

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN - FAMECOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL EM REGIME DE COTUTELA COM A
UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

ANA CECÍLIA BISSO NUNES

O QUE É INOVAÇÃO EM MÍDIA E JORNALISMO?
UMA ANÁLISE DE *MEDIA LABS* E SEUS PROJETOS

Porto Alegre
2020

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL EM REGIME
DE COTUTELA COM A UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

ANA CECÍLIA BISSO NUNES

O QUE É INOVAÇÃO EM MÍDIA E JORNALISMO?
UMA ANÁLISE DE *MEDIA LABS* E SEUS PROJETOS

Tese apresentada como requisito para a obtenção do grau de Doutora em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul em regime de cotutela com dupla titulação com o Departamento de Comunicação, Filosofia e Política da Universidade da Beira Interior para obtenção do grau de Doutora em Ciências da Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Campos Pellanda
Coorientador: Prof. Dr. João Manuel Messias Canavilhas

Porto Alegre

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

N972 Nunes, Ana Cecília Bisso

O que é inovação em mídia e jornalismo? Uma análise de *media labs* e seus projetos / Ana Cecília Bisso Nunes– 2020.
330 f.

Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul / Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Porto Alegre, 2020. – Universidade da Beira Interior / Curso de Doutorado em Ciências da Comunicação, Covilhã, 2020.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Campos Pellanda

Coorientador: Prof. Dr. João Manuel Messias Canavilhas

1. Mídia. 2. Comunicação Social. 3. Jornalismo. 4. Inovações Tecnológicas. I. Pellanda, Eduardo Campos. II. Canavilhas, João Manuel Messias. III. Título.

CDD 301.161

ANA CECÍLIA BISSO NUNES

O QUE É INOVAÇÃO EM MÍDIA E JORNALISMO?

UMA ANÁLISE DE *MEDIA LABS* E SEUS PROJETOS

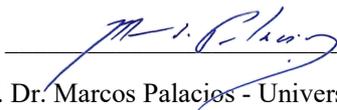
Tese apresentada como requisito para a obtenção do grau de Doutora em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Escola de Comunicação, Artes e Design – FAMECOS da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul em regime de cotutela com dupla titulação com o Departamento de Comunicação, Filosofia e Política da Universidade da Beira Interior para obtenção do grau de Doutora em Ciências da Comunicação.

Aprovada com louvor em: 30 de março de 2020.

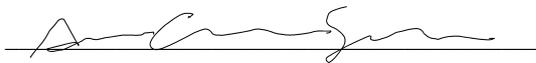
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Ramón Salaverria – Universidade de Navarra



Prof. Dr. Marcos Palacios - Universidade Federal da Bahia



Profa. Dra. Ana Cláudia Gruszynski - Universidade Federal do Rio Grande do Sul



Profa. Dra. Magda Cunha – Pontifícia Universidade Católica Do Rio Grande do Sul

Porto Alegre

2020

Dedico esta tese a meu marido, que me apoiou incondicionalmente não só no fazer deste trabalho, como nos desafios de viver entre Brasil e Portugal. Também a minha família, que desde a infância me encoraja na árdua busca do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Um trabalho nunca se faz sozinho, tudo é fruto de um esforço que sempre é coletivo. Esta tese teve muito dos dois: esforço e pessoas.

Primeiro de tudo, agradeço ao meu marido, que me apoiou nesta empreitada desde o primeiro momento, incondicionalmente, mesmo isso tendo significando termos duas casas (uma no Brasil e uma em Portugal) por quase dois anos. Peço desculpas pelas ausências e pelos dias de trabalho intenso. Sei que a distância foi pior (e doeu ainda mais) do que a gente pensava. Esta tese é fruto de abdições, de uma quantidade imensa de voos e de muito trabalho que só foi possível com teu apoio, carinho, calma e, por que não, também revisão e discussão. Este doutorado também é teu. E a casa agora é apenas uma, para sempre.

Obrigada também a minha família: pai e mãe, obrigada pelas revisões de texto, pela leitura atenta, pelo apoio e visitas no Brasil e em Portugal. Sou muito sortuda de ter vocês por perto.

Mana, obrigada por estar sempre junto. Quem não quer uma irmã que se oferece para te ajudar até no meio da madrugada? Ainda, a minha avó Valentina e avô Oscar (in memoriam), que, assim como meus pais, sempre me deram o amor e a confiança necessários para seguir em frente. Vocês todos foram uma inspiração no caminho da educação e do saber. Muito, muito obrigada!

Um especial agradecimento também aos amigos que não desistiram de mim mesmo após ouvirem muitas renúncias a passeios devido a este doutorado. Além disso, aguentaram, nos últimos quatro anos, os insistentes assuntos teóricos e existenciais, ouvindo e concedendo palavras de apoio e motivação. Vocês são demais!

Se o apoio emocional foi importante, não se pode esquecer do papel dos mestres. Meu especial agradecimento aos orientadores Eduardo Pellanda e João Canavilhas. Obrigada por acreditarem em mim e por aceitarem embarcar nesta jornada tão única que é a cotutela. É uma honra ter contado com vocês neste (longo e intenso) caminho. Com certeza, este trabalho não teria sido o mesmo sem vocês. E eu saio também transformada deste processo.

Um agradecimento especial também à WAN-IFRA parceira desta investigação a partir da rede de colaboração Global Alliance for Media Innovation (GAMI). Neste sentido, destaca-se principalmente as contribuições e apoio de Stephen Fozard, John Mills, Andrea Wagemans e Teemu Henriksson. Muito obrigada!

Agradeço também aos pesquisadores John Mills (novamente) e François Pierre Nel pelas conversas, contribuições e discussões em meu período como professora visitante na *University of Central Lancashire* (UCLan). Aos professores de doutorado da PUCRS e da UBI, incluindo aqui a participação do professor Marcos Palacios, pelos ensinamentos e atenção. Dentre os professores da PUCRS, um especial agradecimento a Profa. Dra. Ana Carolina Escosteguy, que além dos ensinamentos, foi quem me apresentou o conceito da cotutela e as possibilidades deste tipo de parceria. Ainda, aos organizadores do *2nd Journalism Studies Section PhD-Workshop*, especialmente às contribuições das professoras Leyla Dogruel e Ester Appelgren, assim como o auxílio de Corinna Lauerer em todo o workshop e posterior visita a *Ludwig-Maximilians-Universität München*. Ao professor André Pase, pelas contribuições na banca de qualificação. E à professora María Isabel Villa Montoya, da Universidade EAFIT, pelas contribuições, conversas e continuidade de pesquisa conjunta sobre este assunto na América Latina.

Finalmente, muito obrigada a todos os líderes de *media labs* participantes desta pesquisa. A participação de vocês foi essencial para avançar no entendimento da inovação midiática em contexto experimental!

RESUMO

Esta pesquisa parte do surgimento, retomada e revitalização de laboratórios de mídia em todo o mundo (PLOHMAN; BUTCHER, 2010; SALAVERRÍA, 2015; TANAKA, 2011) para investigar a inovação midiática, particularmente a jornalística, em contexto experimental. Para tanto, endereça os seguintes problemas de pesquisa: qual o contexto de emergência e as características dos *media labs* focados em mídia e/ou jornalismo?; quais as premissas dos processos de inovação destes laboratórios?; quais as características da inovação em mídia e/ou jornalismo em contexto experimental a partir da percepção dos líderes destes *media labs*?; e finalmente, quais as características da inovação em mídia, particularmente às relacionadas à indústria do jornalismo, em contexto experimental a partir destes laboratórios? Autores como Lavine and Wackman (1988), Fergusson (1991), Lindmark *et al.*, (2013), Storsul e Krumsvik (2013) e Dogruel (2013; 2014; 2015) contribuem com particularidades já mapeadas da inovação midiática e jornalística. A relação com o jornalismo tem como base autores como Deuze (2008), Boczkowski (2005), Salaverría (2015), García-Avilés *et al.*, (2019) e Posetti (2018). Do ponto de vista empírico, esta investigação parte da construção de um banco de dados de *media labs*, de questionário com líderes destes laboratórios e da análise documental de seus projetos. Esta pesquisa foi realizada em colaboração com a *World Association of Newspapers and News Publishers* (WAN-IFRA), através do *Global Alliance for Media Innovation* (GAMI) e identificou 123 laboratórios ativos com predominância na América Latina, América do Norte e Europa. Ainda, contou com a participação de 54 líderes de *media labs*, de 15 países. Como resultado, a tese propõe a emergência de quatro tipos de inovação midiáticas: (1) Inovação Criativa: essencialmente criativa-intelectual, impactando exclusivamente o conteúdo/narrativa jornalística e consumo; (2) Inovação reflexiva: organizacional ou de processo sem mediação tecnológica; (3) Inovação exploratória: apropriação de tecnologias para produção, distribuição e/ou consumo, e (4) Inovação Generativa: desenvolvimento e implementação de inovação funcional para produção, distribuição e/ou consumo. Ainda, defende que a inovação midiática, particularmente a jornalística, demanda eixos específicos de análise que partem de cinco dimensões: (1) pressupostos da inovação, (2) iniciativa inovadora, (3) cultura organizacional e estrutura (4) apropriação da inovação e (5) contribuição/resultados.

Palavras-chave: Comunicação. Inovação em Jornalismo. Inovação em mídia. *Media labs*.

ABSTRACT

This research stems from the appearance, resurgence and revitalization of media labs around the world (PLOHMAN; BUTCHER, 2010; SALAVERRÍA, 2015; TANAKA, 2011), especially those focused on media and journalism, as a means to investigate media innovation, particularly when related to journalism, in an experimental context. To that end, this thesis addresses the following research problems: what is the context of emergence and the characteristics of media labs focused on media and journalism?; what are the premises of the innovation processes of these labs?; what are the characteristics of the innovation in media and/or journalism in an experimental context through the perception of the leaders of these labs?; and, finally, what are the characteristics of media innovation, particularly when connected to the journalism industry, in an experimental context through these labs? Authors such as Lavine and Wackman (1988), Fergusson (1991), Lindmark et al., (2013), Storsul and Krumsvik (2013) and Dogruel (2013; 2014; 2015) guide this research regarding already-mapped particularities of media and journalism innovation. The relation with journalism is grounded on authors such as Deuze (2008), Boczkowski (2005), Salaverría (2015), García-Avilés et al., (2019) and Posetti (2018). From a theoretical standpoint, this investigation is based on the building of a media labs database, a survey with lab leaders and a documental analysis of their projects. This research has been conducted in partnership with the World Association of Newspapers and News Publishers (WAN-IFRA), through the Global Alliance for Media Innovation (GAMI), and has identified 123 active labs, mainly in Latin America, North America and Europe. Besides that, 54 media labs leaders from 15 countries answered the survey. As a result, the thesis proposes the emergence of four types of media innovation: (1) Creative Innovation: based on creative-intellectual strategies, exclusively impacting journalistic content/narrative and consumption; (2) Reflective innovation: organizational or process innovation without technological mediation; (3) Exploratory innovation: appropriation of technologies for production, distribution and/or consumption, and (4) Generative innovation: development and implementation of functional innovation for production, distribution and/or consumption. Still, it argues that media innovation, particularly journalistic, demands specific axes of analysis that start from five dimensions: (1) assumptions of innovation, (2) innovative initiative, (3) organizational culture and structure (4) appropriation of innovation and (5) contribution / results.

Keywords: Communication. Journalism Innovation. Media Innovation. Media labs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - A pesquisa de <i>Media Innovation</i> e sua relação com a Comunicação	24
Figura 2 - A pesquisa de <i>Media Innovation</i> e sua intersecção com outros interesses de pesquisa digitais e/ou em mídia.....	29
Figura 3 - <i>Media Innovation</i> e seus desdobramentos	30
Figura 4 - Particularidades da indústria da mídia para se pensar a inovação	54
Figura 5 - Particularidades da indústria do jornalismo para se pensar a inovação: relação com a sociedade.....	79
Figura 6 - Particularidades da indústria do jornalismo para se pensar a inovação: especificidades do produto	80
Figura 7 - Particularidades da indústria do jornalismo para se pensar a inovação: características de gestão e perfis dos profissionais.....	81
Figura 8 - Relação entre as abordagens da inovação e do jornalismo.....	96
Figura 9- Roda da Inovação em Jornalismo	101
Figura 10- Modelo de difusão da inovação em jornalismo	103
Figura 11 - Processo de inovação	112
Figura 12- Fatores de sucesso da inovação em mídia	113
Figura 13 - Tendências da inovação em contexto cotidiano e experimental.....	116
Figura 14 - Descrição do que viria a ser o <i>Media lab</i> do MIT, em 1979	118
Figura 15 - Representação de para onde foi esta indústria, este foco do MIT <i>Media lab</i> em 2000	119
Figura 16 - Laboratórios universitários de jornalismo	139
Figura 17 - Imagem divulgada em grupos de Facebook indicados	154
Figura 18 - Objetivo do laboratório em relação a indústria da mídia: afirmação mais relacionada.....	183
Figura 19 - Agrupamento dos <i>media labs</i> a partir de sua relação com a inovação e a indústria da mídia e/ou jornalismo	185
Figura 20 - Categorias para análise da inovação no jornalismo	189
Figura 21 - Países em que foram identificados <i>media labs</i> no mapeamento realizado	193
Figura 22 - Fundação de <i>media labs</i> ativos por ano (n=123)	194
Figura 23- Natureza dos <i>media labs</i> mapeados	195
Figura 24 - Fundação de <i>media labs</i> por ano considerando a natureza (n =123).....	196
Figura 25 - Eixos da mídia: <i>media labs</i> pesquisados (n=54).....	201

Figura 26 - Formações existentes entre os membros das equipes (n=54)	204
Figura 27 - Quantidade de colaboradores dos <i>media labs</i> (n=54).....	206
Figura 28 - Média de estudantes em relação ao total de colaboradores por natureza dos <i>media labs</i> pesquisados (n=53)	206

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens frequentes na pesquisa de <i>Media Economics</i>	26
Quadro 2 - Tipos de inovação em mídia.....	44
Quadro 3 - Relação entre tipos de inovação em mídia Lindmark et al. (2013) e Storsul e Krumsvik (2013)	45
Quadro 4 - Características da inovação midiática	48
Quadro 5 - As intersecções entre jornalismo e inovação.....	94
Quadro 6 - Mapeamento de <i>Media Labs</i> : estratégias utilizadas e resultados.....	156
Quadro 7 - Relação entre as questões e o embasamento teórico: características do laboratório em relação a mídia e o jornalismo	158
Quadro 8 - Relação entre as questões e o embasamento teórico: processos de inovação e desafios	159
Quadro 9 - Relação das questões com o embasamento teórico: principal resultado/inovação	161
Quadro 10 - Estrutura final do questionário: pós etapa de validação	172
Quadro 11 - Critérios de análise dos projetos indicados: indústria da mídia e/ou do jornalismo	190
Quadro 12 - Outros eixos da mídia relacionadas pelos respondentes (n=54)	202
Quadro 13 - Características dos media labs focados em mídia e/ou jornalismo (n=54)	207
Quadro 14 - Características da inovação em mídia em contexto experimental: relação entre proposições teóricas e resultados da pesquisa empírica	235
Quadro 15 - Proposta de dimensões de análise das inovações em mídia e jornalismo	238
Quadro 16 - Pressupostos da inovação: análise.....	241
Quadro 17 - Iniciativa inovadora: análise	242
Quadro 18 - Cultura organizacional e estrutura: análise	243
Quadro 19 - Contribuição/resultados: análise dos laboratórios.....	244

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Natureza dos laboratórios por região.....	195
Tabela 2 - Características das fases de emergência: <i>media labs</i> ativos.....	197
Tabela 3 - Quantos projetos em média seu laboratório realiza por ano?.....	211
Tabela 4 - Visão estratégica: proximidade das inovações com o mercado	212
Tabela 5 - Desafios da indústria midiática (n=51)	213
Tabela 6 - Estratégia(s) utilizada(s) com mais frequência no processo de inovação	214
Tabela 7 - Origem da inovação (n=51).....	216
Tabela 8 - Escopo geográfico da inovação indicada (n=51)	217
Tabela 9 - Estágio de implementação da inovação indicada (n=51).....	218
Tabela 10 - Grau de inovação do projeto indicado.....	219
Tabela 11 - Motivo de sucesso da inovação indicada	220
Tabela 12 - Materialização da inovação (n=19): <i>media labs</i> relacionados a um conceito amplo de mídia	224
Tabela 13 - Materialização da inovação (n=30): <i>media labs</i> relacionados a indústria da mídia e/ou jornalismo	225
Tabela 14 - Tipo de inovação midiática e jornalística (n=30): <i>media labs</i> relacionados a indústria da mídia e/ou jornalismo	227
Tabela 15 - Resultados midiáticos e jornalísticos potenciais (n=30): <i>media labs</i> relacionados a indústria da mídia e/ou jornalismo	228
Tabela 16 - Objetivo(s) do laboratório em relação ao contexto da mídia (n=27)	230
Tabela 17 - Focos de inovação do laboratório em relação a mídia e/ou jornalismo (n=27) ..	231
Tabela 18 - Focos de inovação midiática dos projetos indicados pelos líderes (n=27).....	232

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 INOVAÇÃO EM MÍDIA E EM JORNALISMO: PESQUISA, CONTEXTO E PARTICULARIDADES	21
2.1 A pesquisa de inovação em mídia e o campo da Comunicação	22
2.2 Inovação em mídia: particularidades e por que ela se tornou tão importante	31
2.3 Inovação em jornalismo: particularidades e por que ela se tornou tão importante ..	56
3 O QUE É E DE ONDE VEM A INOVAÇÃO EM MÍDIA E EM JORNALISMO?	83
3.1 O que é inovação em mídia e jornalismo? Conceitos, fronteiras e desafios	84
3.2 Cultura de inovação, laboratórios e a inovação em contexto experimental.....	105
<i>3.2.1 Media labs: origens, características e a influência do MIT Media Lab</i>	<i>116</i>
<i>3.2.2 Definição de media labs e a relação com a inovação em mídia e em jornalismo</i>	<i>126</i>
<i>3.2.3 Os media labs focados em jornalismo e/ou mídia e sua relação com outros tipos de laboratórios universitários.....</i>	<i>133</i>
4 METODOLOGIA.....	141
4.1 Enquadramento teórico	141
4.2 Problemas de investigação e hipótese	144
4.3 Metodologia de pesquisa empírica	147
<i>4.3.1 Mapeamento de media labs: estratégias e procedimentos metodológicos.....</i>	<i>149</i>
<i>4.3.2 Questionários com líderes de media labs: estratégias e procedimentos metodológicos</i>	<i>157</i>
<i>4.3.2.1 Questões e embasamento teórico</i>	<i>157</i>
<i>4.3.2.2 Validação com respondentes selecionados</i>	<i>164</i>
<i>4.3.2.3 Estrutura final do questionário</i>	<i>171</i>
<i>4.3.2.4 Período da pesquisa e contato com os líderes de media labs</i>	<i>172</i>
4.4 Características da amostragem, desafios e limitações.....	174
<i>4.4.1 Mapeamento: laboratórios, regiões, desafios e limitações da pesquisa.....</i>	<i>175</i>
<i>4.4.2 Questionários: perfil dos respondentes, desafios e limitações da pesquisa</i>	<i>177</i>
4.5 Instrumentos de análise	180
<i>4.5.1 Mapeamento: análise dos media labs</i>	<i>180</i>
<i>4.5.2 Questionários: agrupamentos dos respondentes em relação a mídia e/ou jornalismo</i>	<i>182</i>
<i>4.5.3 Análise das inovações: projeto de inovação indicado e projeto mais replicável</i>	<i>186</i>
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	192

5.1 Resultados do mapeamento: contexto e características dos <i>media labs</i> dedicados a mídia e/ou jornalismo	193
5.2 Resultados dos questionários: outras características dos <i>media labs</i> dedicados a mídia e/ou jornalismo	200
5.3 Resultados dos questionários: premissas dos processos de inovação dos <i>media labs</i> focados em mídia e/ou jornalismo	208
5.4 Resultados dos questionários: características da inovação em mídia e/ou jornalismo na percepção dos líderes (projetos indicados)	215
5.5 Resultados da análise das inovações dos <i>media labs</i> focados em mídia e jornalismo: projeto de inovação indicado e projeto mais replicável	221
5.6 Resultado dos questionários: características específicas dos laboratórios em relação a mídia e o jornalismo	230
5.7 Discussão e apontamentos finais da análise	232
6 CONCLUSÃO	246
REFERÊNCIAS	252
APÊNDICE B - FORMULÁRIO DE INTERESSE NA PESQUISA (DIVULGADO EM EVENTOS E REPORTAGENS EM INGLÊS)	268
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO PARA LÍDERES OU REPRESENTANTES DE <i>MEDIA LABS</i> (EM PORTUGUÊS)	269
APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO PARA LÍDERES OU REPRESENTANTES DE <i>MEDIA LABS</i> (EM INGLÊS)	285
APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO PARA LÍDERES OU REPRESENTANTES DE <i>MEDIA LABS</i> (EM ESPANHOL)	301
APÊNDICE F - LISTA DE <i>MEDIA LABS</i> MAPEADOS E RESPONDENTES DO QUESTIONÁRIO	317
APÊNDICE G - PROJETOS DE INOVAÇÃO INDICADOS	326

1 INTRODUÇÃO

A inovação em mídia e jornalismo tem ganhado particular atenção principalmente após a popularização e adoção das tecnologias digitais, que resultaram, junto a processos culturais, em uma reestruturação da indústria midiática. Estas transformações trouxeram consigo desafios e oportunidades em termos de mercado, de processos de produção e distribuição, de modelos de negócio e do produto midiático (sejam eles as narrativas e os conteúdos informativos, literários ou de entretenimento ou, ainda, o próprio empacotamento do conteúdo). É fato que, como parte da indústria criativa, a mídia e o jornalismo sempre tiveram uma relação com a inovação, que está interconectada com a própria produção rotineira de um conteúdo de caráter autoral, intelectual, criativo e, por vezes com grau de inovação, o que pode ser chamado de *soft-innovation* (STONEMAN, 2008; 2010) ou *cultural product and process innovation* (JAANISTE, 2009). Por outro lado, é contemporâneo o maior envolvimento da área em inovações de caráter funcional (como a criação de ferramentas digitais¹ para aprimorar processos ou desenvolvimento de novas plataformas de distribuição), em um contexto alheio à temporalidade de produção dos conteúdos midiáticos e jornalísticos. A discussão da inovação nesta indústria perpassa, portanto, principalmente dois pontos: o estabelecimento de fronteiras e diferenciações entre o que é inovação midiática e jornalística (relacionada à definição do objeto de estudo) e o ponto de vista teórico pelo qual vai se analisar estas questões.

Partindo deste último, a inovação para a mídia e o jornalismo é um tema ainda difuso. As diferentes perspectivas pelas quais a temática é abordada e a consequente falta de um entendimento compartilhado em torno do que é a pesquisa de inovação em mídia (DOGRUEL, 2013b)² demonstram que a maturidade da investigação da temática a partir do olhar da mídia e da Comunicação é um processo em andamento e expansão. Este argumento reside no fato de que a inovação em mídia é investigada por diferentes perspectivas, nem sempre entrelaçadas, como é detalhado no capítulo dois. Por um lado, a discussão da inovação midiática e jornalística costuma estar relacionada às mídias digitais e novos formatos narrativos, apesar de nem sempre o termo inovação e esta abordagem teórica estar em

¹Soluções que intermediam ou facilitam uma tarefa operacional, como captura, extração de dados ou automatização, podendo focar melhorias de processos produtivos, comerciais, de engajamento e entendimento de audiência entre outros.

²Dogruel (2013b, p. 30) busca investigar o conceito de *media innovation*, mas afirma que até sua pesquisa “no shared understanding of media innovation has yet been established”. Além de Dogruel (2013a e 2013b), autores como Storsul e Krumsvik (2013) e Küng (2008), também argumentam que a pesquisa em *media innovation* tem histórico recente.

evidência. Por outro lado, a investigação da inovação midiática e jornalística pode emergir também da interdisciplinaridade, priorizando as teorias da inovação em uma área chamada de *Media Innovation*³. Esta é uma perspectiva teórica com expansão mais recente, tendo crescido consideravelmente na última década (GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019). Em termos teóricos, *Media Management*, *Media Change* e *Media Economics* são também exemplos de outros arcabouços em que se situa a pesquisa de inovação em mídia, assim como as *Digital Humanities*. Estas perspectivas se alinham com a afirmação de Liestøl (2013, p. 61, tradução nossa): “à medida que a digitalização se expande, é importante que a inovação da mídia receba mais atenção do ponto de vista das humanidades”⁴. A discussão teórica desta tese relaciona-se com estes eixos teóricos, colocando em diálogo as teorias da inovação com as perspectivas da mídia e da Comunicação em uma área que ainda carece de expansão.

Já em relação ao estabelecimento de fronteiras e diferenciações entre o que é inovação na área, autores como Lavine and Wackman (1988), Fergusson (1991), Lindmark *et al.*, (2013), Storsul e Krumsvik (2013) e Dogruel (2013; 2014; 2015) defendem a mídia como particular com questões que podem ser conectadas a sua relação com a sociedade, as especificidades do produto midiático e características de gestão e perfis dos profissionais. Estas particularidades caracterizam uma indústria com dilemas, desafios e oportunidades específicas. De fato, a ubiquidade da mídia na vida das pessoas, em que há uma relação da mídia com diversos eixos da vida das audiências (FERGUSON, 1991), assim como a fronteira tênue entre inovação e produção rotineira de mídia (STONEMAN, 2008; 2010; JAANISTE, 2009; DOGRUEL, 2013b), entre outras características, tornam a investigação da inovação midiática e jornalística uma pesquisa com desafios próprios.

Neste contexto, os *media labs* são uma forma de investigar um tópico difuso e fluído como a inovação midiática. Estas estruturas de inovação possuem uma retomada em um momento particular. A inovação sempre foi uma questão presente na indústria midiática, porém, como argumenta Küng (2013, p. 9, tradução nossa): “[...] nas últimas décadas, (...) a necessidade de inovação no setor de mídia tornou-se mais urgente e mais desafiadora à medida que o ritmo e o alcance do avanço tecnológico aumentaram”⁵. A inovação para o

³ Optou-se por não traduzir os nomes das vertentes teóricas de pesquisa relacionadas a Comunicação para facilitar o diálogo entre autores, em consonância com autores também não anglófonos como Sodré (2012), que refere às áreas de estudo da Comunicação em inglês.

⁴No original, “as the digitalization expands, it is important that media innovation is given more attention from a humanities point of view”.

⁵No original: “in recent decades, however, the requirement for innovation in the media industry has become both more urgent and more challenging as the pace and scope of technological advance have increased”.

mercado da mídia e para o jornalismo se tornou um tema importante no que tange ao futuro. Situados em um cenário cada vez mais fragmentado, a mídia e o jornalismo vêm sendo potencializados e ao mesmo tempo desafiados pelo avanço das tecnologias da informação. Adicionalmente, a busca pela sustentabilidade e novos modelos de negócios no contexto digital continua a ser uma questão em aberto.

Os *media labs* são estruturas de experimentação dedicadas à inovação, vinculados a um ciclo de pensamento estratégico e experimental, relacionados aos desafios da era da informação, do jornalismo e da mídia. Entende-se aqui que os *media labs* são “[...] locais onde a produção, trabalho e conceituação de mídia ocorrem”⁶ (WHAT IS A MEDIA LAB, 2017, documento *on-line*, tradução nossa) sendo espaços em que a experimentação e, por vezes, a transitoriedade estão presentes (CANAVILHAS; PELLANDA; NUNES, 2018). Adicionalmente, entende-se que eles “ocupam um papel cada vez mais importante na renegociação de fronteiras disciplinares, métodos práticos de humanidades e relações com o trabalho conceitual, econômico e crítico”⁷ (WHAT IS A MEDIA LAB, 2017, documento *on-line*, tradução nossa), dialogando inclusive com o entendimento interdisciplinar de *media innovation* em que esta tese se baseia.

Diferente de laboratórios ou redações estudantis experimentais de jornalismo comuns nas universidades, estes *labs* são focados em pesquisa de desenvolvimento experimental (OECD, 2013) e têm como foco propor inovações considerando os desafios da mídia e/ou do jornalismo potencializados pelas transformações digitais. Entre seus precursores, está o *media lab* do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), inaugurado em 1985 (BRAND, 1987). Estes laboratórios nascem, vinculadas às universidades, mas hoje já perpassam esferas privadas, públicas, incluindo *media labs* independentes e situados dentro de empresas de mídia. Isso está conectado ao fato de que a convergência trouxe consigo a urgência de que as empresas de mídia (e os jornalistas) passassem a focar também em estratégias de médio ou longo prazo, mesmo que ainda com uma visão estratégica mais encurtada do que em outras indústrias⁸. Küng (2013) comenta que quando uma indústria é desafiada com inovações como as disseminadas no setor da mídia nos últimos anos, mesmo as empresas maiores, melhores e

⁶No original: “places where the production, labour and conceptualization of media occurs”.

⁷No original: “occupies an increasingly important role in the renegotiation of disciplinary borders, practical humanities methods, and relations to conceptual, economic and critical work”.

⁸A temporalidade destas estratégias na indústria da mídia, mesmo quando se fala de estratégias de médio e longo prazo, tendem a ser menores do que em outras indústrias (POSETTI, 2018). Isso se deve à própria natureza deste campo, que está acostumado a lidar com o imediatismo e uma velocidade mais acelerada de entregas. Esta questão será discutida mais adiante nesta tese.

mais bem geridas raramente conseguem se livrar de algum tipo de declínio ou perda. “Isso resulta de um paradoxo fundamental: fazer o que é certo para os mercados e produtos existentes pode fazer com que as organizações falhem nos novos”⁹ (KÜNG, 2013, p. 11, tradução nossa). Ou seja, as organizações midiáticas, acostumadas a pensar no curto prazo e com um mercado em certa estabilidade antes da popularização das mídias digitais, hoje se vêem no dilema de olhar para o futuro sem esquecer o presente, e de investir o presente, sem esquecer do futuro.

Assim, esta tese se propõe investigar a inovação midiática e jornalística, tendo como objetivo principal identificar e discutir as características da inovação em mídia, particularmente às relacionadas à indústria do jornalismo, em contexto experimental, a partir dos *media labs* focados nestas áreas. Investiga-se o contexto e as características destes *media labs*, as premissas de seus processos de inovação e as características da inovação midiática e jornalística a partir da percepção dos líderes de *media labs* focados nestas áreas e da análise destes projetos. Os problemas de pesquisa partem da hipótese de que a inovação para a indústria midiática, principalmente a jornalística, possui características específicas que complementam as já mapeadas em relação a inovação midiática (LAVINE AND WACKMAN, 1988; FERGUSSON, 1991; LINDMARK *et al.*, 2013; STORSUL E KRUMSVIK, 2013; DOGRUEL, 2013; 2014; 2015).

Do ponto de vista empírico, esta investigação tem como base a construção de um banco de dados de *media labs*, uma pesquisa quantitativa com líderes destes laboratórios e a análise documental de seus projetos. Enfatiza-se que os *media labs* são um meio para a investigação da inovação em contexto experimental de/para a mídia e o jornalismo. No âmbito teórico, problematiza-se estas discussões do lugar de fala da Comunicação, dialogando com um arcabouço interdisciplinar, privilegiando, entre outros, a teoria da inovação. Desta forma, partilha-se aqui do pensamento de Liestøl (2013, p. 62, tradução nossa): “Enquanto é evidente que a inovação se dá em vários níveis em disciplinas humanísticas, as humanidades parecem se ausentar da pesquisa que, tanto na teoria quanto na prática, foca explicitamente na inovação”¹⁰. É justamente neste ponto que esta tese busca contribuir. Küng (2008a, p. 11, tradução nossa) reforça também que “[...] na prática, criatividade e inovação são difíceis de desemaranhar dentro da indústria de mídia” e que “está claro que é necessária muito mais

⁹No original: “this result from a fundamental paradox: doing the right thing for existing markets and products can cause organisations to fail in the new ones”.

¹⁰No original: “While it is evident that innovation takes place at several levels in humanistic disciplines, the humanities seem to be absent from research that, both in theory and practice, explicitly targets innovation”.

pesquisa neste campo”¹¹. Neste sentido, tão importante quanto investigar os usos e apropriações das tecnologias como fator de inovação na mídia e no jornalismo é problematizar as particularidades e as características das inovações desenvolvidas de e para estas indústrias, assim com compreender o contexto em que se ocorrem este processos de inovação de e para o campo da Comunicação, da mídia e do jornalismo.

Para tanto, este trabalho está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução. O capítulo dois é destinado a realizar uma aproximação entre a mídia e a inovação, contextualizando o olhar da pesquisa de *Media Innovation* no âmbito da Comunicação. Além disso, discute-se as particularidades e contexto da mídia e do jornalismo no que se refere a relação com a sociedade, especificidades do produto e características de gestão e perfis dos profissionais. Isso porque é importante ter em mente que: “primeiro, as organizações de mídia produzem produtos de informação, em vez de produtos tangíveis, e as características econômicas subjacentes dos produtos de informação diferem das de outros tipos de bens tangíveis de maneiras críticas”¹² (MIERZEJEWSKA, 2011, p. 13). O capítulo contextualiza a emergência da necessidade de inovação no campo, as características da inovação em mídia e as particularidades da inovação em jornalismo, utilizando referências como Lavine and Wackman (1988), Fergusson (1991), Lindmark *et al.*, (2013), Storsul e Krumsvik (2013), Küng (2013), Mierzejewska e Shaver (2014) e Dogruel (2013; 2014; 2015). Este capítulo dá suporte para a análise das fronteiras e dimensões da análise da inovação midiática e especialmente jornalística.

