de uma pesquisa de conclusão de curso do MBA de Digital Business da Esalq-USP, apresentado em agosto de 2024. Para acessar o estudo completo, com*

metodologia e referências bibliográficas, escreva para a pesquisadora em:  
[fernanda.giacomassi@alumni.usp.br](mailto:fernanda.giacomassi@alumni.usp.br) ou entre em contato pelo LinkedIn:  
<https://www.linkedin.com/in/fernanda-giacomassi/>.