

Laboratórios de inovação: o papel dos media *labs* nas redações ubíquas

João Canavilhas
Eduardo Pellanda
Ana Cecília B. Nunes

Introdução

A partir do momento em que a popularização da internet e dos dispositivos móveis trouxe consigo múltiplas formas narrativas, o objetivo das redações de todo mundo deixou de ser apenas encontrar maneiras de contar histórias e distribuir informação: o desafio passou também a residir na busca de um caminho para manter a sustentabilidade financeira das empresas e a sua proposta de valor-acrescentado. Com recurso a estratégias de longo prazo, os mídia concentram-se em iniciativas e processos que os diferencie dos demais e os mantenha vivos frente a um cenário incerto, principalmente para os grandes (e tradicionais) grupos de mídia.

Como afirma Brigg (2013, s. p.), analisando os candidatos do prêmio Scripps Howard Awards (edição 2013), “What set them apart from the rest of the entries [the winners] was the way

that each one found a creative — and effective — way to use a digital technique or tool to tell a story or convey information”.

Apesar de a maioria dos prêmios de jornalismo ainda focar em reportagens, hoje as redações apostam também em estruturas chamadas *media labs*, que podem ser oriundas de parcerias com universidades (Drone Journalism Lab em parceria com a Vice e a CCTV em África), estruturas mistas entre academia e empresas (NYC Media Lab que tem entre seus membros afiliados empresas como A+E Networks, Audible, Bloomberg LP, ESPN, Hearst Corporation, NBC Universal, News Corp, entre outras) ou estruturas criadas dentro das próprias empresas de jornalismo (*media lab* do *Buzzfeed*).

Este artigo parte destes três casos para tratar o que chamamos de “redações ubíquas”. Estas estruturas de trabalho jornalístico, que antes eram focadas exclusivamente no ciclo (diário, semanal, mensal, etc) de seus produtos, hoje se engajam em um pensamento de longo prazo através de estruturas que dialogam com os desafios das redações, mas não partilham o mesmo ciclo de pensamento estratégico.

Os *media labs* nasceram nas universidades, sendo uma das primeiras iniciativas o *media lab* do MIT, inaugurado em 1985 (Brand, 1887). Estes laboratórios chegaram ao mercado e podem ter diferentes objetivos, conforme elencado por Salaverria (2015):

- 1) dedicados al desarrollo de aplicaciones y tecnologías digitales; 2) centrados en la exploración de nuevas narrativas multimedia y el periodismo de datos; 3) destinados a promover proyectos empresariales y start-ups; y 4) orientados a actividades de formación profesional y programas de alfabetización mediática. (p. 397)

Entendendo o cenário da convergência e os desafios colocados às redações jornalísticas atuais, este artigo propõe que as redações ubíquas já não estão centradas em uma estrutura única focada no ciclo de seus produtos midiáticos, mas que a redação ubíqua dialoga com uma visão de longo prazo que pode estar em *media labs* internos ou em parcerias externas. Desta forma expandem-se os desafios da redação para além da própria indústria de jornalismo através de diferentes processos de inovação.

As transformações da atividade e os desafios do jornalismo ubíquo

A transformação das sociedades resultantes da popularização do acesso à internet e da mobilidade associada às tecnologias da informação culminou em um cenário de fragmentação da comunicação, das próprias audiências e da receita. É possível analisar o cenário da convergência por diferentes vieses. Jenkins (2006) enfatiza a apropriação como um dos fatores primordiais neste cenário que ele denomina de Cultura da Convergência, concedendo um lugar de destaque para o receptor neste processo. Já Castells (2009) analisa as transformações a partir das relações de poder que se modificam na sociedade estruturada a partir das mídias analógicas para o cenário da informação digital. Na Sociedade em Rede, o ponto central de todas as relações passa a ser constituído pela informação, sua capacidade de processamento e de geração de conhecimento (Castells, 2009).

No entanto, a centralidade da informação contemporânea não é acompanhada da perpetuidade do modelo de jornalismo antes estruturado. A inovação que está presente em qualquer indústria, neste caso resultante da emergência de um novo ecossistema midiático (Canavilhas, 2011), assustou as grandes empresas do setor pela perda de margens de lucro e de audiência frente a um cenário dinâmico, fragmentado e ubíquo da informação.

Christensen, Skok e Allworth (2012) comentam que a teoria da disrupção evidencia um padrão repetido em todas as indústrias, em que novos participantes de um mercado, ou seja, as empresas de inovação, criam um ponto de apoio para o aparecimento de um novo cenário com vantagens escaláveis e normalmente com margens de lucro menores, gerando uma desestabilização de mercado. Em uma aproximação com o cenário do jornalismo, os autores Christensen, Skok e Allworth (2012) acrescentam que “Those that survive remain mired in the innovator’s dilemma: A false choice between today’s revenues and tomorrow’s digital promise” (p. 6).