Assim, o capítulo três discute as fronteiras da inovação midiática e jornalística, diferenciando aquelas que nascem das rotinas produtivas e de contextos experimentais. Propõe-se aqui também uma diferenciação entre inovação no jornalismo e inovação em/para o jornalismo, sendo esta última caracterizada por colocar em evidência os fatores internos, características e as consequências das inovações criadas e pensadas de/para o jornalismo. Além disso, realiza-se reflexões sobre a cultura organizacional da mídia e procede-se uma revisão teórica da emergência dos *media labs* e sua relação com a indústria midiática e, principalmente, jornalística. Estas discussões tem com base autores como Picard (2005), Boczkowski (2005), Deuze (2008), Jaaniste (2009), Stoneman (2008, 2010), Ryfe (2013),

¹¹ No original: “(...) in practice creativity and innovation are hard to disentangle within the media industry (...) it is clear that much more research is needed in this field” (KÜNG, 2008a, p. 11).

¹² No original: “first, media organizations produce information products rather than tangible products, and the underlying economic characteristics of information products differ from those of other types of tangible goods in critical ways”.

Dogruel (2013; 2014; 2015), Posetti (2018) e García-Avilés et al. (2019). A problematização dos *media labs* é sustentada especialmente por Plohman (2010), Tanaka (2011), Salaverría (2015) Wershler, Parikka e Emerson (WHAT IS A MEDIA LAB, 2017), assim como Ito e Howe (2018).

Por fim, realiza-se a investigação empírica da inovação em mídia e jornalismo a partir dos *media labs*, por serem espaços que convergem a interdisciplinaridade, a inovação e que dialogam no dia a dia com as particularidades da mídia e/ou do jornalismo, aliados à pesquisa e à inovação. Esta pesquisa identificou 123 laboratórios ativos com predominância na América Latina, América do Norte e Europa e contou com a participação de 54 líderes, oriundos de 15 países, tendo analisado 60 projetos oriundos destes espaços, com especial atenção aos 30 relacionados a indústria midiática e jornalística.

A amplitude e legitimidade desta pesquisa foi viabilizada através de uma parceria internacional com a *World Association of Newspapers and News Publisher (WAN-IFRA)*¹³, a partir da rede de cooperação *Global Alliance for Media Innovation (GAMI)*¹⁴. Além disso, este trabalho teve outras contribuições ao longo de seus quatro anos de pesquisa. Primeiro, deve-se destaque ao fato de este trabalho ser uma pesquisa em cotutela/dupla titulação entre duas universidades, sendo elas a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, no Brasil, e a Universidade da Beira Interior, em Portugal, o que possibilitou um processo de desenvolvimento da tese com múltiplas visões orientadoras e vivência internacional, com período de doutorado sanduíche realizado com bolsa CAPES/PDSE¹⁵. Além disso, destaca-se as discussões sobre inovação em mídia e jornalismo realizadas durante o período de quatro semanas como pesquisadora visitante na Universidade de Central Lancashire (UCLan), no Reino Unido, sob supervisão de John Mills e François Pierre Nel. Finalmente, contou-se com as contribuições das pesquisadoras Leyla Dogruel, Johannes Gutenberg Universidade de Mainz na Alemanha, e Ester Appelgren, da Universidade Södertörn da Suécia. Ambas pesquisadoras revisaram e avaliaram esta tese, ainda como projeto incompleto, durante o *2nd Journalism Studies Section PhD-Workshop* em 2019, realizado em Viena.

Ao longo deste trabalho, identifica-se que os *media labs* constituem uma inovação organizacional ou de processo, sem mediação tecnológica, com potencial para catalisar ou desenvolver inovações de modo sistemático em contexto experimental para gerar

¹³<http://www.wan-ifra.org/>

¹⁴<https://media-innovation.news/>

¹⁵O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

sustentabilidade e/ou legitimidade para a mídia e o jornalismo no contexto digital. As particularidades da inovação midiática, especialmente a jornalística, mostram que sua análise carece de dimensões e eixos específicos, próprios para o entendimento de seu impacto e diferenciação frente a diversidade de inovação presente nestas áreas.

2 INOVAÇÃO EM MÍDIA E EM JORNALISMO: PESQUISA, CONTEXTO E PARTICULARIDADES

A premente necessidade de mudança na indústria da mídia nos últimos anos tornou a inovação uma reação decisiva para o futuro desta área. Utilizando a perspectiva de padrões de consumo, pode-se afirmar que “a mídia se refere a um conjunto de negócios, de jornais e revistas até rádio e televisão, com maneiras específicas de fazer dinheiro” (SHIRKY, 2011, p. 29, tradução nossa). Neste sentido, pode-se incluir também neste universo o cinema, os livros, a música e a publicidade. Do ponto de vista da indústria, esta é a concepção adotada neste trabalho.

Este é um lugar de fala que dialoga com o próprio conceito de meios de comunicação de massa, que, assim como o setor econômico, sofreram mudanças cruciais nos últimos anos. As alterações impulsionadas pelas mídias digitais foram tão significativas que influenciaram o próprio conceito de mídia e de mídia de massa. Wimmer e Dominick (2013, p. 2, tradução nossa), por exemplo, revisaram sua definição para incluir as mídias digitais: para eles, a mídia de massa hoje é definida como “qualquer canal de comunicação utilizado para atingir simultaneamente um grande número de pessoas, incluindo rádio, TV, jornais, revistas, outdoors, filmes, gravações, livros, internet e mídias inteligentes”¹⁶. As mídias inteligentes, ou *smart media*, também foram adicionadas e contemplam os smartphones, as *smart TVs* e os *tablets*.

Entretanto, neste trabalho, mais do que entender o papel intermediário dos meios no processo comunicativo, procura-se discutir os seus desafios e particularidades a partir da perspectiva da inovação, tão importante no contexto contemporâneo. Assim, a mídia é problematizada aqui como além da camada intermediária do meio de comunicação (seja ele o alfabeto ou o telefone celular), mas como algo intrincado neste contexto (SHIRKY, 2011) e que dialoga com todas as indústrias midiáticas citadas anteriormente, como será discutido ao longo deste capítulo. Para tanto, parte-se do pressuposto, alinhado com o pensamento de Shirky (2011, p. 52), de que “mídia é o tecido conjuntivo da sociedade”. Ou seja, um elo que conecta pessoas em torno das discussões da sociedade a partir de um meio de comunicação.

Dito isto, este capítulo tem dois objetivos: primeiro, contextualizar a pesquisa de inovação em mídia, situando-a no campo da Comunicação e detalhando suas características; em um segundo momento, apresentar apontamentos sobre as particularidades da inovação em

¹⁶No original: “any communication channel used to simultaneously reach a large number of people, including radio, TV, newspapers, magazines, billboards, filmes, recordings, books, and the Internet, and *smart media*”.

mídia e em jornalismo, entendendo seus contextos e características históricas a partir da introdução das novas mídias, colocando-as em diálogo com as teorias da inovação e com as pesquisas no âmbito da Comunicação e do jornalismo digital.

2.1 A pesquisa de inovação em mídia e o campo da Comunicação

O estudo da mídia está presente a partir de diferentes perspectivas: das Humanidades às Ciências Sociais, dialogando também com a tecnologia (WILLIAMS, 2003). Além de se relacionar com outros campos do conhecimento¹⁷, os estudos de comunicação, da cultura e da mídia tem origem recente, tendo sua ascensão mundial a partir dos anos 1960 e 1970, quando “eles começaram a ser vistos como um componente central da experiência humana contemporânea; um setor econômico importante e em expansão; e como uma arena fascinante para a imaginação criativa”¹⁸ (HARTLEY, 2011, p. vii, tradução nossa).

Assim, a pesquisa em mídia, integrante do campo teórico da Comunicação, possui legitimidade acadêmica recente e se caracteriza também por sua amplitude e dinamismo. Do ponto de vista da amplitude, a Comunicação é um campo que abarca inquietudes e objetos de pesquisa diversos. Durham e Kellner (2006) comentam a centralidade do papel dos estudos da mídia e da cultura para a sociedade contemporânea e, entre as formas de *media culture*, os autores citam a televisão, o cinema, a música popular, as revistas, a publicidade, as personalidades, as dicas de moda e de estilo de vida. Poderiam ser incluídos também a imprensa, o rádio, a música, os livros, além dos formatos surgidos a partir da Internet (das redes sociais ao Google, ao streaming de música, séries ou filmes). Isso mostra que “as pesquisas de comunicação, mídia e os estudos culturais foram caracterizados por trabalhos de pesquisa rápidos e inovadores, pela tentativa de dizer novas coisas de novas maneiras”¹⁹ (HARTLEY, 2011, p. VII, tradução nossa). O campo da pesquisa em mídia acompanha, portanto, as mudanças da comunicação de uma sociedade que, nos últimos anos, viu o

¹⁷O Manual Frascati (OECD, 2015), que estabelece padrões internacionais dos campos de pesquisa, identifica *media and communications research* como um subcampo das Ciências Sociais. O documento, em sua 7ª edição, é um esforço da OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) em expandir o entendimento do papel das ciências, tecnologia e inovação e de analisar sistemas nacionais de pesquisa em inovação (OECD, 2015).

¹⁸No original: “they began to be seen as a central component of contemporary human experience; a major and expanding economic sector; and as a fascinating arena for the creative imagination”.

¹⁹No original: “communication, media and cultural studies have been characterised by fast-moving and innovative research work, by the attempt to say new things in new ways”.

incremento da velocidade de apropriação dos artefatos de distribuição, produção e recepção de conteúdos midiáticos.

Esta amplitude em termos de objetos de pesquisa é também relacionada a uma “realidade transitória” (BOURDIEU; CHAMBOREDON; PASSERON, 2004, p. 100) que caracteriza os campos científicos e que, por sua vez, está presente na Comunicação. Como afirmam Bourdieu, Chamboredon e Passeron (2004, p. 100, tradução nossa) deve-se considerar que os campos científicos são constituídos de um:

[...] espectro de posições filosóficas opostas em pares, à medida que, entre outras razões, as diferentes ciências, que aparecem em datas, condições históricas e sociais diferentes, não seguem, de acordo com uma ordem pré-estabelecida, os mesmos estágios de uma mesma história da razão epistemológica²⁰.

O campo científico é, portanto, um espaço de eterna construção, indissociável de seu espaço cultural, histórico e científico. Sodré (2012, p. 14), a partir das reflexões de Bourdieu, define que “[...] social ou científico, o campo é um espaço social composto por relações objetivas entre agentes e instituições e destinado a legitimar cognitivamente as suas enunciações”.

Esta dinamicidade do campo, especialmente na área da Comunicação, dialoga com uma fragmentação teórica:

Mesmo com teorias ou ângulos diversificados, os estudos de mídia caminham sobre os trilhos da *mass communication research*, que é um capítulo da sociologia, portanto, apenas uma região e um sistema interpretativo, baseado na velha lógica predicativa (aristotélica), que atribui sujeitos/atores a fatos/objetos inscritos em uma temporalidade espessa ou adiada (expressão de Paul Virilio para designar tempo estendido) (SODRÉ, 2012, p. 18).

Apesar de ser um campo que se relaciona com diversas abordagens teóricas, os estudos de mídia estão situados junto à Comunicação, no arcabouço de pesquisa que compõe as Ciências Sociais. As Ciências Sociais são o domínio científico em que se encontra a área de Mídia e Comunicação, que por sua vez pode ser definida como um campo científico.

Desta forma, é possível situar os *media studies* como um campo dos estudos da Comunicação, que abarcam também a comunicação organizacional, interpessoal,

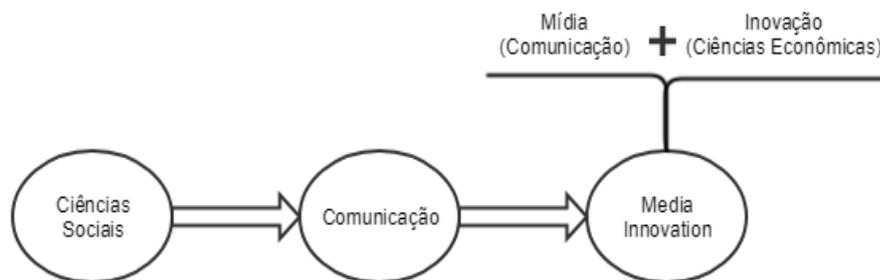
²⁰No original: espectro de posiciones filosóficas opuestas por parejas, em la medida que, entre otras razones, las diferentes ciencias aparecidas em fechas, condiciones históricas y sociales diferentes no recorren, según un orden ya preestablecido, las mismas etapas de una misma historia de la razón epistemológica.

intercultural, entre outros. Pragmaticamente, pode-se dizer que a *media theory*, base dos estudos de mídia, engloba uma análise das alterações pelas quais a sociedade passa de acordo com as características dos meios. Isto acontece por meio não apenas do jornalismo, mas de áreas como a cultura popular, as artes e a filosofia (MULDER, 2004)

No entanto, como afirmam Durham e Kellner (2006), há diversas abordagens teóricas dentre os estudos de mídia para se endereçar estas questões, podendo, para isso, a pesquisa se relacionar com diferentes disciplinas e campos acadêmicos. Serra (2017, p. 134), por sua vez, afirma que a emergência de novos campos ou subcampos parte de uma iniciativa de “fundação” ou “construção” por parte individual ou de grupos de cientistas que se situam na “fronteira dos paradigmas pré-estabelecidos”.

Neste sentido, pode-se entender que a pesquisa em *Media Innovation* nasce deste cenário. Não como um subcampo dentro da Comunicação no campo das Ciências Sociais, mas como uma vertente teórica a compor esta fragmentação epistemológica, entrelaçada com os estudos de inovação, provindos das Ciências Econômicas (conforme mostra a Figura 1).

Figura 1 - A pesquisa de *Media Innovation* e sua relação com a Comunicação



Fonte: a autora (2020).

Desta forma, a pesquisa em *Media Innovation* constitui-se por inquietações oriundas da Comunicação que são investigadas a partir de um arcabouço teórico que converge teorias da Comunicação e das Ciências Econômicas, para compreender um contexto digital de comunicação e mídia em que a interdisciplinaridade contribui para um entendimento mais completo do objeto. Estas investigações dialogam com os desafios midiáticos exacerbados pela era digital, como a necessidade de inovação e mudanças em modelos de negócios, produtos ou a assimilação das tecnologias produtivas, de distribuição ou de recepção.

Dorgruel (2013b, p. 30) comenta que a pesquisa em *Media Innovation* é tradicionalmente abordada por dois vieses principais:

- a) um que enfatiza as novas tecnologias da informação e a sobrevivência da comunicação a partir da fragmentação, dos novos modelos de negócios digitais e da reestruturação das organizações midiáticas;
- b) e outro que coloca em evidência os novos produtos de mídia, tanto no que tange a novos formatos e conteúdos, quanto a novas tecnologias de e para a mídia.

Assim, pode se afirmar que a pesquisa em *Media Innovation* se debruça tradicionalmente sobre estes desafios do contexto da mídia, a partir de um viés mais macro orientado, voltado às tecnologias, modelos de negócios e reestruturação, e outro mais micro orientado, ou seja, focado nos produtos da mídia que surgem como uma resposta, resistência ou consequência deste processo de fragmentação e reestruturação da indústria da mídia no contexto digital.

Estas duas abordagens da pesquisa em *Media Innovation* relacionam-se aos interesses de investigação do que se chama *Media Change*, que se foca nas mudanças da comunicação e da mídia no cenário digital, a partir da introdução de novas tecnologias e de sua apropriação (DOGRUEL, 2013b). Thorburn e Jenkins (2003) identificam *media change* relacionado ao conceito de transitoriedade da mídia (*media in transition*), conectado às transformações dos meios de comunicação. Para eles, este cenário, que pode ser observado desde a introdução da prensa, do telégrafo e da fotografia, veio sempre relacionado a uma visão distópica e/ou utópica, sendo a *media in transition* o estudo desta relação das novas e emergentes tecnologias com as mídias anteriores, concebendo “*media change* como um processo gradual e acentuado, desafiando a ideia de que as novas tecnologias deslocaram os sistemas mais antigos com uma rapidez decisiva”²¹ (THORBURN; JENKINS, 2003, p. 2, tradução nossa).

Por outro lado, assim como está relacionada ao *Media Change*, a pesquisa de *Media Innovation* dialoga também com o cenário econômico em que está inserida e, portanto, com a pesquisa de *Media Economics*. Esta área de investigação situa-se na intersecção entre o estudo da mídia e da economia. Segundo Doyle (2002, p. 2, tradução nossa), a pesquisa em *Media Economics* “está preocupada com a mudança das forças econômicas que direcionam e restringem as escolhas de gestores, profissionais e outros tomadores de decisão em toda a indústria de mídia”²². É uma pesquisa que passa a ganhar legitimidade a partir do crescimento

²¹No original: “media change as na accretive, gradual process, challenging the idea that new technologies displaced older systems with decisive suddenness”.

²²No original: “is concerned with the changing economic forces that direct and constrain the choices of managers, practitioners and other decision-makers across the media”.

das empresas de mídia e da popularização da visão da indústria midiática como uma organização comercial, inserida e influenciada fortemente por um contexto de mercado. Picard (2006, p. 24, tradução nossa) comenta que a pesquisa em Comunicação tem, por tradição, um foco primário nas funções, papéis e teoria dos efeitos, tendo um viés econômico nas pesquisas de mídia um espaço secundário ou inexistente:

Historicamente, os estudiosos da mídia ignoraram, ou pouco levaram em conta, os efeitos das forças econômicas. Isso não deve ser uma surpresa para qualquer pessoa familiarizada com a história da Comunicação, já que os especialistas em comunicação vieram das disciplinas da sociologia, da psicologia, da ciência política, da história e da crítica literária²³.

O autor (PICARD, 2006) ainda acrescenta que as pesquisas em *Media Economics* podem ter suas principais abordagens classificadas em três eixos: Estudos da Indústria e do Mercado, Estudos Empresariais e Estudos dos efeitos²⁴ (como evidencia o Quadro 1).

Quadro 1 - Abordagens frequentes na pesquisa de *Media Economics*

<i>Estudos da Indústria e do Mercado</i>	<i>Estudos Empresariais</i>	<i>Estudos dos efeitos</i>
Organização industrial	Estratégia de negócios	Dependência
Demanda	Cultura e organização da empresa	Comprometimento financeiro
Previsão	Estrutura de custos	Qualidade e diversidade
Gasto do consumidor	Financiamento e investimento	Globalização e balança econômica
Concentração de nicho	Performance financeira	Bem-estar social e do consumidor
Constância relativa	Produtividade	
Política de comunicação	Diversificação	

Fonte: Picard (2006, p. 30, tradução nossa).

Neste sentido, principalmente dois temas podem ser diretamente relacionados às pesquisas de *Media Innovation*, sendo eles: estratégia de negócios e cultura e organização da empresa. No entanto, apesar de estes dois serem mais facilmente identificáveis nos dois eixos micro e macro da pesquisa de *Media Innovation*, elencados por Dogruel (2013b), todos os temas nos três eixos da pesquisa da *Media Economics* são fatores de influência para a

²³No original: “historically, media scholars ignored, or only lightly attended to, the effects of economic forces. This should not come as a surprise to anyone familiar with the history of communications inquiry, because communications scholars initially came from the disciplines of sociology, psychology, political science, history, and literary criticism”.

²⁴No original: “Industry & Market Studies, Company Studies, Effects Studies”.

inovação em mídia em menor ou maior grau, dependendo do contexto geográfico, corporativo, midiático, cultural ou social em que o objeto da pesquisa de inovação está inserido. Isso porque “*Media economics* não se preocupa apenas com as atividades do mercado em si, porque sua base é o estudo das escolhas feitas no uso de recursos nos níveis individual, empresarial, industrial e da sociedade, e como os benefícios dessas escolhas podem ser maximizados”²⁵ (PICARD, 2006, p. 23, tradução nossa). Estas decisões organizacionais motivadas por fatores econômicos podem ser vistas como ainda mais cruciais no contexto contemporâneo de fragmentação e reestruturação da mídia com a competitividade digital pela atenção, legitimidade e relevância perante a audiência.

Dogrue (2013b) aponta que a tradição das pesquisas em *Media Innovation* podem ser entendidas a partir do eixo central ou da combinação/entrelaçamento das pesquisas em *Media Economics* e *Media Change*. Estes dois enfoques de pesquisa concentram os dois eixos principais das investigações em *Media Innovation* apresentados anteriormente.

Uma vez que a emergência e a legitimidade da pesquisa em *Media Innovation* são impulsionadas pelos desafios do contexto digital, uma terceira área também pode ser posta em evidência: as pesquisas que enfocam *Media Management*. Albarran (2006) retoma que a pesquisa em *Media Management* ganhou mais interesse acadêmico principalmente quando os conglomerados de mídia foram tomando forma: primeiro na indústria de jornais, depois no rádio e na televisão. Entre as abordagens contemporâneas da área, o autor (ALBARRAN, 2006) cita temas como gestão efetiva (ou a efetividade em perseguir os objetivos de negócio), liderança (ou o papel de influência dos gestores em prol de um objetivo compartilhado), teoria dos sistemas (que examina as organização para entendê-la em nível macro), gestão da qualidade total (série de abordagens para adquirir sucesso nas organizações) e gestão estratégica (investigação das ferramentas e técnicas a fim de conquistar competitividade estratégica). De forma aplicada à mídia, pode se pensar em eixos a partir dos próprios meios de comunicação ou indústrias da informação: pesquisas focadas na gestão em jornais, gestão em rádio, em televisão aberta e por assinatura e, também, na indústria digital ou convergente. Estas intersecções entre as áreas evidenciam que tanto o *Media Management* como as pesquisas em *Media Innovation* se caracterizam por uma abordagem interdisciplinar. “Hoje, *media management* é um fenômeno global, e a pesquisa e a investigação no campo do *media*

²⁵No original: “Media economics is not only concerned with market-based activities because its base is the study of choices made in using resources at the individual, firm, industry, and society levels and how the benefits of those choices can be maximized”.

management cruza linhas interdisciplinares, domínios teóricos e sistemas políticos²⁶” (ALBARRAN, 2006, p. 3, tradução nossa).

Por fim, pode-se dizer que a interdisciplinaridade e o enfoque digital das pesquisas em *Media Innovation* partilham diálogo com as investigações chamadas de *Digital Humanities*. Estas pesquisas já tiveram outras denominações como *humanities computing*, *humanities informatics*, *literary and linguistic computing e digital resources in the humanistics*, possuindo diferentes interpretações de escopo e definição até o momento do estabelecimento da nomenclatura mais utilizada hoje: *Digital Humanities* (TERRAS; NYHAN; VANHOUTTE, 2013). Nascidas da emergência das tecnologias digitais em consonância com as indagações do campo das humanidades, a primeira fase destes estudos ateu-se ao trabalho quantitativo, ou seja, no uso de base de dados e da capacidade computacional como metodologia para responder perguntas do interesse das humanidades. Já a segunda fase, utilizando-se da nomenclatura de *Digital Humanities*, se caracteriza pela atenção aos contextos históricos, especificidades dos meios, análises críticas e em profundidade, com um enfoque mais qualitativo (PRESNER, 2008). Apesar de ser um campo que ainda divide acadêmicos na definição específica de suas fronteiras (TERRAS; NYHAN; VANHOUTTE, 2013), pode-se dizer que:

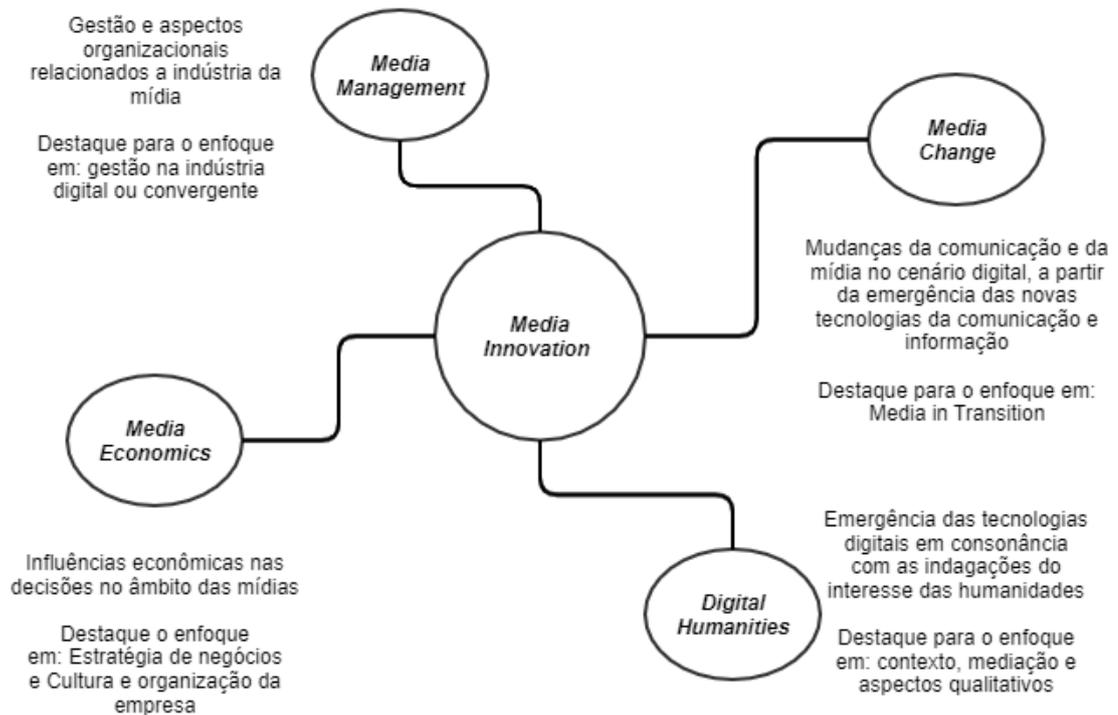
As *Digital Humanities* não só buscam compreender e interrogar o impacto cultural e social das novas tecnologias, mas também se dedicam a criação de novas tecnologias, metodologias e sistemas de informação, bem como ao seu desenvolvimento, reinvenção, reorientação, através de problemas de pesquisa fundamentados nas Artes e Humanidades: questões de significado, interpretação, história, subjetividade e cultura²⁷ (PRESNER, 2008, p. 6, tradução nossa).

Portanto, as pesquisas em *Media Innovation* situam-se na convergência principalmente destes quatro interesses acadêmicos apresentados, sendo resultado de um diálogo interdisciplinar, interessado em compreender as influências da inovação em mídia. Cada um destes interesses acadêmicos dialoga com a pesquisa de *Media Innovation*, sendo que alguns enfoques ou subdivisões de cada pesquisa têm uma relação mais direta com os interesses da pesquisa de inovação em mídia, conforme evidencia a Figura 2.

²⁶No original: “today, media management is a global phenomenon, and research and inquiry in the field of media management crosses interdisciplinary lines, theoretical domains, and political systems”.

²⁷No original: “not only to seek to understand and interrogate the cultural and social impact of new technologies, but to be engaged in driving the creation of new technologies, methodologies, and information systems, as well as in their détournement, reinvention, repurposing, via research questions grounded in the Arts and Humanities: questions of meaning, interpretation, history, subjectivity, and culture”.

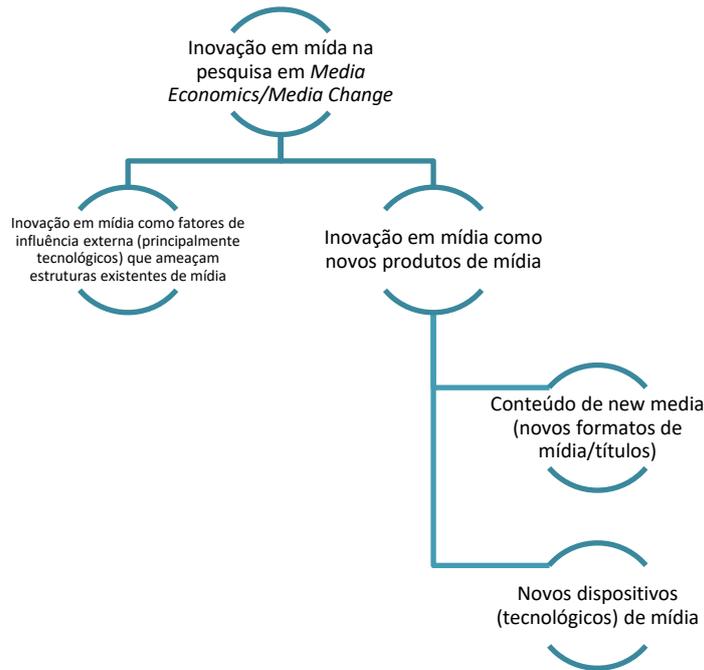
Figura 2 - A pesquisa de *Media Innovation* e sua intersecção com outros interesses de pesquisa digitais e/ou em mídia



Fonte: a autora (2020).

O objetivo das pesquisas em *Media Innovation* constitui-se, assim, em contribuir para a investigação e prosperidade da indústria da informação e da mídia em um cenário competitivo em que a diferenciação se torna cada vez mais fundamental para entender as mudanças que afetam a indústria midiática nos âmbitos da produção, distribuição e apropriação das tecnologias digitais da informação e comunicação.

A partir de uma sistematização ainda mais detalhada do escopo de pesquisa de *Media Innovation*, Dogruel (2013b) realiza uma subdivisão visual (Figura 3).

Figura 3 - *Media Innovation* e seus desdobramentos

Fonte: Dogruel (2013b, p. 32, tradução nossa).

Observa-se o desdobramento da pesquisa em *Media Innovation* nos dois eixos já elencados: inovação em mídia a partir de fatores externos que ameaçam as estruturas de mídia vigentes, e novos produtos de inovação em mídia. Adicionalmente, aparecem mais duas subdivisões deste segundo interesse: novos conteúdos de mídia e novos aparatos midiáticos. Destaca-se também que, nesta representação, a pesquisa de *Media Innovation* parte de um vértice primário em que ela estaria vinculada à *Media Economics* e *Media Change*, conforme já discutido. No entanto, a autora (DOGRUEL, 2015) em pesquisas mais recentes, já adiciona a relação desta área com a de *Media Management*, também já destacada.

Esta divisão das pesquisas em *Media Innovation* em duas áreas primárias, entretanto, parece não atender à completude das pesquisas deste escopo, como aponta Dogruel (2013b, p. 31, tradução nossa): “esta compreensão dualista das novas tecnologias e dos novos conteúdos de mídia como inovação na mídia não possui uma distinção clara entre os fatores que constituem fenômenos da nova mídia como inovação”²⁸. Esta discussão sobre as particularidades da inovação em mídia é o tema central do subcapítulo que segue, sendo o conceito de inovação em mídia e jornalismo também problematizado no capítulo três. Uma vez que já foi contextualizado os interesses da pesquisa em *Media Innovation* e suas

²⁸No original: “this dualistic understanding of new technologies and new media content as media innovation lacks a clear distinction of the factors which constitute new media phenomena as innovation”.

intersecções com outras áreas acadêmicas e a Comunicação, parte-se à discussão específica relativa à indústria da mídia.

2.2 Inovação em mídia: particularidades e por que ela se tornou tão importante

“Inovar” é uma palavra que engloba diferentes significados. Originalmente estudada no campo das Ciências Econômicas, a temática da inovação, como comentado anteriormente, passou a servir, nas últimas décadas, como objeto de estudo das mais variadas áreas do conhecimento. Fagerberg, Mowery e Nelson (2003, p. 2, tradução nossa) comenta que: “[...] pesquisas sobre o papel da inovação econômica e de mudança social têm proliferado nos últimos anos, particularmente nas Ciências Sociais, e com uma inclinação para a interdisciplinaridade”²⁹. Na verdade, é esta característica interdisciplinar que faz da inovação uma temática que dialoga com diferentes interesses de pesquisa, uma vez que: “nenhuma disciplina lida com todos os aspectos da inovação e, para obter uma visão abrangente do papel desempenhado pela inovação na mudança social e econômica, é necessária uma perspectiva interdisciplinar”³⁰ (FAGERBERG; MOWERY; NELSON, 2003, p. 1, tradução nossa). Do ponto de vista das Ciências Sociais, como mencionado, esta é uma perspectiva que tem ganhado força recentemente, tendo inclusive “nos últimos anos, o número de publicações de Ciências Sociais centradas na inovação aumentado muito mais rapidamente do que o número total dessas publicações”³¹ (FAGERBERG; MOWERY; NELSON, 2003, p. 2, tradução nossa).

Devido a sua interdisciplinaridade e dinamismo, definir inovação é sempre um desafio. Como comentam Baregheh, Rowley e Sambrook. (2009, p. 1324, tradução nossa), “[...] enquanto existe uma certa sobreposição entre as várias definições de inovação, o número e a diversidade de definições conduzem a uma situação em que não existe uma definição clara e dominante de inovação”³².

²⁹No original: “Research on the role of innovation economic and social change has proliferated in recent years, particularly within the social sciences, and with a bent towards cross-disciplinarity”.

³⁰No original: “no single discipline deals with all aspects of innovation, and that in order to get a comprehensive overview of the role played by innovation in social and economic change, a cross-disciplinary perspective is a must”.

³¹No original: “in recent years the number of social-science publications focusing on innovation has increased much faster than total number of such publications”.

³²No original: “whilst there is some overlap between the various definitions of innovation, overall the number and diversity of definitions leads to a situation in which there is no clear and authoritative definition of innovation”.

Aspectos centrais podem ser encontrados, no entanto, nas mais diversas perspectivas. Baregheh, Rowley e Sambrook (2009), a partir de uma análise de conteúdo das definições do termo, defendem que são seis os atributos chaves que caracterizam os conceitos de inovação, sendo eles: natureza da inovação, tipo da inovação, estágio da inovação, contexto social, recursos necessários para se inovar e objetivo da inovação³³.

O primeiro se refere a inovação como sendo algo novo ou melhorado/aprimorado. Já o tipo de inovação estaria relacionado ao resultado do processo, por exemplo, um produto ou serviço. Os estágios da inovação vinculam-se às etapas durante o processo de inovação: da ideia até a comercialização. O contexto social foi outro elemento encontrado nas definições analisadas, referindo-se aos atores envolvidos no processo de inovação (sejam eles entidades sociais, sistemas ou grupos de pessoas) ou outros fatores ambientais que poderiam afetá-lo. Por fim, Baregheh, Rowley e Sambrook (2009) destacam que os meios para inovar (ou seja, os recursos, tanto técnicos, como criativos e financeiros, necessários para implementar a inovação) e o objetivo da inovação (o resultado que as organizações esperam alcançar através da inovação) também foram pontos chave que as definições de inovação das mais variadas áreas compartilhavam.

Tendo em vista esta amplitude de definições e seus pontos chave, de forma não excludente ou definitiva, mas com o propósito de atender aos objetivos de pesquisa no que tange a inovação em mídia, adota-se como base, além dos atributos já mencionados, a definição utilizada pelo Manual de Oslo (OECD, 2005). O Manual busca ser um guia para a coleta e interpretação de dados em inovação, sendo referenciado e editado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico da União Europeia (OCDE). Conforme o material: “[...] uma inovação é a implementação de um novo ou significativamente melhorado produto (mercadoria ou serviço), ou processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional em práticas empresariais, organização no local de trabalho ou relações externas”³⁴ (OECD, 2005, p. 46, tradução nossa).

Para o Manual (OECD, 2005), a inovação pode se apresentar em quatro tipos diferentes, sendo eles: produto/serviço, processo, marketing ou organizacional, que serão detalhadas mais adiante. Além disso, a definição destaca que a inovação está relacionada à implementação. É neste quesito que a inovação se diferencia da invenção. Como define

³³No original, a nomenclatura dos atributos identificados pelos autores são: “nature of innovation; type of innovation; stages of innovation, social context; means of innovation; and aim of innovation”.

³⁴No original: “an innovation is the implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations”.

Fagerberg, Mowery e Nelson (2003, p. 3, tradução nossa), “[...] invenção é a primeira ocorrência de uma ideia para um novo produto ou processo. A inovação é a primeira comercialização desta ideia”³⁵. Roberts (2007) acrescenta que inovação seria a combinação da invenção e de sua exploração no mercado.

O processo da invenção abrange todos os esforços destinados a gerar novas ideias e fazê-las funcionar. O processo de exploração inclui todas as etapas de desenvolvimento comercial, aplicação e transferência, incluindo a destinação de ideias ou invenções a objetivos específicos, avaliando esses objetivos, até a transferência de resultados de pesquisa e/ou desenvolvimento, e eventuais utilizações, disseminações e difusões em larga escala dos resultados baseados em tecnologia³⁶ (ROBERTS, 2007, p. 36, tradução nossa).

Neste sentido, “[...] um produto novo ou melhorado é implementado quando é introduzido no mercado. Novos processos, métodos de marketing ou métodos organizacionais são implementados quando trazidos para uso real nas operações da empresa”³⁷ (OECD, 2005, p. 47, tradução nossa).

Relacionado a este conceito, para a mídia, inovação significa a implementação de uma reação a um cenário de mudança. O interesse pela inovação neste setor (tanto por parte das empresas como da pesquisa acadêmica na área) nasce do cenário de transformação impulsionado pela digitalização. “Em menos de duas décadas, a ecologia das indústrias de mídia evoluiu em direções surpreendentes e imprevisíveis como resultado da inovação tecnológica e mudanças nos hábitos de consumo de mídia devido a novas abordagens e mudanças sociológicas”³⁸ (MIERZEJEWSKA; SHAVER, 2014, p. 47, tradução nossa). A competição se ampliou, as plataformas se diversificaram e os modelos de negócios se tornaram a questão central para a sobrevivência das mídias.

A relação entre audiência e empresas de mídia ou produtores de conteúdo se alterou. Jenkins, Ford e Green (2015) caracterizam este cenário como o da mídia propagável, em que a

³⁵No original: “Invention is the first occurrence of an idea for a new product or process. Innovation is the first commercialization of the idea”.

³⁶No original: “The invention process covers all efforts aimed at creating new ideas and getting them to work. The exploitation process includes all stages of commercial development, application and transfer, including the focusing of ideas or inventions toward specific objectives, evaluating those objectives, downstream transfer of research and/or development results, and the eventual broad-based utilization, dissemination and diffusion of the technology based outcomes”.

³⁷No original: “a new or improved product is implemented when it is introduced on the market. New processes, marketing methods or organisational methods are implemented when they are brought into actual use in the firm’s operations”.

³⁸No original: “In less than two decades, the ecology of media industries has evolved in startling and unpredictable directions as a result of technological innovation and changes in media consumption habits due to new approaches and sociological changes”.

distribuição dos conteúdos se torna um ponto central para o entendimento de todo o funcionamento do ecossistema de mídia hoje. É um cenário em que a disseminação de conteúdos está mais dispersa e fragmentada. A indústria da música e do cinema são exemplos disso, mesmo que os jornais, revistas e outras indústrias da mídia também tenham sido afetados. É o resultado da mudança que Negroponte (1995b) já discutia ao falar do “horário nobre é o meu”: uma alteração da distribuição em escala dos produtores, que detinham a decisão sobre o que iria ser transmitido e quando, para a escolha do público que passa a poder optar pelo melhor horário para consumir a mídia e, por vezes, até redistribuir ou divulgar os conteúdos midiáticos.

Mierzejewska e Shaver (2014), ao analisar este contexto, destacam que são dez os fatores principais quando se fala das mudanças da mídia nos últimos vinte anos, sendo eles: difusão de conteúdo a partir da tecnologia, redefinição do que é uma empresa de mídia, audiência e fragmentação, redefinição dos lucros, obstáculos para a entrada no mercado, alteração do valor econômico do conteúdo, mudanças nos modelos de receita, desintegração do mercado geográfico, introdução dos agregadores de conteúdo e mídia tradicional e, por fim, o impacto econômico das tecnologias digitais além do contexto tradicional da mídia³⁹.

Entre estes fatores, dois podem ser especialmente relacionados com o cenário descrito anteriormente. A difusão do conteúdo a partir da tecnologia assim como a audiência e sua fragmentação são fatores definidores do cenário da mídia propagável, de Jenkins, Ford e Green (2015). Como comentam Mierzejewska e Shaver (2014), as empresas de mídia costumavam operar em silos, que eram determinados pelo formato e forma de entrega do conteúdo e “a introdução de tecnologias digitais e novos dispositivos de consumo de conteúdo mudou o domínio do formato de conteúdo de cada um desses modelos e dividiu a vantagem competitiva relacionada ao silo de dominar um sistema de distribuição particular⁴⁰” (MIERZEJEWSKA; SHAYER, 2014, p. 47, tradução nossa). Aliado a isso, a menor barreira para se produzir conteúdo, devido a popularização das tecnologias móveis e da internet propiciou uma maior diversidade de produtores de conteúdos, amadores ou não, fragmentando a audiência entre uma multiplicidade de canais e emissores.

³⁹No original, a nomenclatura dos fatores identificados pelos autores são os seguintes: technological content diffusion, what is a media company, audience and consumption fragmentation, the importance of profits, barriers to entry, the economic value of content, changes to revenue models, geographic market disintegration, content aggregators and traditional media, the economic impact of digital technologies beyond the traditional media context.

⁴⁰No original: “the introduction of digital technologies and new content consumption devices has changed the content format dominance of each of these models and broken down the silo-related competitive advantage of dominating a particular delivery system”.

Este também é o cenário que influencia primariamente a redefinição do que é uma empresa de mídia. Se tradicionalmente, uma empresa de mídia era constituída por organizações envolvidas na produção e distribuição de conteúdo para as audiências (MIERZEJEWSKA; SHAVER, 2014), hoje empresas como o Google e Facebook, por exemplo, colocam em dúvida a precisão desta definição. Este é o argumento de Hess (2014), que defende que, com a introdução e popularização dos agregadores de conteúdos e outras organizações de mídia digital fora dos modelos tradicionais, a definição do que é uma empresa de mídia precisa ser repensada. Para ele (HESS, 2014, p. 5-6, tradução nossa):

[...] as empresas de mídia como provedores de conteúdo sozinhas (por exemplo, Schumann & Hess, 2009) já não são adequadas. Portanto, gostaria de dar um passo atrás e definir as empresas de mídia como organizadoras de comunicação pública, baseada em mídia, que hoje operam como provedores de conteúdo, como operadores de plataformas ou em formas híbridas⁴¹.

Assim, se a definição anterior incorporava empresas de jornais, revistas, livros, televisões ou rádios e gravadoras de música, a definição proposta por Hess (2014) inclui os novos tipos de empresas, oriundas do cenário da mídia propagável, como buscadores, redes sociais, portais de opinião, entre outros.

A introdução dos agregadores de conteúdo neste mercado teve impacto na fragmentação da audiência. Estes “estão atraindo um número cada vez maior de consumidores de informações, mesmo que a transmissão tradicional e as mídias impressas estejam perdendo espectadores/leitores e anunciantes, enxugando a equipe e reduzindo os recursos alocados para a coleta e distribuição de conteúdo noticioso⁴²” (MIERZEJEWSKA; SHAVER, 2014, p. 52, tradução nossa).

As mídias digitais, combinadas com questões culturais e sociais latentes, influenciaram uma readequação de mercado que passou a redefinir o que representa hoje ser (ou não ser) uma empresa de mídia. Neste sentido, Shirky (2011, p. 29) complementa: “[...] nossa capacidade de equilibrar consumo, produção e compartilhamento, nossa habilidade de nos reconectarmos um com os outros, está transformando o conceito de mídia, de um determinado setor da economia em um mecanismo barato e globalmente disponível para o compartilhamento organizado”. No cenário anterior, o controle da criação do conteúdo estava

⁴¹No original: “(...) media companies as content providers alone (e.g., Schumann & Hess, 2009) is no longer adequate. Therefore, I would like to take a step back and define media companies as organizers of public, media-based communication which today operate as content providers, as platform operators, or in hybrid forms.”

⁴²No original: “are attracting increasing numbers of information consumers, even as traditional broadcast and print news media are losing viewers/readers and advertisers, shrinking staffs, and reducing resources allocated to gathering and packaging News content”.

centrado nas mãos dos profissionais, uma vez que uma empresa de mídia se baseava na ideia de um editor ou produtor de rádio e/ou televisão produzindo e compilando conteúdo para distribuí-lo. Com a popularização das mídias digitais e, principalmente dos dispositivos móveis, este fato não pode mais ser tomado como verdadeiro (HESS, 2014).

Esta questão encontra ressonância também na Cultura da Participação, que é impulsionada a partir da Internet e dos dispositivos móveis. Para Shirky (2011, p. 30): “a conexão da humanidade nos permite tratar o tempo livre como um recurso global compartilhado e definir novos tipos de participação e compartilhamento que se valem desse recurso”. Este tempo livre é o responsável por um excedente cognitivo, utilizado hoje por muitas pessoas para colaborar com a construção de um conhecimento conjunto, como a Wikipédia ou a classificação de vídeos no YouTube, por exemplo. É um comportamento social, precursor do cenário da mídia propagável e com origens socioculturais:

Os usos sociais desses novos mecanismos de mídia estão sendo uma grande surpresa, em parte porque a possibilidade desses usos não estava implícita nos próprios mecanismos. Uma geração inteira cresceu com tecnologia pessoal, do rádio portátil ao PC, portanto era de se esperar que eles também colocassem na nova mídia mecanismos para o uso pessoal. Mas o uso da tecnologia social é muito pouco determinado pelo próprio instrumento; quando usamos uma rede, a maior vantagem que temos é acessar uns aos outros. Queremos estar conectados uns aos outros, um desejo que a televisão, enquanto substituto social, elimina, mas que o uso da mídia social, ativa (SHIRKY, 2011, p. 18).

Este novo contexto tem como característica, então, a mediação dos dispositivos tecnológicos como forma de interação entre pares e comunidades. Se isto já era verdade considerando os computadores, as plataformas digitais móveis como *smartphones* e *tablets* amplificam o fato de que estes não são exclusivamente uma forma de acessar conteúdos sob demanda, mas de produzir informação e entretenimento de forma colaborativa e social e de se comunicar entre pares.

Outra questão premente a este novo contexto da mídia se refere à sustentação financeira. Mierzejewska e Shaver (2014, p. 49, tradução nossa) comentam que as mídias analógicas tinham sua sustentabilidade calcada nas receitas provindas da audiência, como compras, vendas e assinaturas e/ou ganhos oriundos de anúncios: “Por exemplo, a receita gerada pela audiência apoiou em grande medida os livros, os filmes e a música. A maioria das outras indústrias de impressos (jornais e revistas) usava uma mistura dos dois. A mídia

*broadcast*⁴³ depende principalmente das receitas publicitárias ou do financiamento público⁴⁴”. O cenário de fragmentação e a popularização dos novos canais para produção, distribuição e recepção do conteúdo midiático levaram a uma redefinição da quantificação monetária da receita publicitária e de suas origens. Esta questão se deve largamente à introdução dos anúncios nas mídias digitais, que já nascem com um valor de mercado muito inferior aos praticados nas mídias analógicas.

À esta questão adiciona-se também uma ressignificação da proposta de valor⁴⁵ dos produtos de mídia pela audiência no mercado digital. “A proliferação de opções de conteúdo, alguns gratuitos, alguns atrás de atrasadas *paywalls*, mudou o valor econômico do conteúdo⁴⁶” (MIERZEJEWSKA; SHAVER, 2014, p. 51, tradução nossa). Esta alteração se materializa em uma resistência por parte do público em pagar por produtos digitais. O fato do conteúdo na Internet ter histórico de gratuidade colabora com esta percepção, que leva a uma preferência pelo modelo de anúncios como forma de receita por grande parte da indústria midiática.

A publicidade online é vista como uma fonte de receita vital, já que os consumidores continuam a exigir conteúdo gratuito. Há evidências crescentes de que os consumidores se acostumaram com os conteúdos online gratuitos e estão substancialmente menos dispostos a pagar por bens quando, em muitos casos, substitutos gratuitos estão disponíveis em outros lugares⁴⁷(GALLAUGHER; AUGER; BARNIR, 2001, p. 476, tradução nossa).

A questão da gratuidade ativa também gatilhos psicológicos no consumidor, que passa a não vislumbrar possibilidade de perda quando algo não tem custo: não há consequência negativa aparente em se consumir algo gratuito, como poderia haver se o produto fosse cobrado (ANDERSON, 2009). O fato de a informação e os produtos midiáticos não terem custo direto⁴⁸ para os consumidores desde o nascimento da Internet tem, igualmente,

⁴³As autoras referem-se aqui ao rádio e a televisão, por exemplo.

⁴⁴No original: “for example, consumer spending largely supported books, film, and recorded music. Most other print industries (newspapers and magazines) used a mixture of the two. Broadcasters depended primarily on advertising revenues or public funding”.

⁴⁵Proposta de valor refere-se ao conjunto de benefícios e vantagens que um produto ou serviço oferece a seus clientes. É o que torna este produto interessante para determinado segmento (Osterwalder e Pigneur (2013, p. 22).

⁴⁶No original: “The proliferation of content options, some free and some—belatedly—behind pay walls, has changed the economic value of content”.

⁴⁷No original: “Online advertising is seen as a vital revenue source as consumers continue to demand free content. There is increasing evidence that consumers have grown accustomed to free online content and are substantially less willing to pay for goods when in many cases free substitutes are available elsewhere”

⁴⁸Para o autor, toda mercadoria terá, inevitavelmente, um custo, seja ele direto ou indireto, monetário ou não. No caso da utilização de publicidade como fonte de receita, a audiência estaria remunerando o produtor através de sua atenção e tempo ao visualizar o anúncio.

consequência na percepção das audiências para com o produto oferecido: “[...] nossos sentimentos em relação ao ‘grátis’ são relativos e não absolutos. Se algo costumava custar dinheiro e agora não custa mais, tendemos a relacionar isso com uma queda de qualidade. Mas se algo nunca custou nada, não nos sentimos da mesma forma” (ANDERSON, 2009, p. 58). A amplitude de conteúdo na internet (música, livros, notícias, filmes), sejam eles por vias legais ou não, desequilibra a lógica de custo/preço destes produtos para os consumidores, seja este o preço que for. “Em um mundo de conteúdo grátis, até uma ameaça de micropagamento prejudica significativamente a preferência do usuário e aumenta sua disposição em aceitar um material gratuito como um substituto” (ANDERSON, 2009, p. 63). Para as empresas de mídia, portanto, a relação entre audiência, receita e anunciantes no universo digital é substancialmente diferente do que nas mídias analógicas.

Adicionalmente, a demanda por inovação e os desafios financeiros são acelerados também pela desintegração do mercado geográfico, que já era antevista e discutida por Negroponte na década de 1990: “Da mesma forma que o hipertexto remove a limitação da página impressa, a era da pós-informação eliminará a limitação da geografia. A vida digital incluirá menos e menos dependência de estar em um local específico em um momento específico⁴⁹” (NEGROPONTE, 1995a, p. 165, tradução nossa). Assim, em relação ao acesso a conteúdo: “O conteúdo digital ignora as limitações de distribuição geográfica para acesso global e, inclusive, permite ignorar regularmente as restrições nacionais e de direitos autorais⁵⁰” (MIERZEJEWSKA; SHAVER, 2014, p. 52, tradução nossa). Se o conteúdo agora ultrapassa fronteiras territoriais, a pirataria também se expande na mesma velocidade. Segundo Anderson (2009), a pirataria é uma forma de Grátis que é imposta e não uma opção. Ou seja, uma disponibilização gratuita que é atribuída às indústrias midiáticas. Ele cita como exemplos a indústria da música e do software.

Identifica-se, portanto, um cenário de mudança nos modelos de lucro da mídia, na forma de distribuição e valoração econômica dos produtos, além da alteração da origem de suas receitas financeiras, que se veem ameaçadas em um universo de consumo totalmente novo. Neste cenário dinâmico, dados e hábitos de usuário passam também a ser uma forma de sustentabilidade financeira, shows e materiais promocionais (camisetas, bonés, bandanas, etc) passam a representar mais para a receita dos artistas do que a venda de álbuns ou CDs,

⁴⁹No original: “In the same ways that hypertext removes the limitation of the printed page, the post-information age will remove the limitation of geography. Digital living will include less and less dependence upon being in a specific place at a specific time (...)”.

⁵⁰No original: “Digital content bypasses geographic distribution limitations on global access and even makes it possible to ignore national and copyright restrictions on a regular basis”.

tornando-se compulsório a diversificação das fontes de receita, em detrimento da aposta em uma única fonte majoritária. Mierzejewska e Shaver (2014, p. 51, tradução nossa) acrescentam:

As tecnologias digitais estão aproveitando os benefícios da interatividade para gerar novos fluxos de receita. Enquanto alguns fluxos de receita tradicionais, como publicidade classificada nos jornais, foram devastados por serviços online, como eBay, Angie's List e sites de corretores de imóveis, novas oportunidades foram criadas em áreas como a receita transacional. Os sites de jogos multijogadores online geram receitas vendendo produtos virtuais por dinheiro real. Os sites de mídia tradicionais estão gerando receita, oferecendo aos anunciantes um serviço de vendas digitais de mercadorias para compradores⁵¹.

Há uma ruptura do ponto de vista de consumo, de negócio e de estratégia que demanda inovação da indústria da mídia. O impacto econômico das tecnologias digitais, para além do contexto tradicional da mídia, pressiona o mercado e intensifica a concorrência em toda a indústria midiática:

Na publicação de livros, por exemplo, as livrarias de grandes cadeias quase eliminaram a pequena livraria do bairro. Agora, esses gigantes físicos estão sendo desafiados pela Amazon.com, por impressão sob demanda, e-books, autopublicação barata e outras tecnologias. Essas mudanças alteram a estrutura de custos da publicação de livros, os milhares de empregos envolvidos na produção e distribuição de conteúdo e o valor do investimento de capital em instalações físicas. Da mesma forma, a entrega de conteúdo por cabo e internet ameaça a viabilidade do investimento tradicional em radiodifusão em afiliadas. Juntamente com os custos e restrições regulatórias, as redes tradicionais podem achar mais fácil e econômico tornar-se criadores de conteúdo e usar plataformas de entrega desenvolvidas por outros. Isso, por sua vez, levanta questões sobre a viabilidade a longo prazo das emissoras locais e o impacto nas comunidades locais em termos de notícias e entretenimento local⁵² (MIERZEJEWSKA; SHAVER, 2014, p. 53, tradução nossa).

⁵¹No original: “Digital technologies are taking advantage of the benefits of interactivity to generate new revenue streams. While some traditional revenue streams— such as newspaper classified advertising—have been devastated by online services such as eBay, Angie’s List, and realtors’ websites, new opportunities have been created in areas such as transactional revenue. Online multi-player gaming sites are generating revenues by selling virtual products for real cash. Traditional media sites are generating revenue by offering advertisers a clickthrough merchandise ordering service for purchasers.”

⁵²No original: “In book publishing, for example, the large chain booksellers have nearly eliminated the small, neighborhood bookstore. Now these brick and mortar behemoths are being challenged by the likes of Amazon.com, on-demand printing, e-books, inexpensive self-publishing, and other technologies. These changes alter the cost structure of book publishing, the thousands of Jobs involved in content production and distribution, and the value of capital investment in physical facilities. Similarly, cable and Internet content delivery threaten the viability of traditional broadcast investment in network affiliates. Coupled with regulatory costs and restrictions, traditional networks may find it easier and more economical to become content creators and use delivery platforms developed by others. This, in turn, raises questions about the long-term viability of local broadcasters and the impact on local communities in terms of news and locally-focused entertainment”.

Por isso, pode-se afirmar que alguns questionamentos e incertezas tendem a ser cada vez mais importantes neste contexto, entre elas destaca-se: como as transformações digitais futuras, assim como os novos comportamentos do usuário irão afetar a sustentabilidade das empresas? (MIERZEJEWSKA; SHAVER, 2014, p. 50, tradução nossa).

Frente a este cenário de redefinição da indústria da mídia, a inovação passa de um papel secundário para um fator prioritário de sobrevivência. É por isso que a inovação é atualmente, na indústria da mídia, uma estratégia reativa. A temática ganha força a partir de um cenário que demanda a sua implementação. Se a indústria da mídia tinha um foco essencialmente criativo em termos de produto (material literário, música, filmes, entre outros), para sobreviver, estratégias complementares precisam ser consideradas para lidar com este cenário de competição, ausências de barreiras geográficas, diversificação das formas de receita, fragmentação, participação das audiências, mídia propagável, novos atores midiáticos adentrando este cenário (como os agregadores de conteúdos e redes sociais) e organizações antes estabelecidas lutando para sobreviver.

Além das especificidades de contexto, a própria inovação midiática possui particularidades. Como discutido no início deste capítulo, Dogruel (2013b) subdivide a pesquisa de inovação em mídia em dois eixos: inovação em mídia a partir de fatores externos que ameaçam as estruturas de mídia vigentes e novos produtos de inovação em mídia (que podem ser novos conteúdos de mídia e/ou novos aparatos midiáticos). Em pesquisas mais recentes, a autora (DOGRUEL, 2015) é ainda mais precisa, evidenciando que há, de um lado (e relacionado com o primeiro eixo mencionado), as estratégias organizacionais e suas mudanças para se adaptar ao contexto convergente da mídia e, de outro (relacionado com o segundo eixo mencionado), os estudos de novos produtos e serviços de mídia.

De fato, as inovações oriundas deste cenário, tanto em âmbito organizacional como de produto possuem características únicas. Por isso, é importante retomar os atributos-chave do conceito de inovação: natureza da inovação, tipo da inovação, estágio da inovação, contexto social, recursos necessários para se inovar e objetivo da inovação (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009). O cenário já discutido responde ao contexto social da inovação e, em parte, já se vislumbra alguns dos desafios dos recursos necessários (que serão retomados novamente adiante). A natureza da inovação (se é algo totalmente novo ou uma melhoria) precisa ser analisada caso a caso. No entanto, os tipos de inovação e estágios já possuem características elencadas academicamente para o setor da mídia.

Segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005), a inovação, independente de em que área, é dividida em quatro tipos: produto, processo, marketing e organizacional. Considerando especificamente a mídia, Storsul e Krumsvik (2013) propõem que a inovação deve ser pensada em cinco eixos: produto, processo, posição, inovação paradigmática e inovação social. A classificação dos autores (STORSUL; KRUMSVIK, 2013) toma por base a sistematização de Francis e Bessant (2005), que já haviam pensado nos quatro P's, porém sem considerar o escopo específico da mídia. A complementação de Storsul e Krumsvik (2013) se situa na caracterização de cada um destes eixos no que se refere à mídia e também à adição da inovação social como um quinto tipo de inovação.

De maneira geral, ou seja, sem particularidades em relação a uma indústria específica, para o Manual de Oslo (OECD, 2005), uma inovação em produto é a introdução de algo totalmente novo ou de uma melhoria frente às características ou os possíveis usos de um produto ou serviço. “Isso inclui melhorias significativas nas especificações técnicas, componentes e materiais, software incorporado, facilidade de uso ou outras características funcionais⁵³” (OECD, 2005, p. 48, tradução nossa). No caso particular da mídia, os autores (STORSUL; KRUMSVIK, 2013) comentam que isso se dá a partir de novas plataformas de mídia como os smartphones e iPads, por exemplo, e/ou novos serviços de mídia como web tvs, a Wikipédia ou aplicativos de mídia para tablets ou outros dispositivos móveis. Adicionalmente, também pode ser incluída aqui *genre innovation* (inovação na forma de contar a história) e padrões comunicacionais. Segundo Müller (2013, p. 255, tradução nossa), “A inovação de gênero em mídia digital não implica necessariamente gêneros radicalmente novos ou mudanças substanciais nos gêneros existentes, mas também pode ser o resultado de como os gêneros existentes são combinados e usados com uma plataforma digital nova ou não⁵⁴”. Por fim, por definição, “as inovações de produtos podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem ser baseadas em novos usos ou combinações de conhecimento ou tecnologias existentes⁵⁵” (OECD, 2005, p. 48, tradução nossa)

Já a inovação em processo, é definida em termos gerais, como “[...] a implementação de um método novo ou significativamente melhorado de produção ou entrega. Isso inclui

⁵³No original: “This includes significant improvements in technical specifications, components and materials, incorporated software, user friendliness or other functional characteristics”.

⁵⁴No original: “Genre innovation in digital media does not necessarily imply radical new genres or substantial changes in existing genres, but can also be a result of how existing genres are combined and used with new or existing digital platform”.

⁵⁵No original: “product innovations can utilise new knowledge or technologies, or can be based on new uses or combinations of existing knowledge or technologies”.

mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou software⁵⁶” (OECD, 2005, p. 49, tradução nossa). Para a mídia, estas inovações podem se materializar na organização (ou reorganização) das atividades produtivas, podendo também se dar em ambientes externos à instituição, uma vez que a audiência pode gerar esta inovação (STORSUL; KRUMSVIK, 2013). Como exemplo do primeiro, pode ser citada a redefinição de papéis ou tarefas dos profissionais nas redações jornalísticas a partir da criação das mídias digitais e, como exemplo do segundo, a mídia participativa ou os conteúdos gerados por usuários.

Além da inovação em produto/serviço e processo, o Manual de Oslo (OECD, 2005) ainda detalha outros dois tipos: Marketing e Organizacional. O primeiro se refere à implementação de novas estratégias ou métodos de marketing com o objetivo de melhor atender às necessidades dos consumidores, podendo envolver mudanças no design do produto (alterações na forma e aparência que não modifiquem suas características funcionais ou de uso, por exemplo), na embalagem, na disponibilidade do produto através de novos canais de vendas, na sua promoção ou em seu preço. Neste caso, esta inovação busca abrir novos mercados, ou dar um novo posicionamento para um produto da empresa no mercado existente, buscando ampliar as receitas corporativas (OECD, 2005). O segundo, inovação organizacional, é a “[...] a implementação de novos métodos para organizar rotinas e procedimentos para a condução do trabalho⁵⁷” (OECD, 2005, p. 51, tradução nossa). Neste caso, a ênfase está na melhoria das práticas empresariais, do ambiente de trabalho ou de suas relações externas, não nas rotinas produtivas em si (que seria uma inovação em processo). Um exemplo de inovação organizacional é a implementação de estratégias para compartilhamento de conhecimentos entre os colaboradores da empresa (OECD, 2005).

No que tange a indústria da mídia, Storsul e Krumsvik (2013), utilizando como referência a classificação de Francis e Bessant (2005), chamam estes outros dois tipos de inovação de posição e paradigmática. A inovação de posição se relaciona com a inovação em marketing, detalhada pelo Manual de Oslo (OECD, 2005), uma vez que é composta por “como produtos/serviços são posicionados ou enquadrados em contextos particulares⁵⁸” (STORSUL; KRUMSVIK, 2013, p. 16, tradução nossa). Neste caso, encontram-se as empresas de mídia que reposicionam as suas marcas, produtos ou serviços para uma nova audiência ou segmento, por exemplo (STORSUL; KRUMSVIK, 2013). A inovação de

⁵⁶No original: “the implementation of a new or significantly improved production or delivery method. This includes significant changes in techniques, equipment and/or software”.

⁵⁷No original: “the implementation of new methods for organising routines and procedures for the conduct of work”.

⁵⁸No original: “how products/services are positioned or framed within particular contexts”.

posicionamento pode ser entendida como um desdobramento da inovação em marketing, mas que os autores detalham a partir do escopo da mídia.

Já relacionado à inovação organizacional, há a inovação paradigmática, que, segundo Storsul e Krumsvik (2013, p. 17, tradução nossa), “[...] inclui mudanças na mentalidade, nos valores e nos modelos de negócios de uma organização. Quando a indústria da música passou de vendas de CD para serviços de transmissão, isso representou uma inovação paradigmática⁵⁹”. A diferenciação aqui entre as duas nomenclaturas é que a questão da mudança do modelo de negócio fica claramente situada e destacada quando da nomenclatura da inovação paradigmática, enquanto na organizacional, ela não possui tanto destaque.

No entanto, Storsul e Krumsvik (2013, p. 17, tradução nossa) argumentam que esta classificação não é suficiente quando se trata de mídia:

O uso inovador de serviços de mídia e comunicação para fins sociais não implica necessariamente novos produtos ou serviços, mas também pode influenciar o uso de serviços ou produtos existentes de forma criativa para promover objetivos sociais. Por isso, adicionamos a inovação social como um quinto tipo de inovação para conceituar a inovação na mídia⁶⁰.

A diferenciação é justificada uma vez que as classificações já existentes valorizam a inovação em relação a pressupostos econômicos financeiros. A inovação social, por sua vez, é aquela que dialoga com as necessidades da sociedade, buscando melhorar a vida das pessoas, incluindo nestes casos novas formas de utilizar as mídias, com propósitos além dos econômicos (STORSUL; KRUMSVIK, 2013). Desta forma, os tipos de inovação para a mídia têm 4P’s (inovação em produto, processo, posição e paradigmática) e 1 S (inovação social):

⁵⁹No original: “includes changes in an organisation’s mindset, values and business models. When the music industry shifted from CD sales to streaming services, this represented a paradigmatic innovation”.

⁶⁰No original: “The innovative use of media and communication services for social purposes does not necessarily imply new product or services, but could also concern using existing services or products creatively to promote social objectives. We therefore add social innovation as a fifth type of innovation in order to conceptualise media innovation.”

Quadro 2 - Tipos de inovação em mídia

Tipo de inovação	Apropriações na indústria da mídia
Produto	Novas plataformas (smartphones, tablets entre outros), novos serviços (aplicativos, web tvs, etc) ou novas formas narrativas a partir ou não da tecnologia.
Processo	Novas organizações de trabalho para produção midiática como a reorganização das redações jornalísticas com a introdução do digital ou os conteúdos gerados por usuários.
Posição	Novo posicionamento do produto midiático. Pode ser um novo posicionamento de marca frente às audiências ou o direcionamento do produto para um novo segmento de mercado.
Paradigmática	Mudanças dos valores institucionais e/ou dos modelos de negócios, como a transição da venda de CD's para a disponibilização via streaming.
Social	Novos usos das mídias com foco em impacto social.

Fonte: adaptado de Storsul e Krumsvik (2013).