Novos produtores de conteúdo nativamente digitais passam a obrigar as grandes empresas de mídia a competir por uma audiência agora cortejada por uma infinidade de possibilidades de interagir com conteúdos jornalísticos a qualquer hora em qualquer lugar, em sintonia com um jornalismo que é totalmente ubíquo. Se a inovação esteve sempre junto do jornalismo a partir de novas plataformas, mas também do processo de remediação (Bolter & Grusin, 2000) que promove uma adaptação dos meios. Este parece ainda incompleto, já que não se vislumbra uma resposta para a perpetuidade dos modelos de negócio do jornalismo pós-impreso ou para uma estabilidade do trabalho das redações que ainda sofrem cortes ou reestruturações em busca da fórmula de sucesso para prosperar. Inovar passou a ser uma necessidade para sobreviver.

Esta sobrevivência decorre, por isso, da capacidade das empresas assimilarem a inovação, um fenômeno que pode ocorrer em três campos: nas ferramentas de produção, nos canais de distribuição ou nos dispositivos de recepção, sendo que muitas vezes algumas ocorrem em simultâneo. Para exemplificar estes três campos de inovação em diferentes momentos da história do jornalismo podemos falar na prensa móvel de Gutemberg, na Internet ou, mais recentemente, nos *smartphones*.

Como referem Fonseca e Barbosa (2016), a inovação em jornalismo implica “explorar toda a série de mudanças que surgem a partir da relação entre as affordances que emergem do dispositivo, que dá suporte à circulação e interação do conteúdo informativo; além da configuração da própria mensagem, definida estrategicamente segundo o meio e segmento a partir dos seus diversos formatos narrativos” (p. 8). Estamos, assim, perante mudanças que ocorrem fora do próprio jornalismo, mas que influenciam de forma radical os seus conteúdos e a sua relação com os consumidores, ou seja, desafiam modelos de negócio estáveis que inesperadamente se tornam insuficientes para manter as empresas de mídia em funcionamento. Nesta situação, as empresas podem encarar a inovação como uma dificuldade ou como uma oportunidade.

Ao contrário das organizações que nascem aproveitando as oportunidades do contexto digital, as grandes empresas precisam lidar com um contexto em que há um legado dispendioso e em que a cultura de inovação precisa ser estabelecida em um cenário corporativo pouco propício a este tipo de pensamento: as redações jornalísticas.

We have failed to foster a newsroom culture that rewards innovation and empowers the younger generation, that can readily adapt to the new media world around us, and that is willing to experiment with the diversified revenue streams right in front of us. [...] Our traditional newsroom culture taken in aggregate has blinded us from moving beyond our walls of editorial independence to recognize that without sales and marketing, strategy, leadership and, first and foremost, revenues, there is no editorial independence left to root for. (Skok, 2012, p. 5)

As redações viveram em um contexto de isolamento em relação ao restante dos departamentos das empresas de mídia, um cenário que por si só é avesso à inovação. Para Johnson (2010), “alguns ambientes sufocam ideias; outros parecem gerá-las sem esforço” (p. 19). As tradicionais redações jornalísticas parecem fazer parte do primeiro escopo: um ambiente de profissionais basicamente com a mesma formação, com rara ou nenhuma interdisciplinaridade entre as equipes, constantemente pressionados pelo fator tempo e assombrados pelo medo de errar, dificultando a experimentação.

Johnson (2010) debruça a sua pesquisa sobre os fatores que estimulam boas ideias, independente da indústria e destaca a máxima de que boas ideias querem se “conectar, se fundir, se recombinar. Querem se reinventar transpondo fronteiras conceituais” (p. 24). Em uma redação isolada, composta exclusiva (ou majoritariamente) de jornalistas, com uma visão de curto prazo focada em conteúdo (incentivadas por uma pressão temporal), as redações ficaram estagnadas em pensar estratégias de conteúdo e formas narrativas em detrimento de um pensamento de produto, conectado entre negócios, tecnologia e estratégia de longo prazo. Para endereçar isso, novas estratégias tiveram de ser pensadas e entre elas, pode-se destacar a proliferação dos *media labs*.

Redações ubíquas e os *media labs*

O jornalismo, enquanto atividade empresarial e campo de experimentação, não possui um histórico de pesquisa e inovação. A ideia do jornalista como empreendedor, ou o seu envolvimento com novos produtos e tecnologias, é muito recente e resulta de um cenário em que a crise econômica global, a revolução tecnológica e a inexistência de novos modelos de negócio criaram uma tempestade perfeita (Fowler-Watt & Stuart, 2013) no campo do jornalismo. Acresce o facto de a relação entre o mercado e a

academia (universidades) ser igualmente distante, não havendo histórico de integração.