Estas classificações, no entanto, devido a seu histórico recente, são ainda processos em construção e discussão. Enquanto Storsul e Krumsvik (2013) defendem a divisão detalhada no Quadro 2, Lindmark *et al.* (2013, p. 131) propõe a análise dos tipos de inovação a partir das dimensões de conteúdo (inovações na própria mensagem ou em uma nova forma narrativa), consumo/inovação do meio de comunicação (novas formas de consumir o conteúdo), produção e distribuição (alterações na forma de produzir, reproduzir, distribuir ou exibir o conteúdo) e modelo de negócio (novos modelos de negócios incluindo novas formas de organização da indústria). Relacionando as duas classificações, poderíamos dizer que elas dialogam da seguinte forma:

Quadro 3 - Relação entre tipos de inovação em mídia Lindmark *et al.* (2013) e Storsul e Krumsvik (2013)



Fonte: Nunes e Canavilhas (2020, p. 44).

Entende-se que as duas classificações não são excludentes entre si, mas podem ser colocadas em diálogo. Uma inovação em conteúdo, assim como uma nova forma de consumo/inovação do meio de comunicação na classificação de Lindmark *et al.* (2013) seria uma inovação de produto na tipificação de Storsul e Krumsvik (2013). Da mesma forma, uma inovação na forma de produção e distribuição (LINDMARK *et al.*, 2013) seria uma inovação em processo para Storsul e Krumsvik (2013) e uma inovação em modelo de negócio (LINDMARK *et al.*, 2013), se relaciona com a inovação paradigmática (STORSUL; KRUMSVIK, 2013).

A classificação proposta por Lindmark *et al.* (2013) evidencia, entretanto, que a indústria da mídia detém, possivelmente, uma maior ênfase de inovações midiáticas nos quatro eixos por eles propostos. Adicionalmente, as reflexões dos autores (LINDMARK *et al.*, 2013; STORSUL; KRUMSVIK, 2013) podem ser relacionadas à sobreposição que Dogruel (2017, p. 14) vai identificar entre inovação em produto e processo na indústria midiática:

[...] essa distinção é de utilidade limitada para uma classificação de inovações midiáticas. Isso se aplica em especial a tecnologias da nova mídia (como smartphones, tablets ou desenvolvimentos relacionados à Internet, como redes sociais ou motores de busca), uma vez que essas tecnologias tanto podem ser implementadas em produtos inovadores, que são introduzidos no mercado e adotados por usuários de mídia, quanto em processos inovadores em organizações de mídia.

As discussões teóricas postas evidenciam o caráter híbrido e particular das inovações na indústria midiática, que ainda demandam reflexões e não apresentam uma linha consensual teórica estabelecida, fato que continuará a ser discutido nos capítulos que seguem.

Além das particularidades quanto aos tipos de inovação, autores como Lavine and Wackman (1988), Ferguson (1991) e Dogruel (2013; 2014; 2015; 2017) se debruçaram a identificar as particularidades da indústria da mídia no que se refere a implementação da inovação. Do ponto de vista da mídia como negócio, Lavine e Wackman (1988) identificam cinco características que diferenciam esta indústria das outras, sendo elas: a natureza perecível do produto de mídia, os funcionários altamente criativos e que se percebem como membros de uma profissão, a estrutura organizacional mais flexível e horizontal, o papel social da mídia (com muita visibilidade e influência) e as fronteiras borradas que separam as mídias tradicionais.

Da mesma forma, Ferguson (1991) igualmente busca encontrar o que torna a indústria da mídia diferente das outras. Para ele, também são cinco as características que evidenciam isto. A primeira delas diz respeito à própria dinâmica ubíqua da mídia, se relacionando com diversos eixos da vida das pessoas. A segunda se refere à visibilidade: “as decisões (e subsequentes sucessos e falhas) dos gerentes de mídia frequentemente recebem maior atenção do que em outros tipos de negócios, com a possível exceção de franquias esportivas⁶¹” (FERGUSON, 1991, p. 8, tradução nossa). Por isso, segundo o autor, os gestores de mídia são muito identificados com os negócios em que atuam, podendo levar as críticas a suas empresas para o lado pessoal e, de certa forma, se tornando eles próprios pertencentes ao negócio. Assim, as indústrias de mídia seriam como um aquário, em que todos a observam (FERGUSON, 1991). Já a terceira característica é identificada como o fato de as indústrias de mídia possuírem uma falta de *expertise*⁶² no olhar do consumidor. O autor (FERGUSON, 1991) comenta que poucas pessoas se consideram (ou têm a ambição) de serem especialistas em assuntos bancários ou manufatura, por exemplo, mas que muitas das pessoas que possuem um aparelho de televisão ou leem muitas revistas se consideram especialistas em mídia. Este seria o preço que paga o campo da mídia por sua natureza interdisciplinar e ubíqua.

Por fim, destaca-se o fato das indústrias de mídia lidarem com a criatividade e o de elas serem “teias de *gatekeeping*” (FERGUSON, 1991, p. 10). O primeiro aspecto se

⁶¹ No original: “decisions (and subsequent successes and failures) of media managers frequently receive greater attention than other types of business, with the possible exception of sports franchises”.

⁶² Denominação oriunda da língua inglesa para designar propriedade de conhecimento ou especialidade em uma área específica.

relaciona com o já apontado por Lavine and Wackman (1988). Para Fergusson (1991, p. 9-10, tradução nossa),

Os gerentes de mídia de massa lidam com grupos de profissionais de cabeça inusitadamente aberta. Claro, as qualidades intangíveis de uma empresa podem assombrar os gerentes em qualquer área de empreendimento. No entanto, é na indústria de mídia de massa que quase todos os funcionários estão trabalhando em um produto intangível mantido maleavelmente por algo tão nebuloso quanto a criatividade humana⁶³.

Assim, a natureza criativa do próprio produto midiático condiciona um perfil profissional específico e desafios de gestão próprios. Finalmente, o *gatekeeping* na gestão se deve ao fato de frequentemente altos executivos da indústria midiática estarem envolvidos com decisões de produto, agindo as organizações midiáticas, muitas vezes, como filtros do discurso público (FERGUSON, 1991).

Além de Lavine e Wackman (1988) e de Ferguson (1991), Dogruel (2014; 2017) também se debruçou a entender as particularidades da inovação em mídia, já tendo um contexto mais recente da indústria como pano de fundo. A perspectiva da autora (DOGRUEL, 2014; 2017) não tem enfoque prioritário na questão da indústria da mídia como negócio ou como organização, mas situa-se nas particularidades da pesquisa e nos seus processos de inovação. A partir de revisão teórica, a autora elenca oito pontos, subdivididos em dois grupos: características que se relacionam à pesquisa de inovação em mídia como objeto de pesquisa e as que se referem ao processo de inovação midiática, conforme evidencia o quadro a seguir (Quadro 4):

⁶³ No original: “mass media managers deal with unusually free-spirited band of practitioners. Of course, the intangible qualities of a business can haunt managers in any area of endeavor. It is in the mass media industries, however, that nearly all of the employees are producing an intangible product held loosely together by something as nebulous as human creativity”.

Quadro 4 - Características da inovação midiática

	Inovações midiáticas enquanto objetos de pesquisa		Inovações midiáticas enquanto processos
1	Necessidade contínua de novidade	5	Interconexão das fases de inovação e difusão/apropriação
2	Inovações midiáticas como produtos e processos de alto risco Limitada previsibilidade de sucesso de inovações midiáticas	6	Processos de inovação midiática requerem um longo período de tempo
3	Interação próxima entre aspectos intangíveis (criativos) e aspectos tecnológicos/organizacionais	7	Interações próximas entre inovação midiática e mídia estabelecida
4	Sobreposição de inovações midiáticas como produto e processo	8	Inovações midiáticas contribuem para processos de mudança econômica e social e satisfazem os atributos tanto de inovação econômica quanto de inovação social

Fonte: Dogruel (2017, p. 15).

Do ponto de vista das inovações enquanto objetos de pesquisa, os aspectos intangíveis e criativos são pontos de concordância entre todos os autores mencionados (LAVINE; WACKMAN, 1988; FERGUSON, 1991, DOGRUEL, 2017a). A esta questão, Dogruel (2017) acrescenta a proximidade deles com aspectos tecnológicos e organizacionais: seriam estes a relação da dimensão criativa com novas formas de distribuição de conteúdo (aplicativos, redes sociais, entre outros), combinadas com novas formas de produzi-los e até com novas formas de obtenção de receita, como já discutido anteriormente. Ou seja, o foco estaria além da dimensão intangível criativa, mas sim da combinação da criatividade intangível com as questões organizacionais (novas formas de produzir conteúdo, por exemplo) e dimensões tecnológicas (como novas formas de distribuição deste material). Outro aspecto de concordância se dá na questão da necessidade contínua de novidade (DOGRUEL, 2017), que dialoga com a questão da característica percível do produto midiático (LAVINE; WACKMAN, 1988).

No segundo ponto, a autora (DOGRUEL, 2017) traz uma contribuição adicional: a limitada previsibilidade de sucesso e o conseqüente alto risco das inovações midiáticas também as torna particulares. Ela dá como exemplo a indústria cinematográfica, em que poucos são os sucessos de bilheteria, assim como na indústria musical e literária. A dificuldade de inovação também reside, neste caso, nos altos custos de produção, principalmente considerando grandes produções musicais ou audiovisuais. Este cenário em que poucos são os grandes sucessos dialoga com o que Anderson (2006) descreve como a Cauda Longa e é um fator que leva ao que Jenkins, Ford e Green (2015) vão chamar de estratégia de superprodução.

No que se refere à Cauda Longa, para Anderson (2006), o contexto digital alterou a relação da geração da inovação, do seu armazenamento e disponibilização no mercado e de sua receita. Isso porque no contexto digital há baixo custo de estoque e de distribuição dos produtos e, apesar dos grandes sucessos serem menores em número, a pequena receita de todos os produtos que não viraram *hits*⁶⁴ representa um montante importante para a empresas.

Em livros, a Barnes & Noble descobriu que os 1,2 milhão de títulos menos vendidos representam apenas 1.7% de suas vendas nas lojas, mas nada menos do que 10% de suas vendas online (B.N.com). A PRX, que licencia enorme repertório de programas de rádio online, relata que os 80% inferiores de seu conteúdo hoje respondem por metade de suas vendas (ANDERSON, 2006, p. 128).

Ou seja, a Cauda Longa é um fenômeno viável e observável no contexto das mídias digitais. Isso porque “modelos de negócios de Cauda Longa requerem baixo custo de estoque e plataformas robustas para disponibilizar prontamente conteúdo segmentado para os compradores interessados” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2013, p. 67).

Dialogando com Dogruel (2017), portanto, a questão dos altos custos no meio digital precisa ser relativizada no contexto contemporâneo, considerando particularidades de cada produto midiático digital. Da mesma forma, entende-se que há sim poucos grandes sucessos na indústria midiática, porém este fato também deve dialogar com as premissas da Cauda Longa, não tendo os não-sucessos ou os não-*hits* um impacto significativo na receita digital, diferentemente do que ocorria no contexto analógico.

A teoria da Cauda Longa parte de seis premissas: há muito mais nichos do que *hits*; os custos de distribuição estão reduzindo; atingir as audiências de nicho é mais fácil e barato graças à segmentação e personalização; há cada vez menos *hits* e eles estão ficando gradativamente menos populares; todos os nichos juntos (por sua imensa quantidade) são capazes de competir com os poucos *hits*; e, finalmente, com a disponibilidade dos produtos digitais (devido a distribuição sem limites geográficos ou de estoque) a curva da demanda se torna mais natural do que limitada ao que está (ou estava) disponível nas prateleiras físicas, por exemplo (ANDERSON, 2006). Todos estes fatores contextuais de mercado devem ser considerados também quando se trata da inovação em mídia.

Ainda sobre a restrita previsibilidade de sucesso, além de dinâmicas de negócios, há a influência da apropriação do público. Como destaca Dogruel (2017, p. 13): “[...] a aceitação de inovações midiáticas depende, majoritariamente, de processos de apropriação social e

⁶⁴ Termo utilizado pelo autor para se referir aos produtos que são sucesso frente ao público.

desenvolvimento de contextos de uso por parte dos usuários”. A este processo de apropriação no contexto da mídia propagável, Jenkins, Ford e Green (2015) relacionam os textos produtores, caracterizados por Fiske (2010). Os textos produtores são aqueles que dão maior possibilidade de interpretação por parte do público e provém dos textos populares. Jenkins, Ford e Green (2015) argumentam que estes conteúdos têm maior propagabilidade na era digital, justamente por apresentarem esta característica. Outro elemento que pode ser conectado a estas questões é a superprodução. Os autores (JENKINS; FORD; GREEN, 2015) comentam que Amanda D. Lotz, professora de Comunicação da Universidade de Michigan, afirma que as indústrias de entretenimento sabem que o sucesso é imprevisível e por isso, adotam uma estratégia de superprodução de conteúdo, entendendo que 10% ou 20% terão sucesso ou se tornarão *hits*.

Seguindo na relação das particularidades da inovação midiática como objeto de pesquisa, o último ponto elencado por Dogruel (2017) nesta categoria envolve a relação da sobreposição entre os tipos de inovação de produto e processo na indústria midiática, já problematizado. Já nas particularidades das inovações midiáticas enquanto processos, a autora (DOGRUEL, 2017) elenca mais quatro pontos, sendo eles: a interconexão entre as fases de difusão de apropriação; o fato dos processos de inovação midiática requererem um longo período de tempo; as interações próximas entre inovação midiática e mídia estabelecida; e a questão das inovações midiáticas contribuírem para processos de mudança econômica e social, ou seja, que satisfazem atributos tanto de inovação econômica quanto de inovação social.

Os dois primeiros pontos dialogam com a apropriação dos produtos midiáticos pelas audiências, comentado anteriormente neste capítulo em relação ao alto risco das inovações midiáticas. No entanto, além do alto risco, já evidenciado, Dogruel (2017, p. 16) destaca neste ponto que as fases da inovação em mídia são diferentes das pressupostas para outros tipos de indústria, “uma vez que [as inovações midiáticas] são frequentemente caracterizadas por uma interconexão das fases de inovação e difusão/apropriação⁶⁵”. Neste sentido, a fase difusão, segundo o Manual de Oslo (OECD, 2005, p. 17, tradução nossa), “é a forma como as inovações se propagam, através de canais comerciais ou não, desde a sua primeira implementação até diferentes consumidores, países, regiões, setores, mercados e empresas⁶⁶”.

⁶⁵ As fases do processo de inovação serão discutidas novamente no capítulo três.

⁶⁶ No original: “is the way in which innovations spread, through market or non-market channels, from their very first implementation to different consumers, countries, regions, sectors, markets and firms”.

Já a fase de apropriação, como discutido, se refere aos usos e interpretações dados pelos consumidores aos produtos midiáticos. Neste sentido, Dogruel (2017, p. 16) afirma que:

Exemplos de inovações midiáticas recentes, como o Sony Walkman, que foi inicialmente concebido para audição compartilhada de música (DU GAY, HALL & JANES, 1997), o SMS ou Twitter, que foi originalmente usado como uma ferramenta organizacional complementar ou para uso durante conferências (c.f. MCARTHUR, n.d.), apoiam a suposição de que inovações midiáticas raramente entram no mercado como bens “finalizados”. Pelo contrário, elas passam por um processo de negociação com respeito à sua forma física, funções comunicacionais, possíveis contextos de uso e interpretações, que produzem um borramento das linhas entre sua fase de design e de difusão.

Este fato dialoga com a questão de que esta apropriação e mesmo a consolidação das inovações em mídia requerem longos períodos. Como exemplo, a autora (DOGRUEL, 2017) cita o Facebook, que foi lançado em 2004, porém levou anos para alcançar o sucesso mundial e está ainda hoje sempre em busca de novos modelos de sustentabilidade financeira.

Exemplos ilustrativos indicam que entre a primeira invenção de uma inovação midiática e sua aplicação massiva, um lapso de tempo pode ocorrer, variando de décadas (o uso do telefone como um meio privado de comunicação, a emergência da imprensa, dentre outros) a muitos anos (como no caso das plataformas de Internet). Mais especificamente, as inovações midiáticas excedem os limites de ciclos de vida de produtos tradicionais (DOGRUEL, 2017, p. 17).

À este dois itens, ainda pode ser relacionado o contexto da Cultura da Participação (SHIRKY, 2011), uma vez que a construção dos produtos pode já nascer de maneira colaborativa, como a Wikipédia. Ainda assim, apesar do sucesso que o produto tem hoje, Shirky (2011, p. 179) comenta que “[...] a Wikipédia nasceu das cinzas de uma tentativa fracassada de criar uma enciclopédia online chamada Nupedia. O Twitter foi criado para uso em telefones celulares, então foi reformulado para um uso maior na web e depois explodiu com a disseminação dos *smartphones*”. De novo, verifica-se um longo período de adaptação, que é de suma importância ao se tratar da indústria da mídia. Dogruel (2017, p. 17) comenta que as “apropriações por parte dos usuários e processos de redesign podem levar a mudanças radicais na forma física do produto, posicionamento ou padrões de uso (...)”. Por fim, esta questão também pode se relacionar com a mídia propagável (JENKINS; FORD; GREEN, 2015), destacada anteriormente, uma vez que, as audiências assumem papel ainda mais de destaque na distribuição e propagação das mensagens e produtos.

Dogruel (2017) também acrescenta que as inovações midiáticas têm uma proximidade com a mídia estabelecida. A autora se refere a isso no sentido cultural. “Estudos históricos da mídia, bem como pesquisa sobre novas mídias, indicam que as inovações midiáticas mantêm referência com mídias pré-existentes, tanto em termos de sua origem, quanto de sua difusão e consequências” (DOGRUEL, 2017, p. 18). Um exemplo neste sentido podem ser as publicações de *tablet* que, apesar de interativas, por vezes decidem manter o gesto do virar de página análogo ao papel, assim como a resposta a este estímulo, como acontecia na publicação *The Daily*, lançada em 2011, uma das primeira publicações interativas e jornalísticas deste tipo (NUNES, 2013). “As características do *The Daily* influenciavam rituais parecidos ao do papel, ao mesmo tempo em que, com referenciais digitais, também incentivavam uma fragmentação de leitura ao longo do dia” (NUNES, 2013, p. 144). Isso porque as inovações muitas vezes encontram suporte em referências culturais e produtos já existentes.

Neste sentido, Küng (2013) comenta que a inovação não precisa ser algo totalmente novo. A autora (KÜNG, 2013) discute as classificações quanto ao impacto ou grau das inovações, entendendo cada tipo a partir do lugar de fala da indústria da mídia: incremental (melhorias em produtos, sistemas ou processos existentes), arquitetural (modestos avanços tecnológicos, que podem ter efeitos em cascata no mercado), descontínua (trazem novos fatores através do conhecimento, *expertise*, sistemas ou competências e provocam uma quebra nos sistemas, processos, habilidades e produtos existente) e disruptiva (um subtipo da inovação descontínua que quebra as estruturas de mercado em vez de estruturas de tecnologia). Neste sentido, as inovações incrementais seriam as mais frequentes e um exemplo poderia ser a mudança da máquina de escrever manual para as elétricas. Já as descontínuas e disruptivas são as que provocam uma alteração maior nos contextos como, por exemplo, as mudanças sofridas pela indústria da música nos últimos anos, em que as fitas cassete foram substituídas pelos CD's, e depois pelos arquivos de MP3. Já um exemplo de inovação disruptiva, segundo a autora (KÜNG, 2013), seria o caso da AOL, já que seria difícil imaginar, em 1991, como as suas salas de chat se desenvolveriam ou prever que, em menos de uma década, a empresa iria se fundir com a *Time Warner* (KÜNG, 2013). As inovações disruptivas “muitas vezes envolvem avanços tecnológicos relativamente simples, mas são disruptivos porque criam novas categorias de produtos que os atores tradicionais

ignoram, porque têm um desempenho inferior ao dos produtos estabelecidos no mercado⁶⁷" (KÜNG, 2013, p. 11, tradução nossa).

Finalmente, o último ponto destacado por Dogruel (2017) como particular das inovações midiáticas enquanto processos podem ser relacionados ao quinto tipo de inovação midiática descrita por Storsul e Krumsvik (2013): a inovação social. Há uma concordância entre os autores ao argumentar que “inovações midiáticas contribuem para processos de mudança econômica e social e satisfazem atributos tanto de inovação econômica quanto de inovação social” (DOGRUEL, 2017, p. 18).

Desta forma, a discussão teórica proposta evidencia a importância de se endereçar as particularidades da inovação em mídia, que dialogam com os contextos e características da indústria aqui discutidos. Relacionando as características apresentadas entre si e dialogando com o cenário e desafios da mídia digital já problematizados, de modo a enxergar mais detalhadamente e de forma holística a indústria da mídia como objeto de análise, propõe-se aqui a divisão de suas particularidades em três eixos: relação com a sociedade, especificidades do produto de mídia e características de gestão e perfis dos profissionais (Figura 4), condensando as particularidades descritas neste capítulo.

⁶⁷ No original: “often involve relatively simple technological advances, but they disrupt because they create new product categories that incumbents disregard because they underperform established products on the market”.

Figura 4 - Particularidades da indústria da mídia para se pensar a inovação

Relação com a sociedade	Especificidades do produto de mídia	Características de gestão e perfis dos profissionais
<ul style="list-style-type: none"> • Ubiquidade da mídia na vida das pessoas: relação da mídia com diversos eixos da vida das audiências / produto cotidiano • Papel social da mídia: visibilidade e influência • Mídias como filtros do discurso público • Falta de <i>expertise</i> ou domínio técnico próprio no olhar do consumidor • inovações midiáticas contribuem para processos de mudança econômica e social, que satisfazem atributos tanto de inovação econômica quanto de inovação social • as interações próximas entre inovação midiática e referência cultural da mídia estabelecida 	<ul style="list-style-type: none"> • Natureza perecível intangível e criativa do produto de mídia, com necessidade de atualização contínua • Limitada previsibilidade de sucesso e alto risco • Dinâmica ubíqua da mídia e propagabilidade: falta de controle sob o produto • Produto em constante reapropriação e ressignificação, com interconexão entre as fases de difusão de apropriação • Fronteiras borradas que separam as mídias tradicionais ==> Convergência (entre dispositivos e cultural) • Intangibilidade dos produtos criativos combinados com aspectos organizacionais e tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidade das decisões: mídia como aquário • Alta identificação dos profissionais com o negócio • Percepção dos profissionais como membros de uma comunidade profissional • Funcionários altamente criativos • Estrutura organizacional historicamente mais flexível e horizontal • Sobreposição entre produto e processo • Inovações midiáticas requerem um longo período de tempo

Fonte: a autora (2020).

Desta forma, entende-se que, na indústria da mídia, a relação com a sociedade e, conseqüentemente, com a audiência, é constante e ubíqua, possuindo um papel social determinante para o discurso público (LAVINE; WACKMAN, 1988). Adicionalmente, particularizam-se as inovações midiáticas como parte de processos econômicos e de mudança social, sendo inclusive importante tratá-las como um tipo particular de inovação midiática (STORSUL; KRUMSVIK, 2013; DOGRUEL, 2017). Entretanto, neste contexto, enfrenta-se uma resistência de legitimidade perante o público, uma vez que ele tende a se considerar detentor do domínio técnico e/ou reflexivo do campo da mídia, visto a sua familiaridade com o produto midiático. Por fim, em relação à sociedade, as inovações na indústria da mídia têm proximidade cultural com referências mídia estabelecida, como o virar de página nos *tablets* (NUNES, 2013; DOGRUEL, 2017).

O produto de mídia, por sua vez, possui uma natureza perecível, intangível e criativa, presente desde antes da popularização da mídia digital, apresentando também uma necessidade de novidade contínua (LAVINE; WACKMAN, 1988; FERGUSON, 1991; DOGRUEL, 2017). No cenário contemporâneo, adiciona-se à este aspecto a questão da propagabilidade (JENKINS; FORD; GREEN, 2015), retirando o controle total do conteúdo das mãos dos produtores, e se transformando em um produto em constante construção, reapropriação e ressignificação. Esta relação intrínseca da mídia com os consumidores, assim

como a sua ubiquidade, torna a questão da apropriação dos produtos de mídia parte integrante do resultado final, concedendo a estes produtos uma limitada previsibilidade de sucesso e um alto risco de fracasso (JENKINS; FORD; GREEN, 2015; DOGRUEL, 2017). Paralelo a isso, a interconexão entre as fases de difusão e apropriação das inovações em mídia (DOGRUEL, 2017) tornam o processo de introdução de uma inovação uma interação constante entre a indústria da mídia e as audiências, um desafio particular para uma indústria acostumada a controlar a distribuição dos seus conteúdos e processos.

Ainda, relacionando-se ao contexto vigente, as fronteiras borradas entre as mídias tradicionais dão espaço a um contexto convergente. Isso se materializa através da aglutinação de produtos midiáticos em um único aparelho (POOL, 1983), como é o caso dos smartphones, que comportam características de diferentes meios, como o rádio e a TV, e a convergência no sentido cultural e como um processo, descrita por Jenkins (2009). Para este último, a convergência é a união do contexto midiático, do comportamento das audiências e do mercado, relacionando transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais. Ela é materializada por meio do “[...] fluxo de conteúdos através de múltiplas plataformas de mídia”, “cooperação entre múltiplos mercados midiáticos” e “comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação” (JENKINS, 2009, p. 29). Esta intangibilidade dos produtos criativos é combinada, portanto, com aspectos organizacionais particulares e um contexto tecnológico próprio.

Por fim, o próprio negócio possui particularidades organizacionais e de perfil dos colaboradores, devido a visibilidade das decisões praticadas (que influenciam e se materializam no dia a dia das audiências) e da própria dinâmica historicamente mais flexível e horizontal de gestão das organizações da área. Este último ponto deve ser situado em parâmetros contextuais. A fala de Lavine e Wackman (1988) é originária de um período anterior à internet comercial. Em um momento precedente à popularização dos modelos de gestão horizontais, que se iniciam nas empresas de tecnologia da informação, como o Google, e se expandem a outras indústrias. No contexto de fala dos autores, esta característica deve ter sido mais evidente e particular da mídia. Hoje em dia, com a popularização de práticas mais horizontalizadas de gestão, deve-se investigar se esta continua sendo uma característica particular do segmento da mídia de alguma forma. O que se sabe, no entanto, é que há uma questão histórica de maior flexibilidade e menor hierarquia nas empresas do ramo. Isto é combinado com profissionais altamente identificados com o negócio em que atuam, com senso de comunidade profissional e com uma habilidade criativa aguçada.

Além dos aspectos destacados, a comum sobreposição entre as inovações midiáticas de produto e processo (DOGRUEL, 2017) tornam a dimensão organizacional de sua implementação mais desafiadora, complexificando a gestão e materialização das inovações. Paralelo a isso, devido à característica dos produtos de inovação midiática estarem em constante adaptação e ressignificação por parte das audiências, a implementação de inovações na área demanda um tempo de adaptação e apropriação das audiências, que pode ser maior do que o esperado, algo desafiador para uma indústria acostumada com um ritmo de novidade constante, mesmo que no âmbito do conteúdo.

Estas particularidades devem ser consideradas ao se problematizar a implementação da inovação na área. Elas tornam a mídia um campo singular para a investigação desta temática, ainda mais em um contexto de pressão por diversificação e manutenção/ampliação da receita, sustentabilidade, relevância na vida da audiência e competição acirrada provocada pela ampliação das empresas da área.

A mídia, no entanto, é um campo característico e que engloba diferentes indústrias, como discutido neste capítulo. Se a mídia é composta pela indústria cinematográfica, literária, fonográfica, entre outras, o jornalismo é apenas uma parte deste todo, porém com particularidades contextuais e desafios próprios. Desta forma, o próximo subcapítulo contextualiza os desafios do jornalismo e sua relação com a inovação, considerando as características da inovação midiática problematizadas aqui e compreendendo possíveis especificidades da indústria do jornalismo.

2.3 Inovação em jornalismo: particularidades e por que ela se tornou tão importante

Ainda que inserido no escopo da mídia e no contexto das transformações impulsionadas pela digitalização e pela conectividade, o jornalismo possui particularidades como campo de pesquisa e indústria, pela própria natureza do seu produto (a informação) e sua forma de produção, distribuição e recepção. Se nas últimas duas décadas o ecossistema de mídia se transformou a partir das tecnologias e de novos hábitos de consumo - discussão trazida no subcapítulo anterior - o jornalismo lidou com estes desafios a partir da perspectiva de uma indústria guiada pela informação. Esta afirmação não significa que os fatores principais de influência destas mudanças são particulares do jornalismo. Na verdade, entende-se que as principais questões que afetam a área são similares às sentidas na indústria da mídia como um todo (DEUZE, 2007). No entanto, a forma de lidar com estes fatores e o impacto destas questões na indústria do jornalismo é particular.

Conforme a discussão anterior, parte-se da premissa de que a mídia é única (em relação às outras indústrias) no que concerne à relação com a sociedade, especificidades do produto de mídia e características de gestão e perfis dos profissionais, como discutido anteriormente. E assim, da mesma forma, entende-se que no âmbito do jornalismo há particularidades e diferenças em relação à indústria da mídia, questões ainda a serem discutidas e investigadas.

Diferente da problematização da inovação em mídia, que já possui um embasamento teórico delimitado – ainda que recente – as características da inovação em jornalismo ainda são um campo em discussão, com particularidades ainda não consolidadas academicamente. Esta questão influencia a abordagem a ser dada à problematização proposta neste subcapítulo.

Tendo a inovação em mídia como eixo central, o item anterior partiu do ponto de vista dos teóricos da área para explorar o tema, adotando, assim, a visão de mídia preponderante entre os pesquisadores. Em relação à inovação e o jornalismo, é preciso discutir e localizar o lugar de fala em relação ao escopo e ao entendimento de jornalismo que será adotado, antes de partir-se para a discussão do que é inovação em jornalismo e sua importância.

Realizando um paralelo, para os teóricos da inovação em mídia, o escopo do que foi considerado mídia, por um lado, tem uma perspectiva de consumo. Neste sentido, basta remeter ao início da discussão sobre inovação nesta área, em que se destacou a abordagem dos padrões de consumo, colocando-se em evidência os negócios que compõem a mídia. Por outro lado, a mídia foi discutida no que se refere à inovação por uma abordagem que a problematiza também como indústria, ou seja, enfatizando os âmbitos corporativos, institucionais, financeiros, entre outros, que influenciam e desafiam a mídia em seus princípios e objetivos. Assim, mesmo que ainda não tenha sido claramente denominada, a discussão posta até agora situa a mídia numa perspectiva teórica que a coloca no ponto de vista do consumo e da indústria.

Portanto, a mídia é entendida aqui a partir destas vertentes, incluindo suas relações com a sociedade. De forma a estabelecer um escopo delimitado, utiliza-se a definição de Lievrouw e Livingstone (2006, p. 23, tradução nossa) de que mídia pode ser entendida como:

Tecnologias de informação e comunicação e seus contextos sociais associados, incorporando: os artefatos ou dispositivos que permitem e ampliam nossas habilidades de comunicação; as atividades ou práticas de comunicação em que nos envolvemos para desenvolver e usar esses dispositivos; e os arranjos ou organizações sociais que se formam em torno dos dispositivos e práticas.

As autoras utilizam esta definição para falar de novas mídias, mas, assim como Boczkowski (2005), entende-se aqui que esta definição é aplicável também às mídias analógicas.

Além disso, as perspectivas de consumo e indústria dialogam de forma intrínseca e, por isso, o jornalismo é posto aqui de forma a entendê-lo a partir deste conjunto de negócios que têm a informação como foco primário, seja ele em que plataforma for, dos jornais à televisão, das plataformas digitais às revistas. Do ponto de vista do jornalismo como indústria, propõe-se que não se perca de vista que:

O trabalho de mídia em geral e o jornalismo em particular ocorrem dentro e fora das instituições (incluindo funcionários assalariados e um exército de agentes e freelancers), tanto por profissionais quanto por amadores (incluindo a chamada 'mídia cidadã'), tanto dentro quanto fora da mídia (especialmente considerando redações convergentes) (DEUZE, 2008, p. 6).

O jornalismo é considerado como mais do que suas plataformas, suas formas narrativas e particularidades de consumo, mas também as tensões existentes e influências que se materializam tanto em processos internos, como externos às organizações jornalísticas, tanto com profissionais, como amadores, e também as questões contextuais que influenciam estas transformações por que passa a indústria jornalística a partir da disseminação das plataformas digitais.

Em diálogo com esta afirmação, ainda no início das transformações do jornalismo com o contexto digital, Dahlgren (1996, p. 60, tradução nossa) já apontava: “o jornalismo é realizado em circunstâncias institucionais específicas, dentro de contextos organizacionais concretos e sob condições tecnológicas específicas.”⁶⁸. Estas três esferas de influência (institucional, organizacional e tecnológica) precisam ser analisadas ao se problematizar a inovação no jornalismo, fatores que possuem semelhanças e particularidades em relação a mídia como um todo, uma vez que esta última engloba diversas formas de produção cultural:

O que um jornalista faz é guiado por ideias e fatores de influência distintamente diferentes do que o que informa o trabalho de um desenvolvedor de jogos, produtor de televisão ou criativo publicitário - e vice-versa. Uma coisa que todos esses campos têm em comum é o fato de que o jornalismo, a publicidade, a radiodifusão, o cinema e o desenvolvimento de jogos são todos exemplos da produção de cultura (DEUZE, 2008, p. 6).

⁶⁸ No original: “Journalism is carried out in specific institutional circumstances, within concrete organisational settings, and under particular technological conditions”.

Diferente de outras indústrias da mídia, como a de jogos ou a de publicidade, ou mesmo a literária, o jornalismo busca como campo e indústria as particularidades que o define, sendo esta, em diferentes âmbitos, uma discussão ainda em andamento.

Por um lado, entre suas especificidades, pode se citar o propósito primário do jornalismo como profissão. Inseridos em um contexto de propagação das multiplataformas e da popularização da Internet no cotidiano, Kovach e Rosenstiel (2014) defendem que os jornalistas adaptaram seu trabalho para atender às demandas de um mundo conectado e de informação fragmentada e ubíqua, mas que isso não significa uma modificação dos princípios basilares da profissão. Para eles, um conceito primário difere o jornalismo das demais indústrias: o propósito de fornecer para as pessoas as informações que elas precisam para serem livres e se autogovernarem. Partindo deste pressuposto, o jornalismo serve aos cidadãos a partir da informação noticiosa, fato que o particulariza frente a outras indústrias midiáticas. Adicionalmente, são elencados pelos autores outros dez princípios:

1. A primeira obrigação do jornalismo é com a verdade.
2. Sua primeira lealdade é para com os cidadãos
3. Sua essência é uma disciplina de verificação.
4. Seus praticantes devem manter uma independência daqueles que eles cobrem.
5. Deve servir como um monitor de poder.
6. Deve fornecer um fórum para críticas e compromissos públicos.
7. Deve esforçar-se por tornar o significativo interessante e relevante.
8. Deve apresentar as notícias de forma que sejam abrangentes e proporcionais.
9. Seus praticantes têm a obrigação de exercitar sua consciência pessoal.
10. Os cidadãos também têm direitos e responsabilidades quando se trata de notícias – ainda mais quando eles próprios se tornam produtores e editores (KOVACH; ROSENSTIEL, 2014, p. 9, tradução nossa⁶⁹).

A questão é que, enquanto estes princípios podem continuar sendo o alicerce básico da atuação jornalística e sua ligação com a origem definidora do jornalismo como campo, a prática profissional da área e as atuações dos profissionais tiveram significativas alterações, fato que se materializa inclusive quando os autores reforçam que as audiências podem se tornar hoje produtores e editores. O jornalismo encontra hoje limites mais fluídos e

⁶⁹ No original: “1. Journalism’s first obligation is to the truth. 2. Its first loyalty is to citizens. 3. Its essence is a discipline of verification. 4. Its practitioners must maintain an independence from those they cover. 5. It must serve as a monitor of power. 6. It must provide a forum for public criticism and compromise. 7. It must strive to make the significant interesting and relevant. 8. It must present the news in a way that is comprehensive and proportional 9. Its practitioners have an obligation to exercise their personal conscience. 10 Citizens have rights and responsibilities when it comes to the news as well – even more so as they become producers and editors themselves.”

interdisciplinares do que anteriormente às transformações digitais. Definir o escopo do jornalismo, ou argumentar o que é ou não é jornalismo se torna cada vez mais complexo à medida que às fronteiras entre as mídias digitais e analógicas se tornam mais fluídas, assim como o diálogo e os limites entre os diferentes tipos de mídia e o jornalismo. Deuze (2008, p. 4, tradução nossa) comenta que “as fronteiras entre o jornalismo e outras formas de comunicação pública - que vão desde relações públicas ou publicações publicitárias a *weblogs* e *podcasts* - estão desaparecendo”⁷⁰. A obsolescência das mídias noticiosas offline, especialmente para jovens e adolescentes, assim como a questão monetária e de comercialização cross-media impactou a própria identidade profissional, segundo o autor (DEUZE, 2008). Neste sentido, Dahlgren (1996, p. 60, tradução nossa) também já comentava que expansão do ciberespaço teve impacto importante sobre os processos jornalísticos e “e pode até mesmo colorir a forma como definimos o que é o jornalismo”⁷¹. Esta redefinição de fronteiras da profissão e do próprio jornalismo como área demonstra que a inovação e as transformações digitais contemporâneas, alteraram o âmago desta indústria, da sua identidade e das suas práticas.

Em um âmbito industrial, esta redefinição do jornalismo pode ser relacionada também com a discussão do subcapítulo anterior, sobre a reflexão do que é uma empresa de mídia hoje (HESS, 2014; MIERZEJEWSKA; SHAVER, 2014). Uma vez que se percebeu que a definição de empresa de mídia como aquela provedora de conteúdo é insuficiente para o contexto contemporâneo digital, pode-se pensar que a definição de uma empresa de jornalismo também precisa contemplar esta mesma amplitude: ou seja, considerar e incluir os novos tipos de organizações, oriundas do cenário da mídia propagável, como redes sociais, portais de opinião, entre outros, que possuam foco em conteúdos noticiosos ou analíticos. Este é o lugar de fala desta pesquisa.

A falta de consenso sobre o escopo do jornalismo é verdade também no âmbito acadêmico. Mesmo na pesquisa em jornalismo, Deuze (2005) comenta que não há uma concordância plena sobre o escopo e as fronteiras da área, apesar das numerosas universidades e revistas acadêmicas. Segundo o autor, o jornalismo teria se estabelecido como um campo de conhecimento particularmente amplo principalmente a partir da segunda metade do século 20.

⁷⁰ No original: “the boundaries between journalism and other forms of public communication – ranging from public relations or advertorials to weblogs and podcasts – are vanishing”.

⁷¹ No original: “The advent of cyberspace will inevitably impact on the factors which shape how journalism gets done - and may well even colour how we define what journalism is”.

Em todo o mundo pode se encontrar universidades, escolas e faculdades com departamentos específicos, programas de pesquisa e ensino em jornalismo. Este campo tem até periódicos internacionais e nacionais. Isso sugere que o jornalismo como uma disciplina e um objeto de estudo é baseado em um corpo consensual de conhecimento, uma compreensão amplamente compartilhada das principais teorias e métodos, e uma prática internacional de ensino, aprendizagem e pesquisa de jornalismo. Infelizmente, este não é o caso (DEUZE, 2005, p. 442-443, tradução nossa).⁷²

O jornalismo é, portanto, um campo de limitações fluídas também no âmbito acadêmico. Estabelecer o escopo da pesquisa no jornalismo e das fronteiras da profissão é uma discussão complexa, dinâmica e ainda em andamento considerando as transformações digitais. Uma delimitação, no entanto, se mostra necessária para atingir os objetivos desta pesquisa, sendo este o objetivo desta discussão neste momento. Isso se deve à premência de se estabelecer um ponto de vista primário do que é considerado, para esta pesquisa, jornalismo, tornando possível seguir a investigação das características da inovação desta área. A escolha de um ponto de vista basilar, não significa abandonar a problematização da complexidade e das transformações do jornalismo.

Em meio a necessidade de delimitar um escopo, diversos caminhos eram passíveis de escolha. Deuze (2005), por exemplo, adota uma perspectiva do jornalismo a partir da ideologia, mas ele comenta que poderia ter privilegiado também o jornalismo como profissão, como indústria, gênero literário, cultura ou sistema social complexo. No entanto, uma vez que se enxerga aqui a mídia como “o tecido conjuntivo da sociedade” (SHIRKY, 2011, p. 52), o jornalismo também é problematizado a partir de seu contexto social complexo. Por outro lado, em consonância com as fronteiras estabelecidas em relação à mídia, que foi abordada enquanto indústria adota-se como delimitação a investigação da inovação em jornalismo a partir também deste limite fronteiriço. Para fins desta pesquisa, então, considera-se jornalismo, as organizações ou iniciativas que possuem como escopo primário ou principal a divulgação, análise, distribuição ou outras atividades ligadas a informação noticiosa ou acontecimentos sociais, ou que se definam ou se identifiquem como jornalísticas, considerando os objetivos da profissão (KOVACH; ROSENSTIEL, 2014), conforme já discutido. Inclui-se aqui também iniciativas amadoras ou profissionais, individuais ou

⁷² No original: “Worldwide one can find universities, schools and colleges with dedicated departments, research and teaching programs in journalism. This field even has own international and national journals. This suggests journalism as a discipline and an object of study is based on a consensual body of knowledge, a widely shared understanding of key theories and methods, and an international practice of teaching, learning and researching journalism. Alas, this is not the case.”

coletivas desde que dialoguem com algum – ou ambos – critérios mencionados, assim como redes sociais, agregadores de conteúdos e iniciativas emergentes do contexto contemporâneo, que possam, por ventura, não produzir conteúdo, mas ter suas atividades centradas em torno do jornalismo ou da informação noticiosa, em consonância com as discussões propostas por Hess (2014) em relação à redefinição do que é uma empresa de mídia.

Na questão de definição do escopo de discussão, entende-se que a perspectiva do jornalismo como indústria e consumo é basilar para delimitar o objeto em termos do jornalismo inserido na dinâmica de negócios. Complementarmente, a abordagem que coloca em diálogo os princípios da profissão visa que as discussões aqui propostas não esqueçam a função social do jornalismo e seus objetivos basilares. Salienta-se que é sabido que há um conflito entre a abordagem do jornalismo como indústria e a dos princípios e valores éticos da profissão, que é pressionado por questões econômicas e financeiras que guiam as indústrias (BELSEY, 1998). No entanto, entende-se que estas idiosincrasias (tensões entre princípios do jornalismo e mercado) estão em diálogo ao se considerar o contexto que leva ao protagonismo da inovação no jornalismo nos últimos anos e, por isso, não podem ser ignoradas.

Em suma, em consonância com esta preconização do contexto complexo em que a mídia está imbricada, a abordagem em relação ao que é inovação em mídia e jornalismo tem sua discussão centrada a partir das perspectivas de padrões de consumo (do conjunto de negócios que têm a mídia e o jornalismo como foco primário) e da indústria (considerando seu contexto institucional, financeiro, corporativo e comercial), adicionando-se a isso a função social do Jornalismo.

Definido o lugar de fala em relação ao jornalismo, parte-se para o entendimento da relação da inovação com o jornalismo e o que leva a esta questão ter adquirido mais urgência e relevância nos últimos anos. Em comum, a mídia – principalmente o jornalismo - e a inovação partilham uma história de vínculo com o conceito de novidade. Enquanto a inovação pode ser conectada à ideia de mudança, este é também um termo chave no campo da mídia e do jornalismo nos últimos anos. No caso deste último, a novidade é, inclusive, pilar importante, pois constitui um dos critérios de noticiabilidade do jornalismo (TRAQUINA, 2005). A novidade para o jornalismo se relaciona à própria lógica que guia esta indústria. Esta busca pelo novo ou pela inovação não é fato recente, mas teve seu papel modificado, transformado e priorizado nos últimos anos, principalmente devido à propagação das mídias digitais.

De modo geral, pode se afirmar que a indústria midiática sempre esteve sujeita à inovação, como parte de uma sociedade de mercado capitalista. Schumpeter (1961) via a introdução de novas empresas, processos ou iniciativas no mercado como a fonte de mudanças no cenário econômico. Este processo de ingresso de novos agentes no mercado seria responsável por um desequilíbrio, alterando o caminho estabelecido e propondo inovação. Assim, isto ocorre quando há um processo de mutação industrial, por exemplo, “que revoluciona incessantemente a estrutura econômica a partir de *dentro*, destruindo incessantemente o antigo e criando elementos novos” (SCHUMPETER, 1961, p. 106). Para o autor (1961), este é o processo de destruição criadora, ou o ato das inovações que passam a integrar o mercado substituindo as opções já existentes, que um dia também foram inovadoras. Pode se pensar que são parte deste processo a cópia de soluções tidas por inovadoras, utilizando margens de lucros menores e a criação de um cenário de incentivo a novas alternativas. Storsul e Krumsvik (2013, p. 15, tradução nossa) destacam também que “Schumpeter sustentava que a economia se desenvolvia em ciclos, já que a concorrência de inovações como novas mercadorias, tecnologias ou tipos de organização aniquilariam empresas estabelecidas e destruiriam a antiga ordem econômica estabelecida”⁷³. O ciclo econômico de que fala Schumpeter (1961), no entanto, não é pontual, restrito ou definitivo, mas algo contínuo. Além disso, também não determina ou discute o tamanho ou longevidade dos atores ou organizações envolvidas. Podem ser revoluções discretas ou maiores, distribuídas ao longo de um período mais longo ou mais curto, mas com a característica comum da continuidade.

Este pensamento protagoniza ainda hoje as discussões sobre a inovação na mídia e em outras indústrias. No entanto, observando as rupturas de mercado mais contemporâneas, Bower e Christensen (1995) vão agregar outros elementos a esta problemática, através da teoria da disrupção. Como comentam os autores (CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD, 2016, p. 158, tradução nossa), “[...] muitos pesquisadores, escritores e consultores usam inovações disruptivas para descrever qualquer situação em que uma indústria é abalada e os incumbentes bem-sucedidos são prejudicados. Mas este é um uso muito amplo”⁷⁴. Assim, é importante perceber que “disrupção descreve um processo pelo qual uma empresa menor com menos recursos é capaz de desafiar com sucesso negócios

⁷³ No original: “Schumpeter maintained that the economy developed in cycles, since competition from innovations like new commodities, technologies or types of organisation would annihilate established companies and destroy the old established economic order”.

⁷⁴ No original: “many researchers, writers, and consultants use disruptive innovation to describe any situation in which an industry is shaken up and previously successful incumbents stumble. But that’s too broad a usage”.

estabelecidos”⁷⁵ (CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD, 2016, p. 158, tradução nossa). Trata-se de uma ruptura de mercado, porém de questão basilar, em que novos agentes vão desafiar e (muitas vezes) superar (em termos de negócio e legitimidade) os atores já estabelecidos. No caso do jornalismo, uma indústria que teve sua história calcada em grandes grupos empresariais, encontra-se aqui um dos postos-chaves da transformação da indústria do jornalismo contemporâneo.

Neste sentido, destaca-se o fato de que os incumbentes, ou seja, as empresas estabelecidas, estarem focados na grande fatia de público, naqueles que são usualmente mais lucrativos. Quando elas tomam este posicionamento, escolhem por privilegiar um público em detrimento de outros (CHRISTENSEN; RAYNOR; MCDONALD, 2016). Então, enquanto as empresas estabelecidas ignoram as necessidades de alguns consumidores ou, no caso da mídia e do jornalismo, de alguns nichos de audiência, as novas organizações, especialmente àquelas que conseguem conquistar um mercado e provocar a disrupção, fazem isto a partir do foco nestes públicos despriorizados pelas grandes empresas, indústrias ou organizações. Christensen, Raynor e McDonald (2016, p. 158, tradução nossa) destacam que:

Os incumbentes, que buscam maior lucratividade em segmentos mais exigentes, tendem a não responder vigorosamente. Em seguida, os iniciantes se movimentam para a ponta do mercado, proporcionando o desempenho que o cliente principal dos incumbentes exige, preservando as vantagens que levaram ao sucesso inicial. Quando os clientes comuns começam a adotar as ofertas dos iniciantes em volume, ocorreu a disrupção⁷⁶.

Esta disrupção vai ter ressonância em diversas esferas do jornalismo seja como prática e/ou como negócio. Nesta questão, dois pontos primários merecem destaque (e discussão), ao se pensar a indústria da mídia, especialmente o jornalismo: (1) uma alteração da origem das inovações, antes mais centradas nos grandes grupos jornalísticos e hoje oriundas, muitas vezes, de organizações menores e mais recentes. Este fato, no caso do jornalismo, foi acelerado ou impulsionado a partir da popularização das tecnologias de produção, distribuição e recepção de conteúdo jornalístico, através da viabilização, entre outros fatores, de uma menor barreira de entrada para consolidação de produtos ou organizações jornalísticas no contexto digital; (2) o papel central da tecnologia neste processo. Este é um dos fatores

⁷⁵ No original: “disruption describes a process whereby a smaller company with fewer resources is able to successfully challenge established incumbent business”.

⁷⁶ No original: “Incumbents, chasing higher profitability in more-demanding segments, tend to not respond vigorously. Entrants then move upmarket, delivering the performance that incumbents’ mainstream customer require, while preserving the advantages that drove their early success. When mainstream customers start adopting the entrants’ offerings in volume, disruption has occurred”.

importantes da destruição criadora e dos ciclos econômicos de Schumpeter (1961), por isso, torna-se imperativo esta discussão a partir da influência das tecnologias digitais no contexto e na indústria do jornalismo. Ligado a estes dois pontos, está a transformação do ecossistema jornalístico como um todo, que se viu desafiado a partir de um novo contexto impulsionado pelas mídias digitais.

Iniciando-se do primeiro ponto, é preciso atentar para a dimensão da origem das inovações no jornalismo contemporâneo e das alterações imbricadas, impulsionadas e, por vezes, protagonizadas pelo contexto digital. Um dos fatores que viabiliza este cenário a partir da difusão tecnológica é a facilitação da criação de negócios de jornalismo. Se em um contexto analógico, a barreira de entrada para novos atores nesta área dependia de uma frequência de rádio, de uma concessão de televisão ou da impressão massiva de jornais, os dispositivos digitais facilitaram esta entrada. Esta questão é comum às transformações do ecossistema de mídia como um todo e se relaciona com os pontos levantados por Mierzejewska e Shaver (2014), no subcapítulo anterior, quanto aos dez fatores principais das transformações da indústria midiática, especialmente em relação a readequação dos obstáculos para a entrada no mercado midiático.

Durante a maior parte do século XX, havia altas barreiras econômicas e regulatórias de entrada para acessar audiências de massa. Indústrias de impressão e filmes exigiam sistemas caros de produção e distribuição, enquanto as indústrias de radiodifusão precisavam de licenças e caras despesas para transmissão e regulamentação. A tecnologia digital mudou drasticamente esse equilíbrio (MIERZEJEWSKA; SHAVER, 2014, p. 50, tradução nossa).⁷⁷

As consequências deste processo se materializam em duas esferas: uma maior participação das audiências (SHIRKY, 2011) e a protagonização de amadores e profissionais em novas empresas ou organizações jornalísticas que, mesmo com menor tempo de existência e tradição, começam a ganhar força e relevância frente a empresas jornalísticas tradicionais e longevas. Com uma menor barreira de entrada devido a proliferação das tecnologias de distribuição e produção, a competição no jornalismo se ampliou. Skok (2012, p. 5, tradução nossa) vai comentar que a indústria da mídia tem testemunhado desafios de receita, desafios estes que vão culminar em cortes e reduções de custos. No entanto, ele aponta que: “essas

⁷⁷ No original: “For most of the 20th century there were high economic and regulatory barriers of entry to accessing mass audiences. Print industries and film required expensive production and distribution systems while broadcast industries required licenses and expensive broadcasting and regulatory expenses. Digital technology has dramatically changed that balance”.

medidas, por sua vez, agravaram os desafios de receita, colocando-nos em uma espiral descendente que acelerou exponencialmente com o advento de novas tecnologias disruptivas e o aumento da concorrência”⁷⁸. A busca pela manutenção das receitas inicia anteriormente a introdução do digital, porém é impulsionada e ampliada a partir de sua popularização. Por outro lado, pode se afirmar que os cortes de custos não geraram uma estabilização do mercado, que poderia ter passado a operar com mais tranquilidade. Pelo contrário, foram responsáveis por uma sensação de instabilidade nas audiências e nos jornalistas, no mercado jornalístico com um todo e, pode se dizer que afetaram inclusive e inevitavelmente o produto final das organizações noticiosas.

A diminuição das barreiras de entrada no mercado, combinada com uma crise econômica, o incremento da competitividade e a busca por manter os lucros e o mercado no patamar anterior à popularização das mídias digitais, teve consequências importantes e disruptivas na indústria jornalística. Evidencia-se hoje um cenário em que a hegemonia das grandes empresas de jornalismo já não é mais tão evidente, e em que a proliferação de novas iniciativas jornalísticas ameaça as grandes empresas com a possibilidade de elas (as empresas entrantes) se tornarem uma nova base definidora deste novo ecossistema midiático.

Mais do que desenhar o cenário do empreendedorismo e das novas iniciativas na indústria jornalística hoje, atenta-se aqui para reestruturação de um mercado, antes mais centralizado (com reduzidas, grandiosas e hegemônicas empresas de jornalismo) para um cenário em que a fragmentação consiste em uma característica chave do novo ecossistema jornalístico. Uma pesquisa da *Pew Research* aponta que:

[...] todo esse movimento é apenas a ponta do iceberg para um universo de notícias nativamente digitais que inclui não apenas dezenas de organizações nacionais e internacionais altamente divulgadas, mas também centenas de pequenas entidades de notícias digitais, principalmente preenchendo nichos de notícias direcionadas⁷⁹ (JURKOWITZ, 2014, documento *on-line*, tradução nossa).

Christensen, Skok e Allworth (2012), ao aplicarem a teoria da disrupção no jornalismo, vão comentar que o que se verifica hoje na indústria de notícias não é muito diferente do que

⁷⁸ No original: “These measures, in turn, have worsened the revenue challenges, putting us in a downward spiral that has speed up exponentially with the advent of new disruptive technologies and increased competition”.

⁷⁹ No original: “All this movement is merely the tip of the iceberg for a digital native news universe that includes not only dozens of highly publicized national and international organizations, but also hundreds of smaller digital news entities, mainly filling targeted news niches”.

o que se viu em outros mercados, com novos atores entrando e aproveitando as vantagens de já nascerem neste novo contexto, sem um legado com o qual se preocupar:

No setor de notícias, os novatos estão fazendo a mesma coisa: entregando um produto mais rápido e personalizado do que o fornecido pelas organizações de notícias maiores e mais estabelecidas. Os recém-chegados não estão sobrecarregados pelas despesas caras que possuem as organizações estabelecidas que fazem parte da vida no velho mundo. Em vez disso, eles investiram apenas nos recursos essenciais para a sobrevivência no novo mundo. Enquanto isto, eles criam uma nova demanda de mercado, engajando novas audiências (CHRISTENSEN; SKOK; ALLWORTH, 2012, p. 6, tradução nossa).⁸⁰

Este cenário descentralizado vai culminar em uma fragmentação da audiência, assim como apontado por Mierzejewska e Shaver (2014) em relação a indústria da mídia. Além disso, o que se percebe é que, como apontado na teoria da disrupção e discutido anteriormente, enquanto as grandes empresas jornalísticas estão focadas em um segmento de audiência, àquele que irá garantir mais lucros, as iniciativas menores vão entrar neste mercado focadas em um público quase que esquecido por estas empresas. A inovação, oriunda do risco e da recombinação de ideias, públicos e recursos, vai vir, majoritariamente, destas recombinações e experimentações e, conseqüentemente, tende a ter sua origem mais concentrada nas novas iniciativas, apesar das empresas estabelecidas também poderem inovar. Há uma alteração da concentração da origem da inovação neste mercado. Como comenta Christensen, Skok e Allworth (2012, p. 6, tradução nossa), “[...] os novos participantes já estão deixando sua marca no jornalismo - roubando audiências e receitas de organizações tradicionais⁸¹”.

Esta conquista de mercado por novas iniciativas não é notada como uma ameaça à primeira vista pelas grandes empresas, uma vez que, como comentado, as organizações entrantes vão focar em segmentos de mercado ou audiência que são despriorizados pela grande mídia. A consequência acontece uma vez que a disrupção ocorre:

⁸⁰ No original: “In the news business, newcomers are doing the same thing: delivering a product that is faster and more personalized than that provided by the bigger, more established news organizations. The newcomers aren’t burdened by the expensive overheads of legacy organizations that are a function of life in the old world. Instead, they’ve invested in only those resources critical to survival in the new world. All the while, they have created new market demand by engaging new audiences.”

⁸¹ No original: “New entrants are already leaving their mark on journalism—stealing audiences and revenues away from legacy organizations”.

Uma vez que os novos disruptores do mercado, como o *The Huffington Post* e o *BuzzFeed*, inicialmente atraem aqueles que não são consumidores tradicionais de um jornal diário ou de um telejornal noturno, as organizações tradicionais sentem pouca dor ou ameaça. Os incumbentes mantêm sua estratégia em relação ao conteúdo, competindo em torno da tradicional definição de “qualidade”. Uma vez estabelecidos no mercado, os disruptores - produzindo conteúdo personalizado, de baixo custo e cada vez mais original - passam para o espaço anteriormente ocupado pelos incumbentes⁸² (CHRISTENSEN; SKOK; ALLWORTH, 2012, p. 6, tradução nossa).

A questão é que esta disrupção está em processo, com novos entrantes conquistando segmentos de públicos que, agora, já vão parecer relevantes o suficiente para serem almejados pelas grandes empresas. Um exemplo é a fatia do público jovem, de 18 a 35 anos, que passou a ter atenção das grandes corporações jornalísticas, apenas depois da desaceleração dos negócios de notícias e, ainda assim, com um foco secundário. Como comentam Christensen, Skok e Allworth (2012, p. 6, tradução nossa): “quatro anos após a crise financeira de 2008, as organizações tradicionais de notícias continuam a ver suas redações encolherem ou fecharem. Aqueles que sobrevivem continuam atolados no dilema do inovador: uma falsa escolha entre as receitas de hoje e a promessa digital de amanhã”⁸³. Este nicho de mercado exemplificado aqui, apesar de importante para o futuro do jornalismo, é hoje a audiência que resiste em pagar por conteúdo digital e que, portanto, representa a continuidade futura, mas não a receita do tempo presente. Com menos profissionais nas redações e buscando assumir menos riscos, o foco prioritário destas organizações incumbentes muitas vezes acaba sendo os assinantes ou as fontes de receitas já conhecidas (como a assinatura e a publicidade), ou seja, a permanência e contínua conquista dos já engajados e dos fluxos de receita habituais. Neste sentido, o pensamento é de que não se pode perder público e sabe-se que este é o público que sustenta o jornalismo como ele é hoje nas grandes corporações jornalísticas.

Enquanto as grandes empresas focam na continuidade, as iniciativas menores tomam o protagonismo da inovação e promovem pequenas (e ainda em curso) disrupções. Um exemplo é o Blendle, iniciativa que iniciou na Holanda, seguiu para a Alemanha e hoje está nos Estados Unidos. O fundador, Alexander Klöpping (2015, documento *on-line*, tradução nossa), identifica o objetivo da iniciativa como: “[...] colocar todos os jornais e revistas do país atrás

⁸² No original: “Because new-market disruptors like The Huffington Post and BuzzFeed initially attract those who aren’t traditional consumers of a daily newspaper or evening newscast, incumbent organizations feel little pain or threat. The incumbents stay the course on content, competing along the traditional definition of “quality.” Once established at the market’s low end, the disruptors—by producing low-cost, personalized and, increasingly, original content—move into the space previously held by the incumbents”.

⁸³ No original: “Four years after the 2008 financial crisis, traditional news organizations continue to see their newsrooms shrink or close. Those that survive remain mired in the innovator’s dilemma: A false choice between today’s revenues and tomorrow’s digital promise”.

de um paywall (muito sexy), e torná-lo tão fácil de usar que os jovens comecem a pagar pelo jornalismo novamente”⁸⁴. Lançado em 2013 nos Países Baixos, totalmente em holandês, em um ano, já havia conquistado 250 mil usuários, a maioria menor de 35 anos e pagando por jornalismo, muitas vezes, pela primeira vez em suas vidas (KLÖPPING, 2015). Mais do que entrar no exemplo específico do Blendle⁸⁵, a iniciativa evidencia uma transformação de mercado. Isso porque, além de visar um público pouco engajado na indústria noticiosa estabelecida, ela se baseia em estimular uma cooperação⁸⁶ (BENGTSSON; KOCK, 2000) entre os atores da indústria jornalística que, neste caso, se unem a uma iniciativa nova⁸⁷, em prol de interagir com um público que, neste momento, passa a ser relevante. O ponto chave do Blendle é valorizar o principal atrativo dos grandes jornais: a sua produção de conteúdo analítico. No entanto, a solução, ou a possível alternativa, para a atração deste segmento de audiência jovem, é protagonizada por um agente externo às grandes empresas jornalísticas. Com base nesta fragmentação, pode-se identificar que uma parte relevante das inovações no jornalismo contemporâneo é protagonizada por iniciativas novas e laterais. Isto apesar dos esforços das grandes empresas de se manterem relevantes, ou mesmo de seu diferencial em conhecimento de mercado e tradição.

As consequências deste contexto são maiores do que uma reestruturação comercial, corporativa ou de mercado. A inovação torna-se um fator prioritário e de força de barganha em um mercado que depende dela para continuar relevante (e lucrativo). A isso, é agregado o fato de os jornais terem sido, historicamente, a “galinha dos ovos de ouro”⁸⁸ (RYFE, 2013) dos negócios, com resultados de receita muito satisfatórios frente a seus custos. Nas palavras de Ryfe (2013, p. 37, tradução nossa), apesar da queda de leitores e circulação, “jornais nunca foram mais rentáveis do que durante a década de 1970 a 1990”⁸⁹. Isso porque, mesmo que os dados de audiência tenham iniciado sua redução neste período, o bolo publicitário, ou seja, o investimento em anúncios, cresceu durante estes anos (RYFE, 2013). A crise não se materializava, ainda, em um problema financeiro. No entanto, este momento iria chegar. A introdução dos anúncios digitais colocou em xeque o sistema de publicidade tradicional,

⁸⁴ No original: “put all newspapers and magazines in the country behind one (quite sexy) paywall, and make it so easy to use that young people start paying for journalism again”.

⁸⁵ Estas iniciativas e outras serão problematizadas no capítulo três.

⁸⁶ Competir e cooperar de forma simultânea.

⁸⁷ Os conteúdos do Blendle provêm das parcerias com grandes corporações.

⁸⁸ No original: No original: “newspapers became cash cows”.

⁸⁹ No original: “newspapers were never more profitable than during the 1970’s to the 1990’s”.

baseado prioritariamente em dados demográficos de audiência. Mierzejewska e Shaver (2014, p. 51-52, tradução nossa) comentam que:

As empresas de mídia e os anunciantes/profissionais de marketing reconheceram que o sistema era vago e um pouco arbitrário, mas era necessário que compradores e vendedores de atenção do público tivessem uma base comum para tomar decisões. Esse arranjo de longa data foi derrubado pela mídia digital⁹⁰.

Com um incremento de métricas, novos modelos de negócio surgiram na publicidade digital e, também, um novo patamar de preço e base de mercado (expressivamente menor do que a publicidade analógica operava). Soma-se a isto o fato de que a estrutura de custos das empresas de mídia como um todo mantiveram-se as mesmas, enquanto presenciavam um cenário de fragmentação da audiência, do mercado e de maior competição (MIERZEJEWSKA; SHAVER, 2014).

Do ponto de vista da inovação, portanto, o processo de destruição criadora (SCHUMPETER, 1961) e a teoria da disrupção (BOWER; CHRISTENSEN, 1995) pelo que passou a indústria jornalística nos últimos anos representou uma alteração da hegemonia das grandes corporações, mas principalmente uma alteração da lógica propositiva em relação aos novos produtos de jornalismo, alterando um cenário estável e confortável do jornalismo como negócio e cadeia corporativa, para um contexto fragmentado, em que novos agentes colocam em xeque a continuidade (ou, ao menos, a hegemonia) das antigas organizações. Este cenário provoca uma busca por inovação e incentiva a centralidade de dois dilemas: como incentivar a inovação enquanto se garante o hoje e o futuro no jornalismo (CHRISTENSEN; SKOK; ALLWORTH, 2012), algo central para as grandes corporações. Além disso, identifica-se uma alteração da origem propositiva desta indústria que vai se basear na problemática (ainda sem resposta definida) de estabelecer ou reestabelecer quais são os novos atores produtores de inovação ou os eixos propositivos da inovação no jornalismo, discussão central deste trabalho. Inclui-se aí uma reflexão sobre o papel das universidades, dos laboratórios de experimentação que irão surgir dentro e fora das organizações midiáticas e até o diálogo das novas iniciativas jornalísticas com todos estes atores⁹¹.

⁹⁰ No original: “media companies and advertisers/marketers recognized that the system was vague and somewhat arbitrary, but it was necessary for buyers and sellers of audience attention to have a common basis for making decisions. This long-standing arrangement has been upended by digital media.”

⁹¹ Questões a serem retomadas no próximo capítulo e na análise dos *media labs*.

Em relação a este contexto de mercado do jornalismo, Ryfe (2013, p. 39, tradução nossa) vai destacar particularmente transformações dos processos produtivos desta indústria na história contemporânea. Para o autor (RYFE, 2013), a indústria jornalística, particularmente a de jornais impressos, sofreu duas disrupções importantes: a corporatização e a computadorização. Esta análise parte de um contexto norte-americano, mas que pode ser transposto a outros cenários. Um ponto de destaque aqui é que as principais transformações do jornalismo aconteceram em momentos pontuais de encruzilhada: ou seja, quando algo (principalmente uma tecnologia) pressionou uma mudança neste processo.

A fragmentação corporativa discutida até agora pode ser relacionada a corporatização. Ryfe (2013) vai comentar que as grandes cadeias de jornais vieram se firmando no mercado desde os anos 1880 nos Estados Unidos. Os anos de 1930 e 1940 são marcados por uma rápida multiplicação na quantidade de jornais impressos e, entre 1980 e 1990, as experiências de rodadas de compras e vendas culminam com uma transformação da natureza do mercado jornalístico para um cenário mais corporativo. “No final do século, dezessete das maiores redes de jornais - que possuíam um quinto de todos os diários - eram negociadas publicamente”⁹² (RYFE, 2013, p. 38, tradução nossa). Nesta lista, inclui-se o *Washington Post*, *The New York Times*, *Gannet*, entre outros. Esta transformação modifica também a forma como as empresas de jornalismo vão tratar o próprio produto: agora vinculados a investidores, a pressão por receita e resultados se torna mais premente e, refletindo sobre isso, o dilema do inovador (CHRISTENSEN; SKOK; ALLWORTH, 2012) ganha mais força e sentido. Ou seja, a tensão entre atender o hoje ou focar no futuro se torna um paradoxo ainda mais presente.