No entanto, este abismo entre inovação, produto e jornalismo tem sido retomado pelas universidades e pelo próprio mercado nos últimos anos. Como comenta Briggs (2011), as faculdades e escolas de jornalismo no mundo têm incluído recentemente em seus planos de estudo algumas disciplinas e tópicos relacionados com a proposição de novas empresas ou de novas unidades de negócios dentro das próprias empresas de mídia.

Uma vez que os desafios se ampliam, e as pressões de mercado e da audiência se diversificam para além das formas narrativas, as redações jornalísticas deixam de ser o único ponto em que nasce, se desenvolve e se faz jornalismo nas empresas de mídia. As redações passam também a ser o epicentro de uma estratégia jornalística de produto que se propaga também por estruturas alheias às redações e, por vezes, alheias a própria empresa de mídia.

São estas redações que se expandem por estruturas de inovação externas ao escopo de produção de conteúdo diário que chamamos *redações ubíquas*. São ubíquas não apenas do ponto de vista de produção e conteúdo — porque produzem conteúdo de todos os lugares — mas, principalmente, porque carregam seus dilemas e indagações de produto para além do escopo diário de produção e para além dos muros das redações jornalísticas.

O jornalismo como negócio sempre tem ligação com outros setores das empresas de mídia, como o comercial (responsável por parte da sustentabilidade financeira), a circulação, a logística, etc., mas o produto esteve sempre vinculado à redação ou, no máximo, a departamentos de tecnologia vistos muitas vezes quase como prestadores de serviço de um coração jornalístico, que era a redação. Hoje, podemos dizer que os *media labs* representam um destes braços ou espaços em que os dilemas do jornalismo (e de seu futuro) passam também a coabitar.

Segundo Salaverría (2015), há quatro modelos básicos de *media labs* no que se refere ao seu objetivo: relacionados ao desenvolvimento de aplicações ou tecnologias digitais, exploração de formas narrativas multimídia ou jornalismo de dados, promotores de novos projetos de negócios ou startups e laboratórios focados em treinamento de jornalistas e *media literacy*.

Os *media labs*, estruturas dedicadas a endereçar problemas relacionados à inovação na indústria de mídia têm o seu surgimento vinculado a universidades. Brand (1987, p. XI) comenta que Negroponte, fundador do Media Lab do Massachusetts Institute of Technology (MIT), um dos precursores destas iniciativas, partiu do pressuposto de que toda a comunicação midiática e as tecnologias estavam destinadas a ser redefinidas. Assim, o Media Lab do MIT teria surgido da necessidade de sistematizar e liderar este processo ainda no final da década de 1980. Salaverría (2015) adiciona que os primeiros passos na expansão do *media labs* no jornalismo se dão provavelmente inspirados no modelo do MIT nos anos 1990. Entre os exemplos, destaca o Information Design Lab do grupo norte-americano Knight Ridder, da Califórnia.

A recente história dos *media labs* e a adaptação da própria origem, antes vinculada exclusivamente à academia e às universidades, traz indagações conceituais, uma vez que eles se deslocam também para outros ambientes, inclusive corporativos. Autores como Wershler, Parikka e Emerson (2017) procuram definir e entender o escopo destas estruturas de inovação: “Media labs are places where the production, labour and conceptualization of media occurs” (s. p.). Os autores adicionam que a sua conceitualização e função pode ser ainda ampliada se relacionada ao escopo acadêmico do próprio campo:

They have a specific modern history both as an object of knowledge and a site where knowledge is produced, both

in and outside universities. Whether as a discourse or as an actual place, “the lab” occupies an increasingly important role in the renegotiation of disciplinary borders, practical humanities methods, and relations to conceptual, economic and critical work. (Wershler, Parikka & Emerson, 2017, s. p.)

Na sua apropriação mais recente em diálogo com as empresas e redações jornalísticas, os *media labs* podem ter diferentes formatos, entre eles: estruturas internas a empresas de mídia (ex.: media lab do BuzzFeed), oriundas de parcerias com universidades (p. ex.: Drone Journalism Lab em parceria com a Vice e a CCTV — África) ou ainda estruturas mistas entre academia e empresas (p. ex.: NYC Media Lab que tem entre seus membros afiliados empresas como A+E Networks, Audible, Bloomberg LP, ESPN, Hearst Corporation, MLB Advanced Media, NBC Universal, News Corp, entre outros).