Observa-se também uma redefinição dos desafios dos setores editoriais e uma ampliação da visão corporativa e de mercado do jornalismo como negócio. Isto ocorre em uma esfera de compreensão de que, para o cumprimento dos objetivos e valores jornalísticos em um cenário de fragmentação de audiência, é preciso dar mais atenção a questão da estratégia para chegar nestes públicos. Há um cenário de ruptura e reestruturação de rituais de leitura ou interação com o conteúdo jornalístico, em que o hábito de ler um jornal pela manhã ou assistir a um telejornal a noite já dá lugar a rituais personalizados, únicos e diferenciados, com atores como redes sociais, serviços sob demanda e uma enxurrada de novos pontos de contato entre a audiência e o conteúdo informativo.

⁹² No original: “By the end of the century, seventeen of the largest newspapers chains – which owned one-fifth of all dailies – were publicly traded”.

Para continuar existindo e ser capaz de desempenhar seu objetivo em termos de princípios, valores e negócios, torna-se necessário redefinir processos, posicionamentos e entender o papel do negócio no âmbito da continuidade do jornalismo. Neste sentido, Skok (2012, p. 5, tradução nossa) vai defender que:

Não conseguimos promover uma cultura de redação que recompense a inovação e capacite a geração mais jovem, que pode se adaptar prontamente ao novo mundo da mídia ao nosso redor, e que esteja disposta a experimentar os fluxos de receita diversificados bem à nossa frente. [...] Nossa tradicional cultura de redação, agregada, nos cegou de ir além de nossas paredes de independência editorial para reconhecer que sem vendas e marketing, estratégia, liderança e, principalmente, receitas, não há independência editorial para contar a história.⁹³

O que Skok (2012) aponta se relaciona à discussão proposta por Ryfe (2013, p. 42) de que: “eles [jornalistas] não poderiam servir suas missões - informar os cidadãos - se a maioria das pessoas, na maioria das vezes, não lesse um jornal”⁹⁴. Indo além da indústria do jornal impresso, os jornalistas precisam da atenção das audiências para cumprir sua missão através das notícias, reportagens e conteúdos, seja na televisão, no rádio, no digital ou no papel. A corporatização torna as tensões entre o jornalismo como negócio e seus valores um emaranhamento ainda mais complexo.

Além disso, com a popularização das tecnologias digitais, elas se tornam também centrais nas estratégias de sobrevivência, de experimentação, de inovação. As empresas jornalísticas precisam ser parte da transformação, para não serem engolidas por elas. Küng (2013, p. 9, tradução nossa) vai destacar que: “inovação e avanço tecnológico estão inextricavelmente ligados. A inovação é o motor do avanço tecnológico e as organizações precisam inovar para responder a esse avanço”⁹⁵.

Parte-se, assim, para o segundo ponto destacado frente à destruição criadora (SCHUMPETER, 1961) e a teoria da disrupção (CHRISTENSEN; SKOK; ALLWORTH, 2012) em relação ao jornalismo: a discussão do papel das tecnologias neste processo de transformação e de diálogo entre a inovação e o jornalismo. Desta premissa, retoma-se a

⁹³ No original: “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”.

⁹⁴ No original: “they [journalists] could not serve their missions- to inform citizens- if most people, most of the time, were not reading a newspaper”.

⁹⁵ No original: “Innovation and technological advance are inextricably linked. Innovation is the motor of technological advance, and organisations must innovate in order to respond to this advance”.

questão das transformações dos processos e da indústria jornalística no contexto digital, que se reinventou principalmente a partir das tecnologias. Küng (2013, p. 9, tradução nossa) vai destacar que: “[...] as tecnologias necessárias para criar processos de mídia permaneceram por muitos anos amplamente estáveis, com a mudança ocorrendo em explosões desafiadoras, mas que, no geral, representavam obstáculos superáveis”⁹⁶. Enquanto este processo poderia ter sido contínuo e conjunto com a introdução e popularização das tecnologias, percebe-se que este movimento no jornalismo foi mais reativo (em alguns casos visto como um obstáculo à permanência dos rituais produtivos), catapultado essencialmente por uma questão de sobrevivência, que não poderia mais ser adiada⁹⁷.

Deuze (2006, p. 17) vai destacar que “o jornalismo sempre foi dependente da tecnologia” e que isso é perceptível nos processos de captação, edição, produção e disseminação de informação. No entanto, acrescenta-se aqui que, apesar de o jornalismo ser dependente da tecnologia, ele se relaciona com ela como um agente externo e inevitável, e não como parte do processo ou como um agente interno e intrínseco à atividade. De fato, a relação do jornalismo com a tecnologia é visceral e, em muitos casos, interdependente. No entanto, a tecnologia é (ou é vista) historicamente muito mais como uma ferramenta facilitadora da atividade jornalística, do que como parte desta atividade. Küng (2013, p. 9, tradução nossa) acrescenta que: “a tecnologia era importante, mas o foco de atenção tem sido promover e aplicar habilidades e capacidades criativas”⁹⁸. Esta relação com a tecnologia também emerge quando Deuze (2006, p. 17) afirma: “[...] desde o aparecimento dos primeiros jornais na Europa, durante o século XVII, a tecnologia tem permitido (grifo nosso) que o jornalismo se organize em torno de uma premissa básica: a transmissão rápida e perceptível de informação”.

Os processos produtivos do jornalismo sempre estiveram em contato direto com a tecnologia: seja ela o telefone, as rotativas, as filmadoras, as ilhas de edição... Esta é, no entanto, uma relação mais estável do que dinâmica. O que catapultou as mudanças destes processos produtivos recentemente, segundo Ryfe (2013), foi a introdução dos computadores. Os processos se digitalizaram, se tornaram mais rápidos, além de mais eficientes e eficazes

⁹⁶ No original: “Yet the Technologies necessary to create media process were for many years broadly stable, with change happening in bursts that were challenging to navigate but that on the whole represented surmountable obstacles”.

⁹⁷ Esta questão é retomada quando da discussão da cultura organizacional da mídia e do jornalismo, no capítulo três.

⁹⁸ No original: “Technology was important, but the focus of attention has been fostering and applying creative skills and capabilities”.

em termos de custos. A gestão também foi impactada, uma vez que a informatização tornou mais fácil o acompanhamento de metas de negócios e outras métricas corporativas. Além disso: “a atmosfera nas redações se torna mais profissional e gerencial. Descrições de trabalho e fluxos de trabalho foram alterados. Relacionamentos entre as empresas e os lados editoriais dos jornais foram borrados”⁹⁹ (RYFE, 2013, p. 41, tradução nossa). Estas mudanças destacadas pelo autor, no entanto, são precursoras à internet em si. A introdução dos computadores modificou o processo, sendo seguido, posteriormente, pela popularização da internet comercial a partir da década de 1990. Neste sentido, ele reforça que: “[...] as mudanças foram tão extensas, e vieram tão rápido, que muitos observadores começaram a falar de uma ‘revolução’ no jornalismo muito antes do advento da Internet”¹⁰⁰ (RYFE, 2013, p. 41, tradução nossa).

Pode-se dizer que a introdução do digital (especialmente dos computadores) acelerou a questão da corporatização, iniciada, conforme já discutido, a partir das compras das grandes empresas jornalísticas principalmente a partir de 1980 (data em que isso ocorre nos Estados Unidos, visto que a pesquisa do autor enfoca o contexto norte-americano). Neste caso, torna-se evidente o papel central da tecnologia e sua posição como um agente externo, que força uma mudança do *status quo* em termos de processos jornalísticos. Em muitos sentidos, pode-se dizer que ela foi um “intruso” que impediu a continuidade de uma atividade que “sempre foi assim”. Küng (2013) vai comentar que a indústria midiática sempre viu as tecnologias como subservientes à criação de conteúdo. “A tecnologia tem sido um facilitador, e não um colaborador, da geração de conteúdo”¹⁰¹ (KÜNG, 2013, p. 9, tradução nossa). Assim, pode-se dizer que a tecnologia foi utilizada no jornalismo (e ainda é hoje) muito mais como uma forma de distribuição e uma ferramenta técnica de apoio, do que como um processo que vai contribuir, aprimorar o próprio conteúdo e principalmente fazer parte da atividade jornalística, como uma peça essencial e intrínseca desta atividade, algo que vem mudando com a criação de inovações tecnológicas especialmente para fins jornalísticos, como será discutido no capítulo que segue. Isso quer dizer que as tecnologias são tidas nesta indústria muito mais como uma plataforma que permite uma agilidade, do que como uma tecnologia que pode (ou poderia) auxiliar o jornalista a fazer um conteúdo melhor ou mais aprofundado.

⁹⁹ No original: “the atmosphere in newrooms became more professional and managerial. Job descriptions and workflows were altered. Relationships between business and editorial sides of the newspapers were blurred”.

¹⁰⁰ No original: “the changes were so extensive, and came so fast, that many observers began speaking of a ‘revolution’ in journalism long before the advent of the Internet”.

¹⁰¹ No original: “Technology has been an enabler of, not a contributor to, the generation of content”.

Se por um lado o processo produtivo do jornalismo foi pressionado a se adaptar a um novo contexto devido à introdução dos computadores nas redações, como um agente facilitador da atividade em termos de agilidade, mensuração e gestão de negócio, por outro lado, presenciou-se também uma adaptação da forma e distribuição deste conteúdo jornalístico. A introdução das plataformas digitais, por exemplo, motivou uma transição deste conteúdo para os dispositivos digitais, neste caso, os computadores. O histórico da popularização das tecnologias quanto a distribuição do conteúdo de jornalismo parte de um processo de transposição do papel para o digital e de uma adaptação gradual e lenta. Em uma primeira fase, apenas se replica ou se republica os conteúdos que estariam nas mídias analógicas, para, depois, partir-se para a introdução de hiperlinks e, somente em um terceiro momento, passa-se a produzir conteúdo original e planejado para esta nova plataforma (PAVLIK, 2001). Verifica-se um período de adaptação e talvez até, de dificuldade (ou resistência) em encontrar um novo modelo (neste caso, em termos de conteúdo) para esta nova mídia digital.

Observam-se semelhanças com o cenário mais recente da apropriação dos dispositivos móveis pelo jornalismo, com a plataforma tida como um meio de distribuição e não como uma oportunidade de assimilação de uma nova lógica de apresentação, produção e recepção da informação jornalística. Canavilhas (2009) vai destacar que, assim como ocorreu com a apropriação da Web, o jornalismo se integrou aos aplicativos móveis em fases, sendo elas: adaptação, autonomia e emancipação. Enquanto a primeira é constituída de uma exploração da nova possibilidade tecnológica, muito mais presente para o receptor móvel do que no processo produtivo móvel (devido aos custos), a segunda é marcada pela introdução da internet nestes dispositivos e com uma produção já adaptada e otimizada para a nova plataforma. A terceira fase, a da emancipação, é, então, marcada pelos *smartphones* e pela disponibilização de “[...] aplicações próprias para acessar conteúdos informativos georreferenciados de natureza multimídia e a possibilidade de participação, comentando ou enviando conteúdos”¹⁰² (CANAVILHAS, 2009, p. 10, tradução nossa).

Atenta-se aqui para o processo jornalístico principalmente no que se refere às grandes corporações ou grupos jornalísticos, em que a fase de adaptação vai depender de lidar com um legado tanto em termos de processos, como de conteúdo, assim como vai pressupor uma adaptação de competências dos próprios profissionais. Verifica-se um processo pressionado

¹⁰² No original: “aplicaciones propias para acceder a contenidos informativos georeferenciados de naturaleza multimedia y la posibilidad de participar, comentando o enviando contenidos”.

pelas tecnologias, não em conjunto com estas mudanças. Ou seja, a tecnologia é exógena e não endógena ao jornalismo. Por isso, no jornalismo, este processo (de diálogo e adaptação a novas tecnologias) parece ter um ritmo próprio, normalmente em velocidade menor do que as mudanças ocorrem, impactando principalmente aqueles que já estão no mercado e que possuem legitimidade na indústria jornalística. Isso porque aqueles que já nascem com outras premissas (as digitais, no caso), têm vantagem ao iniciarem a partir de uma nova dinâmica e não sofrerem da necessidade ou peso da adaptação.

Esta discussão materializa-se na própria dinâmica e relação das inovações com o jornalismo (mais reativa por parte deste último, como discutido) e, por consequência, na forma como ocorre a apropriação destes dispositivos (ou inovações tecnológicas) por esta indústria. Prova disto são as adaptações aos computadores e dispositivos móveis já citados, mas também a continuidade desta jornada de introdução, apropriação e naturalização de uma nova tecnologia pelo jornalismo. Krumsvik, Skogerbo e Storsul (2013, p. 94, tradução nossa) vão destacar a questão da introdução dos *tablets*, por exemplo:

Para os jornais, a tecnologia do tablet representa uma nova plataforma que facilita a inovação em termos de distribuição de produtos e serviços existentes e uma plataforma de publicação que permite inovações no jornalismo e na interação do usuário. Alguns jornais concentram-se principalmente no aspecto da distribuição, enquanto outros exploram potenciais alternativos na nova plataforma de publicação¹⁰³.

Esta questão é verdade não apenas para os *tablets*, mas também pode ser verificada a partir da introdução do *smartphones*. No entanto, mesmo buscando explorar as potencialidades da tecnologia em busca de certa inovação, a velocidade destas apropriações pelas empresas jornalísticas costuma ser ainda muito gradual. Canavilhas e Santana (2011, p. 65), ao analisarem os sites e aplicativos móveis dos principais veículos de comunicação jornalística do mundo de 2009 a 2011, constataram que as transformações foram lentas se comparadas a velocidade do progresso tecnológico. “Apesar desta melhoria geral [implementações e mudanças em todos os produtos estudados], registrada entre 2009 e 2011, as plataformas móveis atuais possuem características técnicas ainda pouco exploradas, que permitem oferecer tipos realmente novos de produtos informativos” (CANAVILHAS; SANTANA, 2011, p. 65). A indústria jornalística parece usar muito as tecnologias, mas

¹⁰³ No original: “For newspapers, the tablet technology represents both a new platform that facilitates innovation in terms of the distribution of existing products and services, and a publishing platform that enables innovations in journalism and user interaction. Some newspapers focus primarily on the aspect of distribution, while others explore alternative potentials in the new publishing platform.”

propor pouco frente a um cenário em que se necessita de inovação até por uma questão de sobrevivência.

A popularização do digital trouxe, para a indústria da mídia como um todo, novas dinâmicas de relação com a audiência, novos rituais de consumo, novos processos de produção e distribuição. Todas estas transformações têm o potencial de gerar crescimento, na mídia no jornalismo, mas trazem consigo desafios. Desafios como os já citados, e de natureza monetária. Küng (2013, p. 10, tradução nossa) vai comentar que:

Em um mundo ideal, a inovação deve trazer crescimento. E as tecnologias digitais trouxeram crescimento. Elas criaram novas maneiras de alcançar, se conectar e interagir com o público. Esses públicos estão engajados entusiasmamente e investem pesadamente em gadgets e infraestrutura que permitem que isso ocorra. A indústria de mídia estabelecida, no entanto, achou difícil lucrar com esse *boom*.¹⁰⁴

Assim como ocorrido com a mídia, o jornalismo, calcado em um modelo de negócios de anunciantes e assinatura, sofreu com a perda do valor agregado do produto jornalístico no digital e enfrenta, neste sentido, os mesmos desafios (com igual ou maior urgência) da indústria da mídia como um todo. Esta questão se torna especialmente importante para as grandes empresas de jornalismo que estão no mercado há mais tempo.

Com questões macroeconômicas semelhantes à mídia, mas com particularidades de uma indústria que lida com valores muito próprios e uma função social específica, o jornalismo é um elemento particular que compõe a indústria e o contexto midiático, especialmente quando se trata de inovação. No âmbito das três esferas de influência (institucional, organizacional e tecnológica) evidenciadas por Dahlgren (1996), e considerando as particularidades de um produto perecível, dinâmico e ligado a valores e princípios para a sociedade, o jornalismo deve ser analisado por um viés único, considerando suas especificidades. Assim, aos fatores já elencados do cenário midiático quanto a inovação, pode se adicionar alguns outros elementos ao jornalismo, elencados a partir da discussão aqui proposta:

- a) um campo com fronteiras fluídas e cada vez mais borradas, tendo as inovações impactado inclusive na delimitação acadêmica e de mercado do que consiste no jornalismo;

¹⁰⁴ No original: “In an ideal world, innovation should bring growth. And digital Technologies have brought growth. They have created new ways to reach, connect with and engage with audiences. Those audiences are engaging enthusiastically, and investing heavily in gadgets and infrastructure that allow this to take place. The established media industry has, however, found it difficult to profit from this boom.”

- b) um ecossistema jornalístico fragmentado em que a inovação passa a ter um protagonismo maior de novos atores, com redução da hegemonia das grandes e consolidadas empresas jornalísticas;
- c) uma dificuldade de lidar com o futuro, em favor de manter exclusivamente as receitas que sustentam hoje as grandes empresas de jornalismo;
- d) um foco das grandes empresas jornalísticas nos mesmos públicos, sem experimentação importante em novos modelos de negócios e uma dificuldade em ativar novos segmentos ou audiências de nicho. Estes mesmos públicos estão reduzindo em termos de quantidade e mostram-se cada vez menos engajados;
- e) tensão entre jornalismo como negócio e os princípios e valores da profissão;
- f) apropriação das tecnologias como distribuidoras de conteúdo, agentes facilitadores externos e algumas vezes como um obstáculo à manutenção de algo que já funciona assim desde sempre, não se apropriando delas como agentes para contribuir na produção e na transformação do fazer jornalístico, nem como parte intrínseca desta atividade;
- g) papel reativo em relação a tecnologia: transformação das práticas acontecendo por questão de sobrevivência e menos adoção por opção e de forma gradual;
- h) o impacto de ter que se lidar com novos patamares de receita em uma indústria que costumava ser vista como uma “galinha dos ovos de ouro” entre os anos de 1970 e 1990¹⁰⁵;
- i) um processo produtivo alterado principalmente por dois movimentos: a corporatização e a computadorização (RYFE, 2013).

Inserindo-se estas particularidades nos eixos propostos à análise da indústria da mídia (relação com a sociedade, especificidades do produto e características de gestão e perfis dos profissionais), pode se dizer que o jornalismo partilha algumas características com a indústria da mídia e se difere em outras. Além disso, algumas especificidades parecem estar mais presentes no jornalismo do que em outras áreas do ecossistema midiático, também considerando o contexto de mercado em que se inserem.

Em termos de mercado e indústria, a fragmentação é característica presente nos dois cenários (o midiático e o jornalístico em particular). Da mesma forma, a ruptura da origem

¹⁰⁵ Conforme comentado anteriormente, Ryfe (2013, p. 37) afirma que a indústria de jornais era conhecida como “cash cows” durante o período indicado.

das inovações parece ocorrer na mídia como um todo, porém de forma mais exacerbada possivelmente no jornalismo. Isso porque a barreira de entrada no jornalismo (concessões de televisão ou rádio, rotativas etc.) costumava ser especialmente dispendiosa e por isso, caracterizava-se por uma indústria com concentração de mercado maior (possivelmente) do que em outras esferas midiáticas.

Já em relação às características a serem observadas quando se trata de inovação no âmbito da relação com a sociedade, dois pontos parecem ter mais destaque no contexto jornalístico: o fato das inovações terem/buscarem impacto tanto econômico como social, e o papel de filtragem do discurso público. Sobre o primeiro, a questão das inovações midiáticas contribuírem para processos de mudança econômica e social, satisfazendo atributos tanto de inovação econômica quanto de inovação social (Dogruel, 2017) parece ser mais presente no jornalismo em comparação com o mercado literário, da música ou do entretenimento. Isso se dá pela própria função social e valores constituintes da profissão, arraigados na própria identidade do jornalismo. Outra questão que é exacerbada no jornalismo é o fato de ser um filtro do discurso público, devido a própria natureza mediadora da realidade constituinte da profissão. Adicionalmente, como particularidade, percebe-se que a indústria jornalística conserva uma constante tensão entre o jornalismo como negócio e os princípios e valores da profissão (Figura 5).

Figura 5 - Particularidades da indústria do jornalismo para se pensar a inovação: relação com a sociedade

Relação com a sociedade
<ul style="list-style-type: none"> • PARTILHA COM A MÍDIA • Ubiquidade da mídia na vida das pessoas: relação da mídia com diversos eixos da vida das audiências / produto cotidiano • Papel social da mídia: visibilidade e influência • Falta de <i>expertise</i> ou domínio técnico próprio no olhar do consumidor • Interações próximas entre inovação midiática e referência cultural da mídia estabelecida
<ul style="list-style-type: none"> • SE DESTACA PARTICULARMENTE NO JORNALISMO • Mídias como filtros do discurso público • Inovações midiáticas contribuem para processos de mudança econômica e social, que satisfazem atributos tanto de inovação econômica quanto de inovação social
<ul style="list-style-type: none"> • É PARTICULAR DO JORNALISMO • Tensão entre jornalismo como negócio e os princípios e valores da profissão

Fonte: a autora (2020).

Já em relação a especificidades do produto, evidencia-se que a própria natureza da informação jornalística exacerba e reforça a questão da precibilidade do produto. A questão cíclica e dinâmica da informação noticiosa é a responsável pelo destaque desta questão no jornalismo. No entanto, todas as outras características discutidas no escopo da indústria de mídia se mantêm (Figura 6).

Figura 6 - Particularidades da indústria do jornalismo para se pensar a inovação:
especificidades do produto

Especificidades do produto
<ul style="list-style-type: none"> • PARTILHA COM A MÍDIA • Limitada previsibilidade de sucesso e alto risco • Dinâmica ubíqua da mídia e propagabilidade: falta de controle sob o produto • Produto em constante reapropriação e ressignificação, com interconexão entre as fases de difusão e de apropriação • Fronteiras borradas que separam as mídias tradicionais ==> Convergência (entre dispositivos e cultural) • Intangibilidade dos produtos criativos combinados com aspectos organizacionais e tecnológicos • SE DESTACA PARTICULARMENTE NO JORNALISMO • Natureza precível intangível e criativa do produto de mídia, com necessidade de atualização contínua

Fonte: a autora (2020).

Em relação à gestão, observa-se que a fluidez das limitações e das fronteiras da atividade e prática jornalística, assim como do campo, são uma particularidade do jornalismo. A dificuldade em aceitar a mudança de patamares de receitas antes alcançados na estabilidade do contexto analógico é também um ponto importante no jornalismo, mas compartilhado com outros setores da mídia, como a música e a literatura. Além disso, pode se citar a dificuldade em focar em novos segmentos de públicos (pelo próprio modelo de negócio majoritariamente de assinaturas e publicidade do jornalismo), assim como a resistência à tecnologia e o papel reativo a estas transformações digitais e tecnológicas (Figura 7).

Figura 7 - Particularidades da indústria do jornalismo para se pensar a inovação:
características de gestão e perfis dos profissionais

Características de gestão e perfis dos profissionais
<p>• PARTILHA COM A MÍDIA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visibilidade das decisões: mídia como aquário • Alta Identificação dos profissionais com o negócio • Percepção dos profissionais como membros de uma comunidade • Funcionários altamente criativos • Estrutura organizacional historicamente mais flexível e horizontal • Sobreposição entre produto e processo • Inovações midiáticas requerem um longo período de tempo <p>• É PARTICULAR DO JORNALISMO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Campo com fronteiras fluídas e borradas, com as inovações impactando inclusive na delimitação acadêmica e de mercado do que consiste o jornalismo • Uma dificuldade de lidar com o futuro, em favor de manter exclusivamente as receitas que sustentam hoje as grandes empresas de jornalismo • Um foco das grandes empresas jornalísticas nos mesmo e já engajados públicos, sem experimentação importante em novos modelos de negócios e uma dificuldade em ativar novos segmentos ou audiências de nicho • Relação com a tecnologia como obstáculo à manutenção dos mesmos processos • Papel reativo em relação às tecnologias, não de absorção contínua

Fonte: a autora (2020).

As discussões aqui propostas demonstram, portanto, que, frente às semelhanças e particularidades em relação à mídia, o jornalismo ainda é uma indústria e uma prática profissional guiada por questões, tensões e características próprias, mesmo que seja parte de um contexto maior, que é a indústria midiática. A inovação em mídia como um todo já é analisada hoje por uma lente acadêmica e profissional particular, como discutido neste capítulo, visto que as definições das Ciências Econômicas por si só não costumam conseguir responder a este segmento de forma a contemplar as diferentes formas de materialização da inovação nesta indústria. Isso porque, como comentam Lindmark *et al.* (2013, p. 129, tradução nossa):

[...] enquanto as definições tradicionais de inovação (como a OCDE 2005) não incluem novos conteúdos (um novo filme, notícia, música, etc.), pode-se argumentar que as definições tradicionais (e métricas) negligenciam atividades criativas que levam à renovação estética, educacional e de entretenimento, que por sua vez pode ter impactos socioeconômicos substanciais.¹⁰⁶

¹⁰⁶ No original: “while traditional innovation definitions (such as OECD 2005) do not include new content (a new film, news item, song etc.), it can be argued that traditional definitions (and measurements) overlook creative activities that lead to aesthetic, educational and entertainment renewal, which in turn may have substantial socio-economic impacts”.

No jornalismo, novas iniciativas estão integrando o mercado e, também, as empresas de mídia têm buscado formas de se reinventar, principalmente após a popularização do digital. Desta forma, assim como se discute no âmbito da mídia, no jornalismo também é preciso estabelecer parâmetros do que é considerado inovação e como isto tem se materializado a partir destas novas iniciativas e de práticas dentro e fora das empresas. Este é o foco do capítulo que segue.

3 O QUE É E DE ONDE VEM A INOVAÇÃO EM MÍDIA E EM JORNALISMO?

Não obstante as particularidades da inovação em mídia e jornalismo evidenciarem a singularidade destes campos, estas características únicas não respondem a uma linha clara de diferenciação do que pode ser considerado inovador ou não na indústria midiática e/ou jornalística. Isto porque “onde traçar a linha entre inovação e produção rotineira de mídia não é óbvio¹⁰⁷” (LINDMARK *et al.*, 2013, p. 130). A mídia e o jornalismo fazem parte da indústria criativa, um segmento em que a inovação é a condição para o sucesso (DODGSON; GANN, 2018). Seus profissionais são diariamente demandados pela produção de conteúdos ou produtos culturais que se destaquem frente a uma audiência cada vez mais fragmentada. Estas iniciativas novas ou com grau de originalidade, no entanto, se materializam, muitas vezes, de forma subjetiva, intangível e perecível, como discutido no capítulo anterior. Leia-se aqui uma nova forma narrativa, que se atribui originalidade pela maneira de apresentação do conteúdo, ou mesmo uma música, com melodia ou repertório diferenciado. O próprio dinamismo da indústria faz com que esta inovação obedeça ao ciclo do produto midiático. E esta afirmação pode ser analisada por duas vertentes. Por um lado, pode se pensar que o impacto desta inovação muitas vezes também vai obedecer a um ciclo rápido de apropriação, em que a audiência poderá discuti-la e apreciá-la, por dias, semanas, meses ou, com sorte, um ou alguns anos. Por outro lado, o embrião desta inovação também pode estar relacionado a resolução de desafios imediatos e das próprias rotinas produtivas ou ser o produto de uma visão estratégica e organizacional de médio ou longo prazo. Ou seja, este pode ser um desafio do dia de hoje, da próxima semana, mês, ou, mesmo, do(s) próximo(s) ano(s). Uma visão quase imediata ou imediatista ou resultado de um pensamento estratégico.

Na mídia e no jornalismo o espectro do que é inovação ou produção criativa rotineira tem nuances e fronteiras tênues. Diferentes iniciativas podem ser consideradas inovadoras dependendo da lente utilizada para a sua análise: como a reportagem em formato narrativo de conversa de *WhatsApp* realizada pelo El País sobre as eleições brasileiras¹⁰⁸ e a ferramenta do *TimeLineJS*, para a elaboração de linhas do tempo, produzida pelo *Knight Lab*¹⁰⁹. A questão é como diferenciar e analisar esta diversidade de inovações. Parte desta questão pode ser respondida pelos tipos de inovação (LINDMARK *et al.*, 2013; STORSUL; KRUMSVIK, 2013) e impacto (KÜNG, 2013), além das particularidades (LINDMARK *et al.*, 2013;

¹⁰⁷ No original: “where to draw the line between media innovation and routine media production is not obvious”.

¹⁰⁸ Os 'whatsapps' de uma campanha envenenada, publicada em 28 de outubro de 201. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/especiais/2018/eleicoes-brasil/conversacoes-whatsapp/>.

¹⁰⁹ Inovação oriunda de um dos *media labs* analisados no capítulo cinco.

STORSUL; KRUMSVIK, 2013; DOGRUEL, 2014) apresentadas no capítulo anterior. No entanto, nem tudo é respondido por estas classificações. O questionamento residual é: uma vez que a indústria midiática é guiada pela novidade, criatividade, autoria e diferenciação (competição pela atenção da audiência), seria todo e qualquer produto midiático (seja um livro, uma música, uma reportagem ou um jogo de videogames) uma forma de inovação? A primeira metade deste capítulo se dedica a esta questão, relacionando as discussões anteriores com questionamentos a respeito da delimitação da inovação no cenário da mídia e particularmente do jornalismo.

Além das fronteiras da inovação nestas duas indústrias, é preciso refletir sobre a cultura organizacional da mídia e do jornalismo e como isso se relaciona com a inovação na área. A fragmentação de mercado comentada no capítulo anterior propõe um novo ecossistema midiático com novos incumbentes propondo inovação, mas também com empresas estabelecidas entendendo que a transformação é estratégica, realizando esforços para estabelecer um contexto propício a emergência de novas iniciativas. Desta forma, propõe-se neste capítulo a reflexão sobre a cultura de inovação na mídia e no jornalismo, relacionada tanto a produção de novas iniciativas imbricadas nas rotinas produtivas como em contextos experimentais. A partir disso, discute-se a inovação experimental em mídia e jornalismo e os laboratórios de mídia, *media labs*.

3.1 O que é inovação em mídia e jornalismo? Conceitos, fronteiras e desafios

A mídia e o jornalismo têm como característica a elaboração e distribuição de conteúdo e produtos culturais como parte da rotina produtiva. Estes produtos intelectuais são resultados de processos criativos e autorais que, muitas vezes, estão respondendo a um cenário de mudança e estão sempre (ou quase sempre) vinculados ao conceito de novidade. A maioria destas características está contemplada quando se fala de inovação, discutida no capítulo anterior, já que, em outras palavras, “[...] inovação é compreendida como uma ação de mudança que é uma novidade, em que processos criativos de integração são combinados para criar, modificar ou aprimorar um produto, um serviço ou um sistema.”¹¹⁰ (PALOS-SÁNCHEZ; SAURA; ÁLVAREZ-GARCÍA, 2019, p. 122) No entanto, por uma abordagem econômica, os produtos intelectuais midiáticos, sejam eles um livro, uma música ou uma

¹¹⁰ No original: “innovation is understood as an action of change that is a novelty, in which creative integration processes are combined to create, modify or improve a product, a service or a system”.

reportagem jornalística em sua maioria não agregam melhoria funcional ao seu campo ou indústria (leia-se não modificam, criam ou melhoram o produto midiático de forma funcional). Esta é uma perspectiva que, de fato, passa por excluir todo (ou quase todo) produto cultural do espectro da inovação.

A mídia e o jornalismo fazem parte da indústria criativa, um conjunto de indústrias que têm a criatividade como motor para geração de valor. Segundo a definição do Creative Industries Mapping Document (UNITED KINGDOM, 2001, p. 5) pode se entender como indústria criativa aquelas que “têm sua origem na criatividade, habilidade e talento individuais e que têm potencial para gerar riqueza e criação de empregos por meio da geração e exploração da propriedade intelectual¹¹¹”. É nesta definição que reside o desafio. A indústria criativa produz um resultado essencialmente humano e subjetivo.

Na perspectiva funcional e econômica de inovação, a inovação em conteúdo, por exemplo, seja no jornalismo, na literatura ou no cinema, raramente poderia ser considerada inovadora, a menos que apresentasse um incremento funcional em sua essência. Isso faz parte da característica das indústrias criativas, que são ainda mais amplas do que apenas a mídia e o jornalismo, incluindo também a arquitetura, as artes e o mercado de antiguidades, o design e o mercado da moda, as artes performáticas entre outras (UNITED KINGDOM, 2001). Um conceito de inovação que atenda a um universo tão amplo é desafiador de ser estabelecido, porém necessário. Fica claro que a perspectiva funcional em sua abordagem estrita não contempla a diversidade desta indústria:

[...] Os produtos nessas indústrias podem ter muitas características não funcionais. Elas abrangerão os sentidos básicos da visão, toque, paladar, olfato e som, por exemplo, a aparência dos móveis, o som do escapamento de um carro, o sabor de uma refeição, o cheiro de flores em um design de jardim e o toque de um tapete de pele de ovelha. A inovação pode ter um impacto na maneira como os produtos funcionais afetam esses sentidos e não se pode presumir que essa inovação seja abrangida pela descrição "funcional"¹¹² (STONEMAN, 2010, p. 24).

Parte do que é abordado por Stoneman (2010) pode ser relacionado a inovação em marketing ou organizacional, descrita pela OECD (2005). No entanto, esta definição

¹¹¹ No original: “those industries which have their origin in individual creativity, skill and talent and which have a potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property”.

¹¹² No original: “(...) products in such industries may have many non-functional characteristics. These will encompass the basic senses of sight, touch, taste, smell, and sound, e.g. the appearance of furniture, the sound of a car exhaust, the taste of a meal, the smell of flowers in a garden design, and the touch of a sheepskin rug. Innovation may well impact on the way functional products affect these senses and such innovation cannot be presumed to be encompassed by the description ‘functional’”.

tradicional ainda não contempla novos produtos em indústrias onde a produção é inerentemente estética (STONEMAN, 2010) ou criativa.

A perspectiva econômica funcional de inovação não parece atender à complexidade das indústrias criativas, em que está incluída a mídia e o jornalismo, ou, seria possível afirmar que nenhuma produção intelectual midiática e/ou jornalística é inovação? Estaria se excluindo deste escopo músicas que introduzem novos gêneros, melodias, filmes que inovam em sua forma narrativa, reportagens que se diferenciam em sua forma de contar histórias, além de produções literária de ficção e não ficção que inovam em sua forma de construir um universo ou de relacionar diferentes mídias. Por outro lado, definir toda e qualquer produção intelectual da indústria criativa como inovação também não parece ser a solução para diferenciar a inovação das produções rotineiras desta indústria.

Se a definição de inovação como uma iniciativa significativamente melhorada ou nova (OECD, 2015) do ponto de vista funcional não é suficiente para estabelecer as fronteiras do que é ou não inovação em mídia e jornalismo, é preciso discutir novas abordagens. Em relação à mídia, a investigação acadêmica sobre inovação costuma ter duas perspectivas principais, como visto no capítulo anterior: uma que discute os fatores externos (principalmente tecnológicos) que abalam as estruturas vigentes, e outra que debruça-se sobre os novos produtos de inovação em mídia (tanto em termos de novos conteúdos como de novas plataformas) (DOGRUEL, 2013b). Estas abordagens evidenciam indícios da complexidade em traçar fronteiras de inovação neste campo. Se por um lado, percebe-se a ênfase na tecnologia, por outro, destaca-se a questão de que a indústria midiática tem como particularidade a produção cultural, criativa e intelectual de um produto intangível. Ainda, percebe-se que o processo de convergência hibridiza o produto midiático com as plataformas digitais e amplifica a complexidade da discussão. Não obstante, não é possível limitar a inovação em mídia e jornalismo à apropriação da tecnologia, mesmo esta última tendo importância, como discutido no capítulo anterior. Para além das inovações tecnológicas, então, como identificar a inovação dentro das rotinas produtivas das mídias, em um produto ou iniciativa intangível que muitas vezes é resultado de um processo criativo, intelectual e coletivo? É claro que este é um desafio que extrapola o viés econômico e funcional.

Em busca de respostas, termos como *soft-innovation* (STONEMAN, 2008; 2010) e *CPP, cultural product and process innovation* (JAANISTE, 2009), em português, inovação de processo e produto cultural, passam a ser discutidos. Stoneman (2010, p. 22, tradução nossa)

afirma: “inovação *soft* é inovação em bens e serviços que afetam principalmente o apelo estético ou intelectual, e não o desempenho funcional”¹¹³. Jaaniste (2009, p. 226, tradução nossa) entendendo que o termo anterior não seria forte o suficiente, defende a adoção de CPP, baseada no: “conhecimento expressivo-reflexivo das HASS¹¹⁴ e direitos autorais, não no conhecimento técnico-racional do STEM¹¹⁵ e das patentes”¹¹⁶.

Apesar de apresentarem um ponto de vista claro, os autores embasam seus argumentos a partir da questão de propriedade intelectual e impacto no mercado, o que, de certa forma, torna-se também um limitador, como afirma Eltham (2013, p. 1, tradução nossa): “A inovação *soft* define o significado de uma inovação em termos de sucesso no mercado, o que implica que apenas produtos culturais com altas vendas são significativos, uma afirmação difícil de comprovar”¹¹⁷. Adicionalmente, considerar todo o novo conteúdo midiático como inovador não parece uma forma de estabelecer as fronteiras entre inovação e rotinas produtivas, mas apenas uma maneira de eliminá-las. Se por um lado limitar a inovação à funcionalidade econômica é restritivo, rotular toda a iniciativa midiática e jornalística como inovadora não contribui para investigar estes processos neste campo, tornando impossível sua distinção. É por isso que Dogruel (2013b) vai destacar algumas características específicas para este entendimento. Segundo a autora (DOGRUEL, 2013b, p. 34, tradução nossa), “os produtos de mídia estão sujeitos a um processo constante de des e reavaliação que impossibilita a construção de um conceito de inovação exclusivamente baseado no conteúdo da mídia¹¹⁸”, ou seja, apenas calcado nos entendimentos de Stoneman (2010) e Jaaniste (2009) para as indústrias criativas e exclusivamente analisando o conteúdo produzido pela indústria midiática. Para a autora, quatro atributos devem ser considerados ao se diferenciar a produção intelectual e criativa rotineira da inovação na mídia, sendo eles: (1) novidade, (2) exploração econômica e social, (3) implicações comunicacionais e (4) inovação como um processo social complexo (DOGRUEL, 2013b, p. 37-38, tradução nossa).

¹¹³ No original: “soft innovation is innovation in goods and services that primarily impacts upon aesthetic or intellectual appeal rather than functional performance”.

¹¹⁴ A sigla refere-se ao departamento acadêmico de Humanidades, Artes e Ciências sociais, em inglês, *Humanities, Arts, and Social Sciences*.

¹¹⁵ Sigla em inglês para Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática (Science, Technology, Engineering e Mathematics em inglês)

¹¹⁶ No original: “CPP innovation would be based around the expressive–reflexive knowledge of HASS¹¹⁶ and copyrights, not the technical–rational knowledge of STEM and patents”.

¹¹⁷ No original: “Soft innovation defines the significance of an innovation in terms of marketplace success, it implies that only high-selling cultural products are significant, a difficult claim to substantiate”.

¹¹⁸ No original: “Media products are subject to a constant process of de- and re-evaluation that makes it impossible to build an innovation concept exclusively upon media content.”

Em relação ao primeiro, é importante destacar a perspectiva relacional, ou seja: é novo em relação ao que? É novo para a empresa, para o mercado, para um segmento de consumidores... A inovação não é um atributo isolado, mas uma característica a ser analisada a partir de um contexto. Já em relação ao segundo ponto, a dimensão econômica deve ser combinada com aspectos sociais das inovações midiáticas, o que pode ser relacionado com a inovação social, mencionada por Storsul e Krumsvik (2013). Além disso, é importante compreender que o impacto econômico pode ser tanto interno à organização (melhoria em processo) quanto externo (vantagens ou retornos de mercado). Segundo Dogruel (2013b, p. 37-38, tradução nossa), o atributo da exploração econômica e social:

[...] caracteriza a inovação na mídia como objeto econômico e envolve a implementação de uma inovação no mercado (inovação de produto) ou organização (inovação de processo). Com relação às inovações de produtos, isso implica que modelos de negócios relacionados precisam ser desenvolvidos e inclui efeitos econômicos tanto na empresa inovadora quanto no mercado (cf. concorrência mais forte) que contribuem para o potencial transformador das inovações de mídia. Além disso, no que diz respeito à classificação da mídia como inovação econômica e social, uma consequência na sociedade também pode ser destacada em algumas inovações da mídia (por exemplo, Wikipedia e Twitter no início)¹¹⁹

Este último ponto pode ser relacionado com o terceiro atributo, que se refere a questão do impacto nas capacidades comunicativas da sociedade. É impossível olhar a inovação midiática apenas sob o ponto de vista dos produtores de conteúdo ou produtos criativos. É preciso analisar também como estas inovações possibilitam (ou não) uma maior interação ou comunicação entre as pessoas, que podem ser audiências ou produtores dependendo do contexto, ou seja, perceber as consequências comunicacionais destas inovações. Isso significa que “a inovação na mídia afeta como os processos de comunicação individuais (micro), organizacionais (meso) e/ou sociais são desempenhados”¹²⁰ (DOGRUEL, 2013b, p. 38, tradução nossa).

¹¹⁹ No original: “characterises media innovation as economic objects and involves the implementation of an innovation into the market (product innovation) or organisation (process innovation). With respect to product innovations, this implies that related business models have to be developed, and it includes economic effects on both the innovating firm and the market (cf. stronger competition) that contribute to the transformative potential of media innovations. Furthermore, with regard to the classification of media as both an economic and a social innovation, a societal exploitation can also be distinguished in some media innovation (e.g. Wikipedia, and Twitter in its beginnings)”.

¹²⁰ No original: “media innovation impacts on how individual (micro), organisational (meso) and/or societal communications processes are performed”.

Por fim, encontra-se a necessidade de uma visão holística da inovação em mídia, como um processo constituído de partes complexas que se relacionam, tanto em seu processo de desenvolvimento, implementação e impacto, como no mercado ou em um ambiente interno da produção midiática.

A relação constante com a novidade e a intrínseca conexão com um produto que é resultado de um esforço intelectual e criativo é ainda mais presente no jornalismo que, por sua essência, lida com um ciclo produtivo em consonância com periodicidade dos acontecimentos e mudanças do mundo. Assim como na mídia, a relação da inovação com o jornalismo pode ter múltiplas abordagens.

Por um lado, pode se dizer que esta relação se dá de forma concomitante ao desenvolvimento e transformação do jornalismo como campo e prática, a partir da adoção e adaptação de uso de novas tecnologias de produção, distribuição e recepção de informação, transformações estas que foram discutidas no capítulo anterior. Neste espectro de discussão, percebe-se que o interesse está em entender como as inovações são apropriadas pelo jornalismo, jornalistas e audiências e as consequências da introdução das tecnologias no campo. Esta abordagem dialoga com a da mídia, que coloca em evidência fatores externos que abalam as estruturas vigentes.

Neste contexto, a competitividade leva as redações jornalísticas a perseguirem a inovação em novas formas narrativas, buscando desenvolver ambientes que incentivem (e, muitas vezes, pressionem) os jornalistas e experimentarem novas formas de contar histórias. Estes podem ser relacionados a *soft-innovation* (STONEMAN, 2008; 2010) ou *CCP* (JAANISTE, 2009), dado o seu caráter criativo, intelectual e busca por engajamento da audiência (impacto comercial ou de negócio). No entanto, é necessário combinar estas definições com os atributos de (DOGRUEL, 2013b) principalmente o aspecto relacional da novidade, para tornar possível a diferenciação das iniciativas de inovação dos produtos criativos rotineiros. Esta abordagem é definida aqui como discussões do impacto da inovação no jornalismo (grifo nosso) o que, em inglês, é traduzido como *innovation-impacted journalism*¹²¹. Os grifos enfatizam os aspectos principais nesta abordagem, que é centrada no impacto de fatores de inovação externos nas estruturas vigentes do jornalismo.

A maioria destas abordagens centra-se em tecnologias apropriadas pelo jornalismo ou que impactam o campo. Um exemplo é a discussão sobre a adoção do WhatsApp pelas

¹²¹ A expressão em inglês também é uma criação da autora. A adição da tradução é adotada para facilitar a comparação com os termos de outros autores, publicados originalmente nesta língua, citadas adiante. Além disso, constitui um caminho para a possível internacionalização desta pesquisa.

redações jornalísticas ou mesmo o jornalismo de tablets ou, ainda, o impacto dos dispositivos móveis no jornalismo. De fato, aplicativos de comunicação como o WhatsApp (entre outros canais digitais semelhantes), os tablets e os dispositivos móveis podem ser apropriados de maneira inovadora(s). De forma concreta, um exemplo pode ser a reportagem do El País que simula um diálogo de conversa no WhatsApp, mencionado no início deste capítulo. Outro, menos recente, é a iniciativa da revista norte-americana Wired¹²² ainda em 2015 quando fez uso do Instagram para veiculação de reportagens *long-form*¹²³. Salienta-se que, nestes exemplos e discussões sobre inovação e jornalismo, há a presença do atributo novidade, além da produção de um resultado criativo e intelectual (*soft-innovation* ou *CPP*). Deve, no entanto, se destacar que nem o WhatsApp nem o Instagram foram criados para o jornalismo, mas, foram, sim, nestes casos, apropriados para fins jornalísticos. Não obstante, é notório que a adoção e popularidade tanto do WhatsApp como do Instagram influenciaram o contexto comunicacional e jornalístico. Estas inovações citadas são certamente resultados de um processo criativo e intelectual misturado com ou combinado com uma tecnologia que faz parte do contexto comunicacional e social que o jornalismo está inserido, mas as tecnologias citadas não foram pensadas ou originadas para o jornalismo. De fato, estas plataformas foram criadas com intuítos amplos, sendo apropriadas por diferentes atores e indústrias de diferentes formas, inclusive pela indústria jornalística.

A abordagem das inovações no jornalismo (grifo nosso), portanto, relaciona o jornalismo e a inovação através da discussão da apropriação das tecnologias no jornalismo e as consequências destas transformações externas ao jornalismo no campo, seja no conteúdo, na produção, na distribuição ou na recepção. As investigações acadêmicas destas áreas costumam ter um olhar relacionado à tecnologia como, por exemplo, as consequências no jornalismo com a introdução dos computadores, dos tablets, dos dispositivos móveis... Isso porque, apesar destes dispositivos não terem sido pensados ou criados para resolver problemas do jornalismo, eles impactaram e impactam o campo. Mesmo esta abordagem tendo uma forte relação com as tecnologias, é essencial lembrar que a inovação não é apenas aquela originada delas, ainda que grande parte dos trabalhos nesta abordagem parta das transformações do contexto digital e tecnológico para tratar desta temática.

Além desta primeira abordagem relacionada às tecnologias, diferentemente da mídia, o jornalismo e a inovação também dialogam de forma editorial, isto é, quando o tema passa a

¹²² <https://contently.com/2015/11/17/can-wired-make-instagram-journalism-mainstream/>

¹²³ Ramo do jornalismo dedicado a artigos longos com maior quantidade de conteúdo.

aparecer como editoria ou foco de interesse (especialização) de repórteres e veículos noticiosos, à medida que ganha força no mercado e na sociedade a partir dos anos 2000 (NORDFORS, 2004). Nordfors (2004) usa o termo em inglês *innovation journalism* para se referir a atividade de divulgação e publicação de conteúdos jornalísticos relacionados à inovação, termo que pode ser traduzido para português como jornalismo sobre inovação (FLORES, 2017). Esta área ganha força à medida em que a inovação passa a ser um tema também de atenção econômica e social e, portanto, de interesse do jornalismo e das audiências, principalmente com a ebulição de startups¹²⁴ e de espaços reconhecidamente vocacionados para este desenvolvimento tecnológico como o Vale do Silício, nos Estados Unidos. No entanto, é importante salientar que *innovation journalism*, traduzido como jornalismo sobre inovação (FLORES, 2017), é muito diferente de *journalism innovation*, termo utilizado academicamente em língua inglesa para investigações relacionadas criação, implementação e difusão de inovação na indústria jornalística.

Assim, o terceiro eixo de intersecção da inovação e do jornalismo é denominado aqui de inovação em/para o jornalismo¹²⁵ (*innovation in/to journalism* ou *journalism innovation*) e tem uma expansão teórica mais recente. Nesta abordagem, a inovação passa a ter a sua relação ainda mais discutida com o jornalismo com a popularização do pensamento empreendedor relacionado ao campo. Entre outros fatores, esta fato dialoga com a introdução da temática nos currículos acadêmicos – com a contratação de professores pelas escolas de comunicação e jornalismo para ensinar os estudantes a criar empresas na área (BRIGGS, 2012) - e da ampliação de iniciativas empreendedoras criadas por ou envolvendo jornalistas e/ou jornalismo, com startups ou novas empresas desta área ingressando no mercado. Adicionalmente, observa-se um crescimento também do jornalista envolvido na criação de novos produtos, novos processos, modelos de lucro, novas formas narrativas entre outras iniciativas dentro das próprias empresas de mídia já estabelecidas, ou seja, o chamado intraempreendedorismo. Este aspecto representa a introdução e expansão da inovação agora

¹²⁴ Utiliza-se o termo startups na perspectiva de Ries (2012), em que estas são instituições humanas que se diferenciam das outras devido a seu alto grau de incerteza relacionado a característica inovadora particular das startups.

¹²⁵ Flores (2017) utiliza o termo jornalismo de inovação para se referir ao que aqui chamamos de inovação em jornalismo. A autora diferencia esta nomenclatura do que ela chama jornalismo sobre inovação. No entanto, na perspectiva deste trabalho, entende-se que o termo inovação em jornalismo concede uma perspectiva mais ampla ao campo, visto que a inovação em jornalismo pode ser realizada por uma multiplicidade de áreas que aplicam seus conhecimentos de forma interdisciplinar ou até antidisciplinar (como defendem alguns media labs, tema que será abordado mais adiante). Neste sentido, entende-se que a ênfase está na inovação que direcionada diretamente ao jornalismo (originada para este fim) e não necessariamente que esta é uma atividade estritamente jornalística que gera inovação no campo.

com ênfase no aspecto funcional como parte da indústria jornalística e midiática, em que, além da inovação *soft*, passa a incorporar a inovação como forma de gerar ruptura ou disrupção de dentro para fora.

Esta prática pode ser relacionada a criação de laboratórios focados em jornalismo¹²⁶ - alguns inclusive dentro de empresas estabelecidas, como o WSJ R&D, unidade de pesquisa e desenvolvimento do Wall Street Journal. Estes espaços costumam desenvolver produtos criativos, intelectuais e funcionais originados desde o princípio de/para o jornalismo, tendo seus resultados materializados em uma entrega tangível, como será discutido adiante. O laboratório *Knight Lab*, na Universidade Northwestern e a ferramenta *TimelineJS*¹²⁷, mencionada no início deste capítulo, é outro exemplo, porém situado em ambiente acadêmico. O propósito desta inovação é impactar o jornalismo através da otimização do processo de elaboração de linhas do tempo, comuns em reportagens jornalísticas. Enquanto as outras perspectivas investigam plataformas ou inovações que tiveram origens de problemas diversos da sociedade, a abordagem da inovação em/para o jornalismo costuma observar a criação e implementação do campo do jornalismo (ou envolvendo o campo do jornalismo) para o campo do jornalismo, mesmo que sua criação possa ser resultado de um trabalho interdisciplinar. O resultado é uma inovação tangível e funcional.

Esta abordagem é, então, marcada pela introdução da inovação funcional econômica como parte do jornalismo (pensamento empreendedor/ intraempreendedor), combinada ou não com iniciativas de *soft-innovation* (considerando o aspecto da novidade, seja para o mercado ou contexto organizacional). Ela tem como pano de fundo a ampliação de startups de jornalismo e iniciativas de inovação dentro das empresas e tem como base as iniciativas empreendedoras e intraempreendedoras com perspectiva de inovação funcional.

Percebe-se que tanto as inovações em conteúdo (formas narrativas), que fazem parte da abordagem da inovação no jornalismo, já discutidas, como a iniciativa do *Knight Lab* são inovações. No entanto, a primeira está mais ligada a perspectiva de *soft-innovation* e *CPP*, de produção criativo-intelectual de inovação, e a última, relaciona-se com uma perspectiva funcional. Atenta-se, portanto, que nesta abordagem coloca-se em evidência os fatores internos (grifo nosso), características e as consequências das inovações criadas e pensadas de/para o jornalismo (grifo nosso). Isso significa que se está falando de empreendedorismo e

¹²⁶ Assunto será retomado mais adiante neste capítulo.

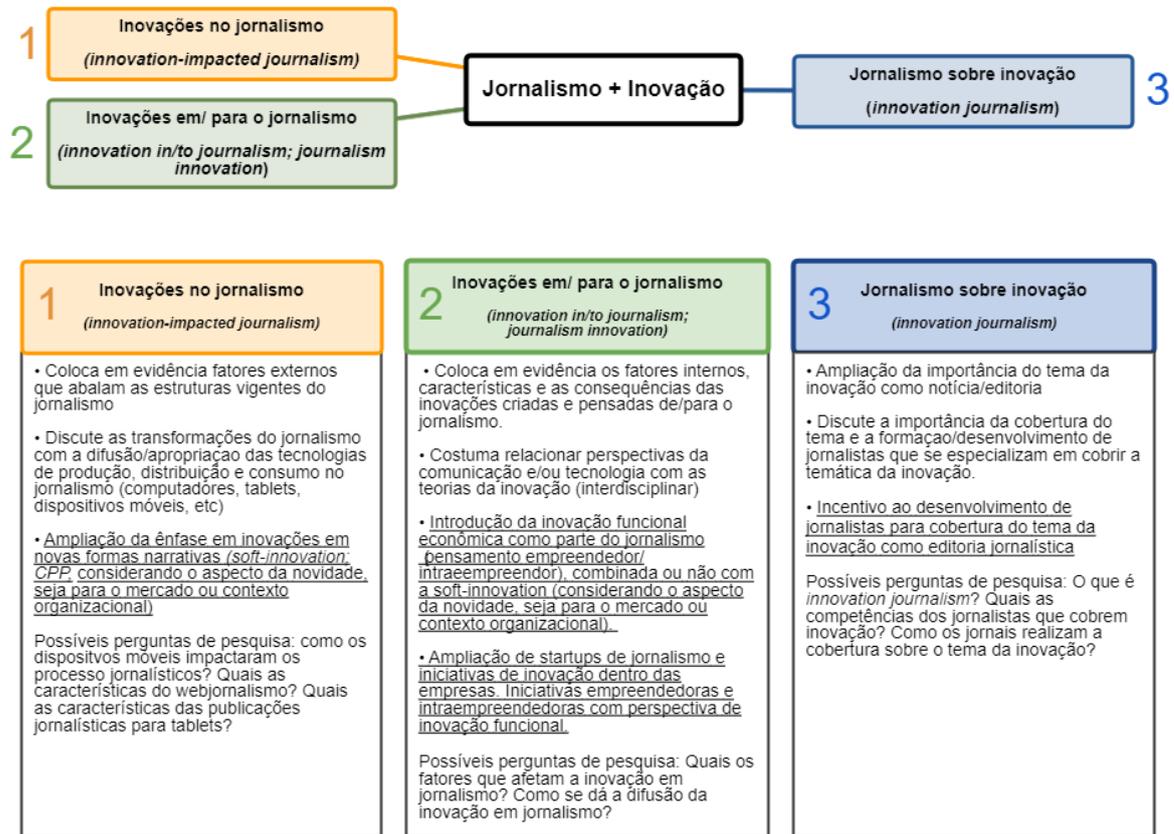
¹²⁷ <https://timeline.knightlab.com/>

de inovação em uma perspectiva de caráter funcional, ou seja, uma inovação que gera uma melhoria tangível na indústria do jornalismo.

Considerando a primeira abordagem apresentada aqui, de impacto da inovação no jornalismo (ou *innovation-impacted journalism*), a discussão se centra normalmente em plataformas, tecnologias ou inovações externas e seus impactos no jornalismo. De um ponto de vista da inovação em/para o jornalismo (*innovation in/to journalism ou journalism innovation*), a discussão se dá no escopo do contexto que emerge esta inovação e nos desafios que esta inovação se propõe a resolver (uma vez que ela foi pensada para o jornalismo). Como gerar ou propiciar um ambiente que encoraje mais inovações como esta? Como se caracteriza esta inovação? Como se dá a difusão de inovações no jornalismo? Como pensar a difusão de cultura de inovação em jornalismo? Percebe-se que a ênfase aqui está em entender como é gerada, como se promove ou, também, qual o impacto da inovação originada de/para o jornalismo. Exemplos de autores que discutem estes temas são: Dogruel (2013b; 2013a; 2017), Storsul e Krumsvik (2013), (LINDMARK *et al.*, 2013), Posetti (2018), (GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019).

Apesar de diferentes, tanto a inovação em/para jornalismo, como o jornalismo sobre inovação e a inovação no jornalismo são produtos da união entre os campos do jornalismo e da inovação, conforme representados no quadro a seguir (Quadro 5).

Quadro 5 - As intersecções entre jornalismo e inovação



Fonte: a autora (2020).

De uma certa forma, pode se pensar que as duas primeiras abordagens (inovação no jornalismo e jornalismo sobre inovação) propiciam o aparecimento da perspectiva da inovação em/para o jornalismo. Isso porque as duas primeiras fazem parte do contexto que impulsiona o jornalista a desenvolver novas competências, principalmente relacionadas à tecnologia em relação ao jornalismo. É a partir da difusão e apropriação das tecnologias digitais de produção, distribuição e consumo que o jornalista passa a ter uma demanda por ser multitarefa e em que se passa a vislumbrar a emergência de um jornalista multimídia. Estas competências técnicas relacionadas à tecnologia geram uma maior proximidade com a área da computação e dos sistemas de informação.

Pode se afirmar que tanto as novas formas narrativas (*soft-innovation* ou *CPP*) quanto as inovações funcionais são impulsionadas pela união da tecnologia com o jornalismo. Aparecem neste âmbito termos como computação exploratória aplicada ao jornalismo¹²⁸ (CEJ, sigla em inglês), de Gynnild (2014, p. 715, tradução nossa), situado na interseção entre

¹²⁸ Tradução livre do termo Computational exploration in journalism (CEJ).

jornalismo e computação: “o conceito engloba a utilização experimental de algoritmos, dados e métodos das ciências sociais na mídia noticiosa, um processo que varia de recuperação e análise para visualização de dados¹²⁹”. Percebe-se que o termo é direcionado a uma aplicação nas rotinas produtivas das narrativas jornalísticas, em uma abordagem que se relaciona a *soft-innovation* ou *CPP*. No entanto, este contexto pode ser o precursor para que estas competências, uma vez difundidas, fomentem pensamento empreendedor relacionado a inovação funcional no jornalismo.

Gynnild (2014, p. 725, tradução nossa) também vai relacionar a computação exploratória aplicada ao jornalismo com o jornalismo sobre inovação que, diferente de outras editorias, abre espaço para um pensamento interdisciplinar: “Em vez da rotulagem tradicional, como jornalismo de negócios e jornalismo político, o jornalismo de inovação implica pensar e trabalhar integrando disciplinas estabelecidas”¹³⁰. Deuze e Witschge (2017, p. 2, tradução nossa), por sua vez, ao se referirem à interligação do campo do jornalismo com outras áreas do conhecimento, também vão adicionar que “o jornalismo está passando de uma indústria mais ou menos coerente para uma gama de práticas muito variada e diversificada¹³¹”. O fato é que, se a tecnologia impulsionou uma disrupção econômica na indústria jornalística e midiática, ela também demanda uma maior integração do jornalismo com as plataformas digitais e com competências relacionadas à tecnologia. Para Gynnild (2014, p. 713, tradução nossa), “a exploração computacional não só leva a usos inovadores da tecnologia, mas também a formas inovadoras do jornalista pensar e se comportar: a inovação jornalística [aqui denominada inovação no jornalismo, relacionada as transformações do jornalismo com a difusão e apropriação das tecnologias] leva ao jornalismo sobre inovação”. A autora (GYNNILD, 2014) evidencia, então, uma ligação entre as demandas por conhecimento tecnológicos dos profissionais e as transformações das rotinas produtivas (inovação no jornalismo) com a emergência do jornalismo sobre inovação: o interesse dos profissionais pela área da computação para produzir reportagens levaria também a vontade (de alguns) de se especializarem na cobertura de inovação.

Além disso, é importante lembrar que, como discutido no capítulo anterior, a popularização do contexto digital diminui as barreiras de entrada para novos atores na

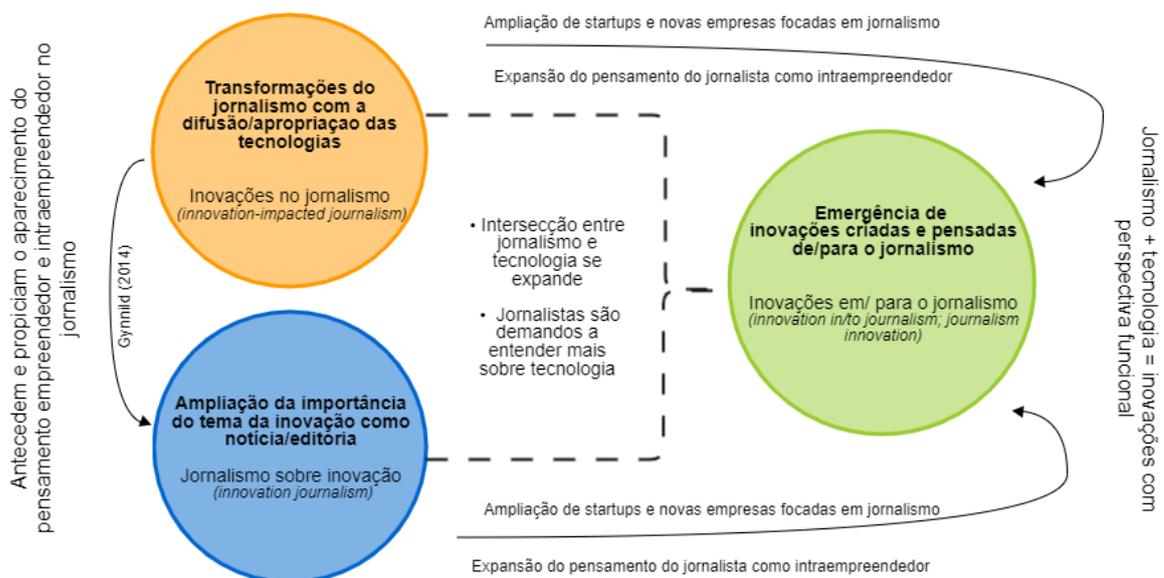
¹²⁹ No original: “The concept embraces the experimental use of algorithms, data, and social science methods in the news media, a process that ranges from data retrieval and data analysis to data visualization”.

¹³⁰ No original: “Instead of traditional labelling such as business journalism and political journalism, innovation journalism implies thinking and working across established disciplines”.

¹³¹ No original: “journalism is transitioning from a more or less coherent industry to a highly varied and diverse range of practices”.

indústria midiática e jornalística e propicia e facilita o aparecimento de novos projetos e iniciativas. Ou seja, a ampliação da intersecção entre jornalismo e tecnologia também vai conquistar novos atores, sejam eles jornalistas ou não, para criar (e implementar) projetos, empresas ou startups no jornalismo. É neste cenário que a emergência do jornalista e do jornalismo como campo também de inovações funcionais se torna fértil. Estas relações são sistematizadas na Figura 8.

Figura 8 - Relação entre as abordagens da inovação e do jornalismo



Fonte: a autora (2020).

A perspectiva do jornalismo e do jornalista como capaz de produzir inovação funcional é nova e se amplifica principalmente através da união desta área com a computação e o design para criar e implementar inovações. Na verdade, é uma união de áreas que podem inclusive ser alheias ao jornalismo, com atores interdisciplinares que se propõem a criar algo funcional que é destinado a resolver um problema da indústria jornalística. É a ideia do jornalismo e do jornalista criar e implementar produtos funcionais, para além do resultado intelectual criativo típico da área, gerar valor de e para o jornalismo na forma de inovações que se materializam além dos conteúdos midiáticos da indústria criativa.

Por sua relação com a tecnologia, a inovação no jornalismo está especialmente ligada às *affordances* das tecnologias apropriadas, uma vez que esta vai “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” (FONSECA; BARBOSA,

2016, p. 8). Isso quer dizer o resultado criativo-intelectual está condicionado às possibilidades (*affordances*) e as restrições (*constraints*) da tecnologia que é apropriada para este fim, seja ela um tablet, um dispositivo móvel ou um computador. Em uma perspectiva da inovação em/para o jornalismo, as *affordances* se tornam mais complexas de serem identificadas, visto que estão sujeitas a recombinação, ao conhecimento, as habilidades técnicas dos indivíduos envolvidos. Estes podem, por sua vez, criar um hardware ou um software ou mesmo viabilizar algo que não é facilmente identificado como possível à primeira vista. É uma perspectiva que se relaciona com o conceito de *affordances* aparentes ou ocultas (GAVER, 1991):

Exemplos comuns de *affordances* referem-se a *affordances* perceptíveis, nas quais há informações perceptivas disponíveis para uma *affordance* existente [...]. Se não houver informações disponíveis para uma *affordance* existente, elas serão ocultas e devem ser inferidas de outras evidências¹³² (GAVER, 1991, p. 80, tradução nossa).

Colocando o conceito em uma perspectiva jornalística, seria correto afirmar que a apropriação de *Instagram Stories* para fins jornalísticos utiliza *affordances* aparentes e a utilização de uma API¹³³ seja ela do Google Maps ou Facebook em um site para personalização do conteúdo seria uma *affordance* oculta? Há informação disponível, mas ela depende de mais inferência e competências do jornalista para ser explorada. Como ficaria então a criação de uma API por um jornalista (em um time interdisciplinar ou sozinho) para ser utilizada no jornalismo ou a criação de uma ferramenta como a do *Knight Lab* para linhas do tempo, mencionada anteriormente? Estas são *affordances* da tecnologia que estão disponíveis, mas sua presença é ainda mais implícita do que no primeiro exemplo. É por isso que Arnaú e Ballús (2013) vão adicionar uma terceira classificação às *affordances* de Gaver (1991):

Em contraste com as *affordances* ocultas [...], há algumas ocasiões em que uma *affordance* não é apenas não saliente, mas oculta em um sentido mais forte. Em muitos desses casos, a *affordance* oculta existe como resultado (desejado ou indesejado) de algum tipo de design orientado a objetivos¹³⁴ (ARNAÚ; BALLÚS, 2013, p. 4).