Uma vez que as redações e o próprio escopo da mídia estão sendo interligados e redefinidos ao redor de problemas e indagações que extrapolam o jornalismo apenas como forma narrativa, os *media labs* são entendidos neste artigo como um conceito que se materializa a partir de um espaço de inovação total. Estas estruturas destinam-se a propor novas soluções para os desafios da indústria midiática a partir das reconfigurações que emergem no âmbito dos dispositivos e das novas tecnologias de distribuição, com repercussões nas narrativas, nas formas de consumo, nos modelos de negócios ou mesmo nos produtos de, e para, as redações jornalísticas.

Metodologia

Este artigo busca entender o papel dos *media labs* no processo de inovação das redações jornalísticas ubíquas. Para tanto, parte-se do estudo de caso de três exemplos diferentes:

- Drone Journalism Lab, que nasce na universidade de Nebraska-Lincoln College of Journalism and Mass Communications. Foi escolhido por ter a ubiquidade da informação como característica intrínseca e trabalhar com empresas de mídia;
- NYC Media Lab, que conecta grandes redações com universidades. Realiza pesquisa em parceria com as redações, mas é uma estrutura externa;
- BuzzFeed, um exemplo de empresa de mídia que cria um laboratório interno administrado por ela mesma.

A análise destes casos é realizada a partir de entrevistas qualitativas¹ com os media labs escolhidos, entendendo sua história, processos de inovação, metodologias de trabalho e principais desafios. Abaixo, detalhamos as datas das entrevistas e os professores ou responsáveis entrevistados em cada um dos três laboratórios:

Media Lab	URL	Entrevistado	Cargo	Data da entrevista
Drone Journalism Lab	http://www.dronejournalismmlab.org/	Matt Waite	Fundador e principal pesquisador	22/03/2016
NYC Media Lab	http://nycmedialab.org/	Justin Hendrix	Diretor	23/03/2016
BuzzFeed Open Lab	https://www.buzzfeed.com/openlab	Amanda Hickman	Senior Fellow	31/03/2016

¹ Além dos autores, colaborou nas entrevistas para este artigo o Prof. Me. Marcelo Fontoura, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e integrante do laboratório de pesquisa aplicada em mídia UBILAB, da PUCRS. Este material faz parte de pesquisa de mapeamento de media labs realizada em conjunto com a Associação Mundial de Jornais (WAN-IFRA), através do grupo Global Alliance for Media Innovation.

A escolha destes *media labs* procurou representar a diversidade de estruturas deste tipo existentes no mercado, considerando ainda a relevância dos projetos e sua maturidade. Todos possuem exemplos práticos e aplicados de inovação, com tempo de vida e projetos para materializar os processos e sua aplicabilidade no jornalismo: o Drone Journalism Lab foi fundado em 2011, o NYC Media Lab, em 2010 e o BuzzFeed é mais recente, tendo iniciado suas atividades em 2015. Este último, com a característica de ser oriundo de uma iniciativa de mídia, anunciou em março de 2017 o encerramento de suas atividades previsto para outubro de 2017, concluindo então cerca de dois anos de existência (Mullin, 2017).

As entrevistas foram estruturadas em quatro eixos:

1. Contexto: história do *media lab*, missão e composição da equipe.
2. Ecossistema/ rede de inovação: entendimento dos fatores internos e/ou externos que influenciam o trabalho, relação com as organizações externa e interna (se aplicável) e metodologia de trabalho.
3. Resultados até o momento: melhores projetos e impacto no campo.

As entrevistas foram realizadas através de ferramentas digitais de áudio e/ou vídeo e tiveram duração entre 15 e 30 minutos. Os entrevistados foram indicados pelos próprios laboratórios a partir do contato realizado através do email geral ou do contato das equipes em seus sites ou páginas em redes sociais como LinkedIn.

Resultados e discussão

As redações jornalísticas, sejam elas de rádio, televisão, jornal ou até mesmo Internet, nunca tiveram um histórico de integração

com pesquisa, inovação ou área acadêmica. A estabilidade do jornalismo, em vigor por décadas, deixou adormecida a necessidade da inovação enquanto o negócio de notícias prosperava sem grandes crises. Os *media labs* são estruturas nascidas com grandes desafios, já baseados em um cenário incerto do jornalismo. Embora estes espaços de inovação tenham nascido nas universidades, procurando uma aproximação entre a pesquisa acadêmica e as empresas, a separação histórica entre as duas estruturas pode dificultar a integração plena entre *media labs* e redações jornalísticas.

Em uma sistematização dos *media labs* internacionais em janeiro de 2015, Salaverría (2015) elencou 31 laboratórios deste tipo em 12 países, sendo que 11 eram norte-americanos. Este total de iniciativas, apesar de incluir grandes nomes do jornalismo mundial, não é um número alto se comparado com a totalidade da indústria midiática. Os *media labs* são estruturas que precisam de investimento em pessoas e capital e, portanto, ainda são iniciativas restritas àqueles que podem, e querem, dar este passo em direção à inovação. Os *media labs* aqui estudados não estão contemplados na lista de Salaverría (2015): o Drone Journalism Lab provavelmente por ser oriundo de universidade (apesar das suas parcerias externas), o NYC Media Lab por não ser oriundo de um só mídia, mas sim uma estrutura mista universidade-empresa e o BuzzFeed, devido a ter surgido após a compilação do autor.

Considerando os três *media labs* investigados neste artigo, um dos aspectos que merece destaque é o background profissional e acadêmico dos entrevistados: todos possuem experiência e formação no campo da comunicação, não apresentando apenas um *background* técnico de desenvolvimento de software ou tecnologia. Neste sentido, Waite é professor universitário de jornalismo, Hickman já lecionou para alunos desta área e Hendrix tem experiência no campo da publicidade. Este apontamento se relaciona

com a pesquisa quantitativa de Salaverría (2015), em que, nos cargos diretivos dos *media labs*, tendem a estarem mais presentes jornalistas do que perfis técnicos.

Contexto: história dos *media labs*, missão e composição da equipe

Usando a taxonomia proposta por Salaverría (2015), podemos dizer que o BuzzFeed e o Drone Journalism Lab pertencem ao grupo 2 (centrados na exploração de novas narrativas multimídia e jornalismo de dados) enquanto o NYC Media Lab entrará no grupo 3 (destinados a promover projetos empresariais e start-ups)

Nas entrevistas aos responsáveis pelos *media labs* estudados neste trabalho evidenciam-se semelhanças e discrepâncias no que se refere ao contexto destas estruturas. Apesar de possuírem diferentes perfis (um acadêmico/universitário, um misto/con-sórcio e outro privado), os *media labs* analisados possuem em comum o mesmo desafio: experimentar/testar novas iniciativas na indústria do jornalismo. No entanto, este objetivo comum se materializa a partir de diferentes necessidades: experimentação fora das limitações da operação diária (BuzzFeed), integração mercado-universidade (NYC Media Lab) e possibilidades de uma tecnologia em particular no jornalismo (Drone Journalism Lab).

Nas palavras de Hickman (2016), o BuzzFeed Media Lab “is a way of creating a culture of exploration and experimentation within BuzzFeed”. Hickman comenta que o laboratório, inaugurado em 2015, é um espaço de experimentação externo à operação diária de notícias que, embora relacionado com ele, não opera baseado nas limitações do dia a dia jornalístico. O laboratório funciona com uma equipe de seis profissionais — um coordenador sênior e cinco bolsistas — que desenvolvem projetos relacionados com novas formas de contar histórias. O conceito utilizado é de inovação aberta, ou seja, contam com a

comunidade externa para colaborar, mas também partilham seus achados online, através de GitHub (disponibilizando as linhas de código), Thingiverse (modelagens 3D), YouTube (registros em vídeos dos experimentos) e também através do Facebook (com links e divulgação das pesquisas e seus resultados).

Já o NYC Media Lab, como parceria público-privada, é uma organização sem fins lucrativos nascida na Escola de Engenharia da NYC, tendo um conselho que inclui a Economic Development Corporation da cidade de Nova York e as primeiras universidades parceiras do consórcio: Columbia e New York University (NYC). Além destas parcerias acadêmicas, o laboratório trabalha com a City University of New York, the Pratt Institute, The New School, e the School of Visual Arts. O NYC Media Lab, nascido em 2010, tem uma estrutura de rede e, por isso, uma gama fragmentada e ampliada de parceiros e colaboradores externos. À data da entrevista, havia três funcionários trabalhando no espaço em tempo integral e um em tempo parcial. Para além disso, o consórcio contava ainda com 7 universidades e 18 empresas de mídia: “we work with a ton of people, but spread out, so they are not in the organization — they are outside of it. [...] We are a small team that operates in the middle of these institutions”, refere-se Hendrix na entrevista. O financiamento do laboratório é majoritariamente de fontes privadas, apesar de terem também financiamentos públicos.

Em contraste com as duas estruturas anteriores, o Drone Journalism Lab nasceu a partir da identificação de uma oportunidade para o jornalismo provinda da introdução de uma tecnologia/ferramenta específica: os drones. O laboratório foi fundado por Matt Waite a partir de uma inquietação concreta e específica de entender o uso destes artefatos no jornalismo e suas possibilidades. Financiada através de edital governamental,

o trabalho é desenvolvido pelo professor e pelos bolsistas, num total de três estudantes no momento da entrevista.

Percebe-se que os *media labs* se relacionam com a experimentação, mas não são motivados diretamente pela pressão econômica de rentabilidade imediata nem respondem a uma operação periódica de curto prazo. Do ponto de vista de contexto, observa-se uma estreita relação com os espaços descritos por Johnson (2010): estruturas que permitem a conexão, a fusão e a recombinação de ideias, incentivando ainda o debate.

Ecossistema/rede de inovação: fatores internos e/ou externos que influenciam o trabalho e suas metodologias

Em relação ao eixo Ecossistema/Rede de Inovação, o trabalho do NYC Media Lab é mais aplicado ou, dito de outra forma, orientado para o mercado. Mesmo o laboratório do BuzzFeed, concebido por uma corporação lucrativa, procura estimular talentos individuais e exploração livre entre os tópicos de interesse dos bolsistas. Conforme descreve a sua página de apresentação, a proposta é que “Lab Fellows work to invent their own creative technical projects, while collaborating with each other and with BuzzFeed reporters to tell stories in unconventional formats or gather information along the way”. Hickman comenta que os bolsistas fizeram *pitches* dos seus projetos para entrar no BuzzFeed Media Lab e que os projetos partem das pesquisas deles. Assim, não há um foco específico de pesquisa no BuzzFeed, pois a iniciativa parte dos próprios bolsistas. No momento da entrevista tinham interessados em processamento de linguagem natural — apuração de informações para contar histórias — e realidade virtual, por exemplo.

Já o NYC Media Lab trabalha a partir de iniciativas de empresas mídia. Segundo Hendrix,

We typically start with the interests of the companies - so when I say we are applied I mean in that way. It is sometimes the case that the company will come with a very broad brief and we will go out to faculty and help them find faculty who can answer that broad brief within a project they are already working on; but quite often it is the case that the company will have a specific interest and we will help them to connect with someone that can solve for that specific interest. So I would say we do spend a fair amount of time pitching to companies, structuring programs in a way that works with their interests.

Já o Drone Journalism Lab possui apenas parcerias informais com empresas: "I was raised in a journalistic tradition of you do not work with companies, there is no free thing and you try to maintain your independence", refere-se Hendrix.

Analisando este aspecto de modo amplo, percebe-se que o BuzzFeed Media Lab aparenta ser uma estrutura temporária com foco em desenvolver uma cultura de inovação corporativa aberta, enquanto ao NYC Media Lab entende que a inovação vem da integração entre academia e mercado, mas partindo das necessidades das empresas. Por fim, o Drone Journalism Lab parece vislumbrar o mesmo abismo entre a academia e o mercado que vê o NYC Media Lab, mas partindo de perguntas acadêmicas ou interesses de pesquisadores (no caso do fundador) para aplicá-las no mercado. Ou seja, os laboratórios seguem estratégias muito diversas para um problema único: a falta de experimentação no jornalismo e a distância entre academia e mercado.

Em termos de metodologia de trabalho, nesta pesquisa foi impossível identificar um processo único de inovação. No BuzzFeed, a inovação não tem processo formal e a colaboração com a redação é orgânica, estimulada a partir dos desafios de pesquisa

dos bolsistas do laboratório e de aprendizagem com os pares, diz Hickman. No Drone Journalism Lab, apesar de mais acadêmico, o processo também é baseado na experimentação e no empirismo. Waite comenta que a lógica é sistematizar o aprendizado após cada experimento e colocar online, não necessariamente em formato acadêmico. O processo mais organizado a partir de um conceito além da experimentação é o do NYC Media Lab. Apesar de não haver uma metodologia única, há uma centralidade do conceito de engajamento e utilidade em redor dos projetos que, inclusive, se esforçam para sistematizar alguns pontos cruciais. "We built a kind of service blueprint, we try to follow the service blueprint, generally, and that blueprint is really with regard with how we treat the process of doing a project", sublinha Hendrix.

Resultados até o momento: melhores projetos e impacto no campo

Considerando a natureza dos projetos e seus resultados, percebe-se que o *media lab* do BuzzFeed, apesar de guiado a partir dos interesses dos bolsistas, direciona um esforço importante para a colaboração com sua redação digital. O laboratório mostra priorizar a aplicabilidade dos projetos ao nível da inovação no relato de histórias.

Ainda neste âmbito, o *media lab* do BuzzFeed e o Drone Journalism Lab possuem um ponto em comum: projetos relacionados a filmagem 360 graus. Isto se deve ao fato de um bolsista ter atuado em ambos laboratórios, embora em diferentes períodos. Assim, os dois laboratórios mencionam projetos de filmagem imersiva como um de seus destaques.

É interessante perceber que, apesar de um dos *media labs* estar vinculado diretamente a uma empresa de mídia e o outro ser de uma universidade, sua abordagem sobre a importância do projeto é aplicada às possibilidades narrativas do experimento.

Hickman, do BuzzFeed Media Lab, enfatiza o projeto do ponto de vista da replicabilidade, como um *hardware* capaz de realizar vídeos desta natureza para contar histórias. Waite, fundador do Drone Journalism Lab, comenta sobre um fato específico: uma cobertura sobre um lixão em Nairobi, que nasceu como uma parceria com a empresa norte-americana de comunicação Vice. Devido a problemas ao longo da iniciativa, o trabalho ficou restrito ao laboratório, mas ele destaca que o grande feito do projeto é que, Ben Kreimer, o bolsista em questão, “combined both traditional storytelling and videography specifically with data journalism and virtual reality storytelling. It is because Ben used a Drone and a GoPro on it, doing a pretty compelling aerial videography work that showed the scale and scope of the dump, as well as its desolation”.

Embora neste caso haja certa coincidência nos objetivos dos laboratórios (BuzzFeed: novas formas de contar histórias; Drone: possibilidades desta ferramenta no jornalismo), destaca-se que a experimentação acontece de forma semelhante no ambiente do *media lab* universitário e no ambiente corporativo de mídia, uma característica que não é comum nas redações tradicionais das empresas jornalísticas. Conforme enfatizado anteriormente, os ambientes de redações jornalísticas tradicionais costumam ser fortemente guiados pela pressão do tempo e pela precisão, mas pouco orientados para a experimentação. Além disso, percebe-se nas duas entrevistas uma visão de aplicabilidade imediata dessas iniciativas no *storytelling* do jornalismo, mas com uma perspectiva única de produto, não de potencial de negócio, por exemplo.

O NYC Media Lab traz outra abordagem: o projeto destacado por Hendrix é o programa de aceleração produtos e pesquisas, denominado NYC Media Lab Combine. Segundo o site da iniciativa (Combine, 2017), o programa “seeks to coordinate the community of faculty, entrepreneurs and media executives and technologists that participate in the Lab to build a ‘spinoff

engine’ focused on commercializing media technologies from universities”. Ou seja, tem como objetivo combinar as tecnologias oriundas de pesquisas do ambiente universitário (sejam eles laboratórios, aulas, bibliotecas, residências estudantis, etc.) com um programa que possibilite a comercialização destas iniciativas. A perspectiva aqui é de negócio, que propõe uma integração entre a tecnologia e o jornalismo, mas conectada desde o início à lógica de mercado da indústria cultural do jornalismo.

Conclusão

A inovação no processo noticioso (produção, distribuição ou consumo) parte de uma necessidade, seja ela integrar uma nova tecnologia (Drone Journalism Lab), diferenciar a narrativa frente aos concorrentes (BuzzFeed Media Lab) ou conectar as pesquisas das universidades aos problemas das empresas (NYC Media Lab). Os *media labs* são uma resposta possível às necessidades do jornalismo e adicionam a experimentação ao campo, porém ainda carecem de metodologias claras ou processos mais específicos. Apesar de todos serem denominados da mesma forma (*media labs*), percebe-se que há particularidades.

Neste sentido, apesar de alheios ou (propositalmente) mais distantes da lógica periódica da produção de conteúdo, tanto o BuzzFeed Media Lab como o Drone Journalism Lab parecem ainda muito vinculados ao produto do jornalismo a partir da unidade da reportagem/notícia. Se a pesquisa de Salaverria (2015) se foca em entender os *media labs* situados em corporações jornalísticas, percebe-se que os laboratórios em empresas de mídia e os laboratórios acadêmicos têm pontos em comum, além da própria história. Os acadêmicos dão origem aos situados em ambientes corporativos e podem levar consigo, além da cultura de experimentação do ambiente universitário, o foco em novas formas narrativas. Tanto o Drone Journalism Lab como o

BuzzFeed Media Lab estão interessados em repensar a unidade do conteúdo e não deram tanto destaque para discussões que considerassem o jornalismo a partir da lógica econômica competitiva de negócio.

Embora seja importante classificar os *media labs* inseridos em empresas de mídia e entender o seu propósito ou tipo, como fez Salaverría (2015), percebe-se que os *media labs* são estruturas mais complexas do que a dualidade daquelas nascidas em universidades ou situadas em ambientes jornalísticos. A estrutura mista do NYC Media Lab, situado na interseção entre as empresas e às universidades, complexifica este cenário ao endereçar a inovação no jornalismo por viés de pesquisa e negócio. Se na classificação de Salaverría (2015) poderíamos entender que BuzzFeed Media Lab e Drone Journalism Lab estão focados em explorar novas formas narrativas, não parece possível dizer que o NYC Media Lab está destinado a promover projetos de negócios e *startups*. Mais do que isso, o foco é criar um negócio a partir de pesquisa acadêmica. Vislumbra-se a herança do Media Lab do MIT em todos os casos analisados, mas, em cada um, de uma forma diferente: de um lado, a cultura da experimentação aplicada à unidade da reportagem; do outro, o foco em colocar no mercado a pesquisa acadêmica, não tendo apenas as empresas de mídia como parcerias, mas juntando empresa e universidade neste desafio.

Por fim, esta pesquisa evidencia uma tendência de transitoriedade dos laboratórios de inovação em mídia analisados. Se os *media labs* dentro de empresas trabalham de forma externa às redações, eles também parecem ser estruturas de transição para incentivar algo que deveria ser possível no próprio ambiente cotidiano do jornalismo. Neste sentido, é importante lembrar que o BuzzFeed Media Lab vai encerrar as atividades ainda em 2017 (Mullin, 2017). Labs como NYC Media Lab também são estruturas de transição, mas por outro motivo, pois nascem de

um abismo: de um lado, a dificuldade das universidades em conectarem suas pesquisas com o mercado; de outro, a falha do mercado em vislumbrar o potencial da pesquisa acadêmica. A transitoriedade também aparece no Drone Journalism Lab, já que, uma vez identificado o espaço desta ferramenta no jornalismo, o laboratório terá que mudar o seu foco ou encontrar novo problema para justificar a sua existência.

Por fim, entende-se que os *media labs* expandem as fronteiras da redação, conectando-as de forma indireta à cultura da experimentação e, por vezes, aos desafios do jornalismo como indústria. Estas estruturas externas e focadas em inovação configuram as novas redações ubíquas no sentido de produção de conteúdos, mas também de amplitude dos seus desafios para além do dia-a-dia do jornalismo focado na reportagem e na notícia.

Referências

- Bolter, J. D., Grusin, R. & Grusin, R. A. (2000). *Remediation: Understanding new media*. Cambridge: MIT Press.
- Brand, S. (1987). *The media lab: inventing the future at MIT*. New York: Penguin Books.
- Briggs, M. (2011). *Entrepreneurial Journalism: How to build what's next for news*. Thousand Oaks: CQ Press.
- Briggs, M. (2010, March 15). What makes journalism 'innovative'? Lessons from this year's Scripps Howard Awards. Recuperado em <https://www.poynter.org/2013/what-makes-journalism-innovative-lessons-from-this-years-scripps-howards-awards/207335/>
- Canavilhas, J. (2011). El nuevo ecosistema mediático. *Revista Index Comunicación*, 1, 13-24.
- Christensen, C., Skok, D. & Allworth, J. (2012). *Be the disruptor*. Nieman Reports, 66(3).
- Combine (2017). *About*. Recuperado em <http://www.thecombine.nyc/about/>

- Fonseca, A. & Barbosa, S. (2016). *Affordances indutoras de inovação no jornalismo móvel de revistas para tablets*. Comunicação apresentada no GT Estudos de Jornalismo do XXV Encontro Anual da Compós, a ser realizado na Universidade Federal de Goiás (Goiânia), de 7 a 10 de junho de 2016.
- Fowler-Watt, K. & Allan, S. (2013) (Eds.). *Journalism: new challenges*. Centre for Journalism & Communication Research. Bournemouth University: Routledge.
- Hickman, A. (2016). About The Open Lab. *BuzzFeed*. Recuperado em https://www.buzzfeed.com/amandahickman/about-the-open-lab?utm_term=.lm05NBxMd#.mgKNd6ZIV
- Johnson, S. (2010). *De onde vêm as boas ideias*. New York: Zahar.
- Mullin, B. (2017, 30 de Março). BuzzFeed is closing its Open Lab later this year. *Poynter*. Recuperado em <http://www.poynter.org/2017/buzzfeed-is-closing-its-open-lab-later-this-year/454139/>
- Salaverría, R. (2015). Los labs como fórmula de innovación en los medios. *El profesional de la información*, 24(4), 1699-2407. Recuperado em https://www.researchgate.net/publication/280111536_Los_labs_como_formula_de_innovacion_en_los_medios
- Skok, D. (2012). Finding a way forward. In C. Christensen, D. Skok & J. Allworth, *Be the disruptor*. *Nieman Reports*, 66(3). J. Recuperado em <http://niemanreports.org/wp-content/uploads/pod-assets/ebook/niemanreports/fall2012/NiemanReports-Fall2012CoverStory.pdf>
- Wershler, D., Parikka, J. & Emerson, L. (2017). *What is a Media Lab? Situated practices in Media Studies*. Recuperado em <https://whatisamedialab.com>