¹³² No original: “Common examples of *affordances* refer to perceptible *affordances*, in which there is perceptual information available for an existing *affordance* (...). If there is no information available for an existing *affordance*, it is hidden and must be inferred from other evidence”.

¹³³ Uma API possibilita a interligação de um site ou sistema para ser usado por outras iniciativas.

¹³⁴ No original: “In contrast to hidden *affordances* of the ‘chair-burning’ kind, there are some occasions in which an *affordance* is not just not salient, but hidden in a stronger sense. In many of these cases the hidden *affordance* exists as a result (either wanted or unwanted) of a goal-oriented design of some kind”.

Assim, adiciona-se uma diferenciação entre *affordances* implícitas, mas não aparentes; e *affordances* ocultas, sendo as primeiras mais evidentes do que as anteriores. Palacios *et al.* (2015, p. 32) vão comentar que “são essas *affordances* não aparentes e ocultas que também possibilitarão ‘maximizar inovações’, uma vez que sua associação com outras *affordances*, apropriação e implementação são menos óbvias ou esperadas”. Ainda, é importante destacar que:

As *affordances* emergem da relação entre usuário e objeto, em um contexto cultural e estão sujeitas a operações interpretativas e multissensoriais. Elas são sugeridas por meio da interface pelo designer, mas também são apropriáveis e, por isto, imprevisíveis. Podem ser aparentes ou ocultas, contudo, é neste último grupo que concentram as inovações mais complexas (FONSECA, 2015, p. 93).

De certa forma, é possível afirmar que a inovação no jornalismo tende a dialogar principalmente com as *affordances* aparentes e implícitas das plataformas apropriadas e que a inovação em/para o jornalismo se dedica a ampliar as *affordances* aparentes e implícitas das tecnologias para o jornalismo, uma vez que a criação de uma ferramenta para o jornalismo, por exemplo, pode transformar *affordances* implícitas ou ocultas em *affordances* aparentes a serem apropriadas pelo jornalismo e pelos jornalistas. Isso não quer dizer que a inovação no jornalismo, ao se apropriar de tecnologias, não dialogue também com *affordances* implícitas ou ocultas, mas que sua apropriação parece ser ainda mais importante ao se criar e implementar uma inovação funcional para o jornalismo. Em ambos os casos, no entanto, as *affordances* implícitas ou ocultas vão funcionar como um combustível para a inovação.

Esta ligação da tecnologia com a inovação e da mídia e do jornalismo com a tecnologia se torna ainda mais imperativa depois da disrupção digital, transformando até a natureza desta indústria: “embora a indústria da mídia se defina reflexivamente por suas atividades de criação de conteúdo, é tanto uma indústria de tecnologia quanto uma de criação de conteúdo”¹³⁵ (KÜNG, 2013, p. 9). Parece seguro afirmar que as empresas de jornalismo também passam a ser empresas de tecnologia, dado a importância destes dispositivos no processo produtivo, de distribuição, apropriação e consumo na indústria de notícias.

No entanto, é preciso atentar que esta ênfase na tecnologia nem sempre é positiva para a transformação do jornalismo. De fato, esta busca desenfreada da tecnologia como salvação do jornalismo muitas vezes não leva a lugar nenhum. Isso quer dizer que a tecnologia por si

¹³⁵ No original: “although the media industry reflexively defines itself by its content-creation activities, it is as much a technology industry as a content-creating one”.

só não significa a “salvação” ou o caminho para a “redenção” do jornalismo. Este é inclusive um dos destaques do relatório divulgado pela Reuters e Oxford no final de 2018, baseado na análise das percepções sobre inovação de 39 altos executivos da indústria jornalística mundial. Uma das principais conclusões do relatório *Reuters Innovation in Journalism* (POSETTI, 2018) é que a busca por inovação no setor de notícias é tão apegada a adotar novas tecnologias que esquece seu objetivo ou estratégia de longo prazo. É o que Posetti (2018, p. 7) vai chamar de ‘*Shiny Things Syndrome*’, ou Síndrome das Coisas Brilhantes, em tradução literal, que é definida como: “busca obsessiva da tecnologia na ausência de estratégias claras e informadas por pesquisas”¹³⁶. Ou seja, de nada adianta utilizar a tecnologia sem propósito ou sem estratégia.

Inovação e tecnologia não são sinônimos e, apesar de a tecnologia viabilizar transformações através de *affordances* aparentes, implícitas e ocultas (ARNAÚ; BALLÚS, 2013), a inovação pode ser independente da tecnologia. A grande pergunta é onde fica a inovação em processo, por exemplo, em meio a esta urgência ou demanda por inovações tecnológicas? A inovação em processo pode ser sim guiada ou mediada por uma inovação funcional como, por exemplo, a transformação dos processos jornalísticos através da criação e implementação de um novo sistema gerenciador de conteúdo (CMS) ou de uma ferramenta de *fact-checking*, ou mesmo de um software como o da *Hearken*¹³⁷ para auxiliar na ampliação do engajamento das audiências. No entanto, a inovação em processo (STORSUL; KRUMSVIK, 2013) também pode ser independente de qualquer tecnologia digital. Um exemplo é o caso do *Voices of San Diego*, que propôs uma forma diferente de cobrir as eleições em 2012 nos Estados Unidos: em vez de partir da agenda dos candidatos, como é comum para a indústria jornalística em épocas eleitorais, eles decidiram investir tempo em entender necessidades de cada comunidade. Para tanto, repórteres foram direcionados para diferentes distritos por uma semana com o objetivo de compreender as necessidades dos residentes daquela comunidade. Donohue, o editor do portal na época, comentou que o processo foi diferente porque, “em vez de começar com uma ideia de matéria, você começa com uma pergunta e trabalha com uma comunidade, virtual ou real, por meio de eventos ao vivo ou entrevistas”¹³⁸ (LI, 2013, documento *on-line*). Este é um exemplo de inovação em processo sem mediação tecnológica,

¹³⁶ No original: “obsessive pursuit of technology in the absence of clear and research-informed strategies”.

¹³⁷ Consultoria jornalística baseada em Chicago, nos Estados Unidos, focada em auxiliar redações e empresas jornalísticas a ampliar o engajamento das audiências com auxílio de um software digital. Mais em: <https://www.wearehearken.com/>

¹³⁸ No original: “instead of starting with a story idea, you start with a question and work with a community, be it virtual or real, through live events or interviews”.

que não cria uma inovação funcional, mas que promove uma inovação que é resultado de um processo criativo e intelectual que agrega valor¹³⁹ ao produto jornalístico por modificar ou aprimorar o processo existente.

A inovação no jornalismo e a inovação em/para o jornalismo podem se materializar de diferentes formas. Quando a inovação está mais ligada a uma perspectiva funcional, com o desenvolvimento de ferramentas ou criação de laboratórios ou formas que agreguem de maneira tangível ao campo, ela tende a ser uma inovação em/para o jornalismo. Se a inovação tem um resultado essencialmente criativo e intelectual, é uma inovação no jornalismo. Isso porque, apesar da inovação no jornalismo ter uma ênfase na tecnologia, esta última é apenas um meio popularmente escolhido para chegar em um fim e não o objetivo em si. É exatamente nesta diferenciação que reside a questão do pensamento e planejamento estratégico e entendimento da inovação como parte de uma jornada de curto, médio ou longo prazo, que será discutido mais adiante.

Independentemente de ser uma inovação do tipo *soft-innovation* ou *CPP* ou da inovação dialogar com uma abordagem econômica funcional, é importante lembrar que a inovação em mídia está relacionada com:

[...] a capacidade de reagir a mudanças em produtos, processos e serviços através do uso de habilidades criativas que permitem identificar ou resolver um problema de uma maneira que resulte na introdução de algo novo que agregue valor aos clientes e, assim, promova a viabilidade da organização de mídia¹⁴⁰ (GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019, p. 3-4).

Esta definição, apesar de endereçar a questão criativa e intelectual típica dos produtos midiáticos e de estabelecer algumas fronteiras, ainda carece do endereçamento das particularidades da inovação em jornalismo. Posetti (2018, p. 12) vai afirmar que:

Há uma necessidade de pesquisa em jornalismo orientada à inovação que:

- a. Forneça definições claras e fundamentais de "inovação" em referência ao jornalismo;
- b. Desenvolva uma estrutura de modelo (com métricas ou indicadores principais) para apoiar a inovação do jornalismo em vários ambientes e permitir a avaliação de impacto;

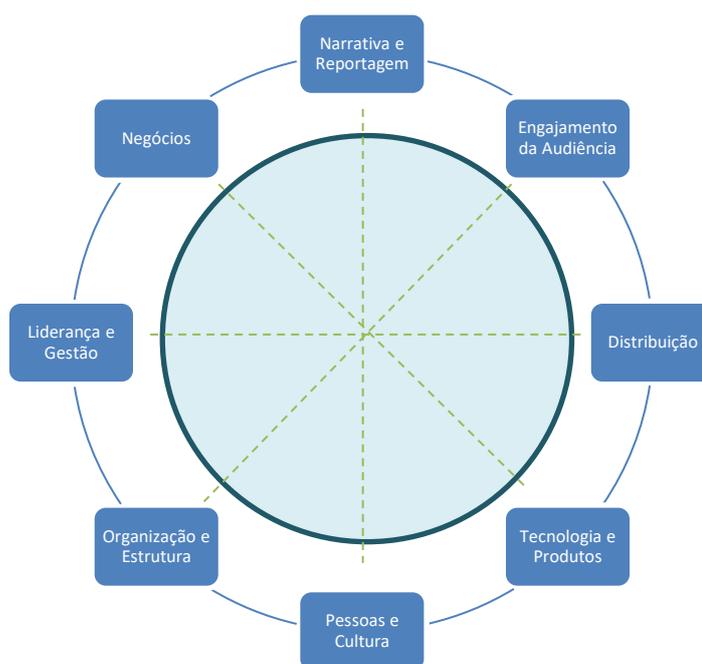
¹³⁹ A reportagem descreve que a percepção da audiência foi positiva e teve resultado no engajamento dos leitores.

¹⁴⁰ No original: “the capacity to react to changes in products, processes, and services through the use of creative skills that allow a problem or need to be identified and solved in a way that results in the introduction of something new that adds value to customers and thereby fosters the viability of the media organization”.

c. Produza conhecimento transferível derivado de um estudo aprofundado das práticas inovadoras de jornalismo identificadas por meio de processos de descoberta colaborativa¹⁴¹.

Para tanto, o relatório introduz o *Journalism Innovation Wheel*, em tradução livre, Roda da Inovação em Jornalismo, uma proposta preliminar com oito dimensões de análise para a compreensão da inovação na área (Figura 9), sendo elas: 1) Reportagens e narrativas, 2) Engajamento do público; 3) Tecnologia / Produto; 4) Distribuição, 5) Negócios, 6) Liderança / Gestão, 7) Organização e estrutura; 8) Pessoas e cultura.

Figura 9- Roda da Inovação em Jornalismo



Fonte: Posetti (2018, tradução nossa).

Possivelmente por ser uma proposta ainda em construção, o relatório não é preciso em definir cada uma das dimensões. As nomenclaturas de cada eixo trazem indícios sobre o que pode contemplar cada uma das áreas, como, por exemplo, o eixo denominado reportagens e narrativas. As dimensões da roda, entretanto, são díspares entre si, ou seja, não parecem oferecer uma base comparativa entre um eixo e outro, mas serem uma proposta para análise de diferentes aspectos inovadores de uma iniciativa no jornalismo de forma quase que

¹⁴¹ No original: “There is a need for innovation-oriented journalism research that:

a. Provides clear, foundational definitions of ‘innovation’ in reference to journalism;
 b. Develops a model framework (featuring core metrics or indicators) to support journalism innovation in a range of environments, and to enable impact assessment;
 c. Produces transferable knowledge derived from in-depth study of identified innovative journalism practices through collaborative discovery processes”.

independentes. Neste sentido, como discutido neste capítulo e no anterior, cada um destes aspectos possui nuances próprias em que a dicotomia “inova ou não inova” não é suficiente para responder a estes quesitos. A dimensão da novidade, por exemplo, é relacional (DOGRUEL, 2013b): é novo em relação a que? Além disso, a separação de produto/tecnologia e narrativas também não possuem fronteiras tão claras, uma vez que o produto jornalístico é, na maior parte das vezes, o próprio conteúdo. Neste sentido, parece que o relatório busca fazer uma diferenciação entre a inovação criativo intelectual (*soft-innovation* ou *CPP*), quando se refere a dimensão de conteúdo, e faz uma alusão a inovação funcional quando propõe a análise a partir da dimensão produto/tecnologia. Adicionalmente, sem uma distinção clara, os aspectos liderança e gestão, organização e estrutura, pessoas e cultura podem ficar sobrepostos. Uma cultura organizacional de inovação, por exemplo, contempla a gestão e uma liderança que estimule a inovação. Desta forma, uma análise sem um conhecimento qualitativo, possivelmente carecendo de investigação etnográfica ou observação participante, dificilmente poderia ser assertiva ao detalhar e analisar aspectos tão imersos e intangíveis do dia a dia de uma organização jornalística. A Roda da Inovação em Jornalismo parece, então, contemplar diversos aspectos, talvez ainda não tão bem estabelecidos academicamente, possivelmente por esta ser a primeira publicação da pesquisa em questão.

De fato, no âmbito acadêmico, este não é o primeiro esforço de se estabelecer parâmetros de análises específicos para a inovação jornalística. A difusão da inovação em redações foi objeto de investigação de García-Avilés *et al.* (2019), a partir de entrevistas com 20 profissionais trabalhando em empresas jornalísticas consideradas as mais inovadoras da Espanha segundo o índice de 2014 de inovação em jornalismo¹⁴² no país. A partir destes dados, os autores (GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019) propõem um modelo de difusão da inovação em empresas midiáticas com seis eixos, sendo eles: áreas da inovação, objetivos da inovação, tipos de envolvidos, obstáculos, fatores de aceleração e resultados, conforme mostra a Figura 10, a seguir:

¹⁴² 2014 Index of Journalism Innovation in Spain.

Figura 10- Modelo de difusão da inovação em jornalismo



Fonte: García-Avilés *et al.* (2019, p. 12, tradução nossa).

No primeiro eixo, são identificadas quatro áreas em que a inovação em jornalismo pode se concentrar: produção de conteúdo (com o objetivo de produzir conteúdos e formatos jornalísticos inovadores), distribuição (com o intuito de melhorar a distribuição assim como a comunicação com as audiências), organização (focada nos processos do trabalho e fazer jornalístico) e comercialização (ambicionando a busca e consolidação de novos modelos de negócios).

Já o segundo eixo se relaciona ao objetivo da inovação, enfatizando o âmbito do jornalismo que é alvo da iniciativa. A questão da inovação poder ocorrer em diferentes esferas do jornalismo já foi discutida no capítulo anterior, através de autores como Lindmark *et al.* (2013) e Storsul e Krumsvik (2013). Além deles, Bleyen *et al.* (2014) ainda vão subdividir a inovação em produto, em: forma bruta (*inner form*), quando apresenta uma inovação relacionada a estilo/design (exemplo: uso inovador de cores e diagramação em jornais impressos), e núcleo (*core*), quando se materializa através de um novo tema ou mensagem (exemplo: um suplemento impresso ou digital para um nicho específico em uma revista impressa ou digital).

A diversidade de classificações, no entanto, só reforça a complexidade desta questão: há uma questão subjetiva ao se analisar a inovação em mídia e jornalismo. Como exemplo, pode se destacar a implementação de um sistema de gestão de conteúdo (CMS) em uma empresa de jornalismo espanhola. Este exemplo é discutido e classificado por García-Avilés

(2018) como inovação em produção de conteúdo, quando se trata de área de inovação. De fato, esta pode ser considerada uma inovação em processo do ponto de vista de Storsul e Krumsvik (2013), apesar de seu resultado ser um produto funcional, materializando-se de forma bem diferente do exemplo citado da cobertura de eleições do *Voices of San Diego*. Ainda, para García-Avilés (2018) esta inovação está lado a lado, dividindo a mesma categorização (em área de inovação), com a produção de reportagens *long-form* e multimídias, apesar de estas duas iniciativas citadas serem muito diferentes. A diferenciação, neste caso, poderia ocorrer a partir do segundo eixo (objetivo da inovação), em que o CMS possivelmente estaria mais relacionado a processo, e as reportagens, mais a conteúdo. No entanto, a fronteira ainda é tênue em relação a diferentes inovações.

A classificação de Bleyen *et al.* (2014) também não parece ser suficiente para diferenciar de forma consistente as duas iniciativas citadas: afinal, um CMS não é nem uma inovação no estilo e nem no núcleo. Possivelmente, os autores a classificariam como uma inovação em processo, já que a inovação em produto seria no conteúdo. De fato, o CMS tem como objetivo melhorar processo e conteúdo e se materializa através de uma ferramenta digital. Assim, algumas classificações se sobrepõem, enquanto outras são insuficientes para uma diferenciação clara.

Os exemplos citados e a diversidade de classificações evidenciam que o campo da mídia e do jornalismo se beneficiaria de um quadro único de análise que agrupasse e, talvez, aglutinasse eixos, de forma a traçar fronteiras e bases comparativas da inovação em mídia, especialmente no jornalismo¹⁴³. Isto é especialmente verdade, considerando que a inovação em/para o jornalismo (relacionada a criação e implementação de inovações funcionais) tem histórico ainda recente, e, portanto, problematização teórica contemporânea pelo olhar da Comunicação. Estas inovações muitas vezes são oriundas de um time interdisciplinar, já que estão baseadas principalmente em *affordances* ocultas e implícitas, dependentes de conhecimentos específicos para serem acessadas. Desta forma, elas costumam emergir em ambientes exógenos à rotina produtiva midiática.

Assim, a inovação pode acontecer no contexto das rotinas produtivas ou em um contexto experimental, sendo a cultura de inovação em mídia e jornalismo um tema decisivo para tratar da inovação nesta área. Afinal, sabe-se que a cultura organizacional e as estruturas podem influenciar (ou barrar) a emergência de iniciativas inovadoras. A seguir, estas questões são colocadas em diálogo com a inovação e os laboratórios de experimentação em mídia e/ou

¹⁴³ Este é um tópico será retomado novamente nesta tese, quando da análise das inovações dos *media labs*.

jornalismo, os *media labs*, que podem estar situados nos mais diversos espaços, trazendo discussões sobre a inovação em mídia e contributos para complementar as dimensões de análise das inovações nesta área.

3.2 Cultura de inovação, laboratórios e a inovação em contexto experimental

Principalmente nos últimos anos, como resultado da popularização do tópico da inovação a partir da disrupção digital, a emergência ou promoção de uma cultura de inovação em mídia e jornalismo vem sendo discutida tanto no âmbito acadêmico como profissional. Por um lado, pode se afirmar que este interesse em promover inovação se dá por uma necessidade (ou pressão do contexto macroeconômico), especialmente em relação àqueles atores já estabelecidos no contexto da indústria midiática, que encontram nesta estratégia uma forma de competir no novo mercado e seguir ou recuperar a relevância. Por outro lado, a inovação também pode se originar de uma oportunidade de mercado, como ocorre com os novos incumbentes que vão encontrar na inovação uma forma de integrar ou provocar uma disrupção na indústria da midiática, principalmente através de startups de mídia ou jornalismo, como iniciativas novas e/ou independentes.

Do ponto de vista das organizações estabelecidas, apesar da indústria da mídia ter seus processos calcados na produção sistemática de iniciativas criativo-intelectuais, a inovação não foi apropriada com a mesma velocidade do que em outras áreas. De fato, por vezes, talvez haja inclusive um cansaço e ou fraqueza aparente frente a inovação, possivelmente causados pela necessidade de inovação contínua do mercado atual (DAL ZOTTO; VAN KRANENBURG, 2008). Nesta questão, deve se considerar que a indústria midiática enfrentava uma concorrência direta menor do que outras áreas (PICARD, 2005). Isto parece verdade principalmente em um contexto anterior a Internet comercial, considerando as barreiras de entrada neste mercado: concessões de televisão e rádio, investimentos financeiros e técnicos necessários para exercer a atividade. Por esta menor concorrência da área da indústria midiática frente a outros segmentos, talvez a inovação não tenha sido vista como um ponto crucial por muito tempo (DAL ZOTTO; VAN KRANENBURG, 2008).

A questão da menor concorrência talvez hoje tenha deixado de ser verdade, uma vez que a Cultura da Conexão (JENKINS; FORD; GREEN, 2015) descortina um contexto midiático fragmentado em que, como discutido anteriormente, até a noção do que é uma empresa de mídia precisa ser revisitada (HESS, 2014). De fato, a comparação com outras

indústrias é complexa, tendo em vista a natureza ubíqua, difusa e subjetiva da mídia, muito diferente de segmentos de varejo, por exemplo.

A inovação em mídia requer, assim, práticas de gestão que integrem as pessoas e os recursos nestes processos de transformação pela qual a indústria vem passando (GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019), e as “[...] estruturas organizacionais são os artefatos visíveis do que pode ser denominado de cultura inovadora – aquela em que a inovação pode prosperar” (TIDD; BESSANT, 2015, p. 135). A cultura organizacional é constituída pelos valores compartilhados, crenças e normas aceitas, se expressando na forma como os processos são conduzidos em uma organização (TIDD; BESSANT, 2015). Schein (2003) vai explicar que a cultura é o que emerge do saber compartilhado entre um grupo de pessoas e da forma como eles vão acabar se organizando e, por isso, difere de uma indústria para outra e também pode ter particularidades dentro de uma mesma indústria. No caso da mídia, os princípios e suposições tácitas podem variar dos jornais, para o rádio e para a televisão, por exemplo. Para o autor (SCHEIN, 2003, p. 171, tradução nossa):

Uma cultura surge sempre que um grupo com membros mais ou menos estáveis tem experiências de aprendizado compartilhadas suficientes para descobrir como sobreviver em seu ambiente externo e como se organizar internamente. O que funciona é o que acaba se tornando a cultura desse grupo¹⁴⁴.

A investigação de uma cultura organizacional é complexa e perpassa entender que mesmo os artefatos, que são os comportamentos e estruturas físicas e perceptíveis da organização, podem ser fáceis de observar, mas sua interpretação é difícil e pode ser imprecisa. Isso por que: “[...] artefatos visíveis podem significar coisas diferentes em contextos diferentes”¹⁴⁵ (SCHEIN, 2003, p. 171).

De fato, não se pode tomar a indústria da mídia e de jornais como idênticas, mesmo que o jornalismo faça parte da mídia. Isso porque, segundo Picard (2005, p. 32, tradução nossa): “como as características dos produtos de mídia variam consideravelmente, elas experimentam ambientes de negócios significativamente diferentes¹⁴⁶”. É por isso que o autor vai propor uma distinção entre produtos midiáticos de criação única (*single creation products*) e produtos de mídia de criação contínua (*continuous creation media products*). Os primeiros,

¹⁴⁴ No original: “A culture arises whenever a group with more or less stable membership has enough shared learning experiences to have figured out how to survive in its external environment and how to organize itself internally. What works is what ultimately becomes the culture of that group”.

¹⁴⁵ No original: “visible artifacts can mean different things in different contexts”.

¹⁴⁶ No original: “Because media product characteristics vary considerably they experience significantly different business environments.”

são baseados em conteúdo de mídia individual exclusivo e incluem livros, filmes, gravações de áudio e jogos. Os últimos se caracterizam pela criação continuada de conteúdos em atualização, exibidos conjuntamente com outros conteúdos, em um sistema ou formato que concentra esta entrega ou disponibilização. Produtos midiáticos deste tipo são revistas, jornais e séries de televisão.

Devido à natureza diferenciada de cada um destes eixos de produtos midiáticos, a gestão também é particular. Assim, o primeiro é gerido em uma lógica de projeto (com começo, meio e fim) e o segundo, em uma lógica de produto (focado em aprimoramento continuado da entrega), neste caso, considerando o produto como o empacotamento do conteúdo e não a unidade. Empresas focadas em produtos de mídia de criação contínua têm como característica: “[...] processos fortemente estruturados e coordenados que tendem a ser limitados pelo tempo e exigem que os gerentes lidem com problemas de gerenciamento de processos¹⁴⁷” (PICARD, 2005, p. 62, tradução nossa). Este é o caso da indústria do jornalismo, uma indústria em que o processo e o produto midiático se interlaçam refletindo a urgência de uma indústria que tem no âmago a periodicidade.

Em relação especificamente a indústria de jornais, Boczkowski (2005) vai afirmar que, apesar do discurso dominante de revolução tecnológica, ou seja, de profundas transformações a partir da tecnologia, a verdade é que a indústria dos impressos noticiosos passou por um processo de inovação mais gradual e continuado, em consonância com o discutido no capítulo anterior. Este processo revelou uma cultura de inovação caracterizada por ser reativa – tendendo a seguir as mudanças sociais e técnicas em vez de propô-las, defensiva – de forma a buscar assegurar a manutenção do negócio do que experimentando novas áreas, e pragmática – focada em projetos de curto prazo para a manutenção do negócio estabelecido em vez de propor novos caminhos e projetos a longo prazo (BOCZKOWSKI, 2005).

Este último aspecto é também corroborado por Posetti (2018), que enfatiza que o encantamento com a tecnologia e a experimentação de curto-prazo sem propósito estratégico não levam a um caminho sustentável de inovação a longo prazo. Ou seja, a apropriação das tecnologias de distribuição, produção e consumo sem o entendimento do propósito estratégico acaba por se tornar apenas um aspecto de vaidade e talvez de conforto simbólico de que “não se está tão distante da inovação” ou de que “estamos mudando”, sem realmente estar perseguindo um caminho de transformação propositivo de longo prazo. Outro aspecto

¹⁴⁷ No original: “(...) upon strongly structured and coordinated processes that tend to be time constrained and require that managers cope with process management issues”.

interessante é que na indústria midiática, a percepção de longo, médio e curto prazo tem uma assimilação particular: “Reconhece-se que ‘estratégias de longo prazo’ em um setor propenso a mudar de direção em resposta a mudanças implacáveis têm mais probabilidade de serem entendidas como 6-24 meses, em vez de 5-10 anos”¹⁴⁸ (POSETTI, 2018, p. 8, tradução nossa).

Neste sentido, Lindmark *et al.* (2013) vão defender este como um dos aspectos a serem considerados quando se discute uma tipologia de para a inovação midiática. Para eles, este atributo está relacionado à maturidade da inovação e proximidade com o mercado. O fato é que este pensamento de curto prazo parece ser parte da cultura organizacional midiática, principalmente daquelas iniciativas focadas em produtos de mídia de criação contínua, em que está incluído o jornalismo. No entanto, há aí um desafio contextual: a inovação sustentável demanda hoje um pensamento estratégico de longo prazo (POSETTI, 2018).

A proximidade do mercado deve, portanto, considerar o tempo de desenvolvimento da inovação, porém este não é o único aspecto que evidencia a proximidade de adoção da inovação. Tendo em vista a importância do processo em uma indústria de produção midiática continuada, considera-se essencial observar também a adaptabilidade necessária para a implementação da iniciativa inovadora. Assim, inovações de curto prazo estão relacionadas àquelas que podem ser facilmente implementadas pelas empresas e no mercado na rotina cotidiana. Da mesma forma, inovações de médio prazo, necessitam de ajustes de competências, recursos ou processos para sua implementação, mas sem necessidade de grandes transformações. Por fim, estratégias de longo prazo costumam necessitar de ajustes significativos de competências, recursos e/ou processos para ser adotados no mercado de forma cotidiana.

A questão é que, em um mundo que se transforma em uma velocidade acelerada, talvez não seja viável esperar o tempo de a inovação estar pronta para ser lançada. Para isso, pode ser necessário fragmentar a estratégia em pequenas entregas, enfatizar a experimentação (mesmo que isso reduza o foco no planejamento) e difundir o pensamento de que o produto está em constante melhoria e não precisa estar “acabado” para ser lançado. Estes são os princípios da Startup Enxuta, ou em inglês, *Lean Startup* (RIES, 2012), mas que possuem desafios para serem aplicados na lógica cotidiana das empresas midiáticas. Isso porque eles podem esbarrar na própria cultura organizacional da mídia, principalmente do jornalismo. O empacotamento do conteúdo nem sempre será considerado o produto, como é defendido na

¹⁴⁸ No original: “It is acknowledged that ‘longer-term strategies’ in an industry prone to ‘pivoting’ in response to relentless change is more likely to be understood as 6-24 months, rather than 5-10 years”.

visão de Picard (2005). De fato, Evans (2018, p. 16, tradução nossa) comenta que na inovação em jornalismo: “as histórias podem ser vistas como produtos ou resultados dessas organizações de mídia. A ideia da reportagem foi descrita como um processo orientador e como desenvolvimento de produto”¹⁴⁹. De fato, quando se olha o produto como conteúdo, a visão se direciona em uma lógica de projeto, com começo, meio e fim, que se encerra quando da sua publicação, contrariando a visão de Picard (2005), em que haveria uma visão holística da inovação como produto em formato de todo o empacotamento ou conjunto de produção informativa. Esta visão unitária e isolada da inovação em conteúdo parece ser a lógica dominante quando se diz que a indústria da mídia e, principalmente do jornalismo, ainda pensa a curto prazo. Por consequência, a fragmentação de entregas só é possível se o pensamento é de, pelo menos, médio prazo. Caso a iniciativa seja apenas uma experimentação sem plano estratégico, como fragmentar entregas em um período maior?

No jornalismo, esta é, portanto, uma abordagem que exige uma mudança cultural, de entendimento de que o papel do jornalista não é apenas com a entrega do conteúdo periódico, mas que seu trabalho faz parte de uma contribuição e visão para a sustentabilidade da prática, que não se refere a questões econômicas, mas de relevância e valorização do papel da informação para as audiências. Esta, por sua vez, pode e tende a tornar viável também o jornalismo em termos econômicos, independente do modelo de negócio. Esta retomada do jornalismo e de sua proposta de valor exige uma visão de longo prazo inclusive no cotidiano das redações.

É sabido que organizações midiáticas estabelecidas enfrentam desafios diferentes das startups de mídia, tanto em termos de cultura organizacional como de visão estratégica. No entanto, se esta é a metodologia de inovação (Startup Enxuta) dos novos incumbentes que estão, muitas vezes, originando estas iniciativas inovadoras na indústria midiática, esta abordagem pode também ser benéfica para as empresas estabelecidas de mídia e jornalismo. De fato, este é o argumento do autor (RIES, 2018) ao defender o que ele chama de Estilo Startup, que objetiva que toda a organização possa funcionar como um portfólio de startups. Em suma, o que o autor (RIES, 2018, p. 42) propõe é que: “a gestão moderna requer uma filosofia de longo prazo, unida à experimentação extremamente rápida, para descobrir estratégias que apoiarão a visão de longo prazo”.

¹⁴⁹ No original: “Stories can be viewed as the products or outputs of these media organizations. The idea of the story was depicted as guiding process as well as product development”.

Estes desafios destacados esbarram novamente nas particularidades da mídia e seus processos, que formam e influem no que se denomina cultura organizacional. Na mídia e no jornalismo, a cultura de inovação é também baseada no imaginário de que a inovação em mídia e jornalismo está condicionada a novas formas narrativas, deixando de lado o aspecto funcional da inovação nesta área. Este aspecto é corroborado por Evans (2018, p. 16, tradução nossa) a partir de 62 entrevistas realizadas com executivos de empresas públicas de rádio e/ou televisão e organizações relacionadas nos Estados Unidos: “havia também uma forte tendência em ver a inovação como um novo meio de contar histórias”.

Este forte imaginário da inovação como experimentação em novas formas narrativas tem conexão com o desejo de manutenção do *status quo*, relacionado ao pragmatismo da cultura de inovação no jornalismo impresso. Esta se foca mais em iniciativas que possam melhorar a saúde da organização em curto prazo do que em iniciativas que poderiam impactar a sustentabilidade no longo prazo (BOCZKOWSKI, 2005). Além disso, destaca-se a particularidade de que a mídia, historicamente, dedica-se prioritariamente à apropriação de dispositivos tecnológicos em um viés reativo e não propositivo: a inovação está fortemente relacionada a apropriação de *affordances* tecnológicas aparentes, em vez da multiplicação de *affordances* ocultas em *affordances* aparentes ou implícitas através de inovações funcionais. Estas iniciativas propositivas de criação de *affordances* aparentes costumam emergir de investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), até pouco tempo raros no âmbito da indústria midiática:

Os meios de comunicação raramente dispõem de funções ou linhas de orçamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D). Pelo contrário, eles tradicionalmente contam com fornecedores de tecnologia - como fabricantes de equipamentos de impressão e estúdio, fornecedores de sistemas de edição e empresas de telecomunicações - para realizar P&D, e apresentam novas ideias para estimular a criação de conteúdos de novas mídias adequados. Os dois tipos de empresas que lidam com a criação única e contínua de produtos empregam inovações técnicas - produzidas com outras empresas - para melhorar seus processos de produção e distribuição¹⁵⁰ (DAL ZOTTO; VAN KRANENBURG, 2008, p. xviii, tradução nossa).

¹⁵⁰ No original: “Media rarely dispose of research and development (R&D) functions or budget lines. On the contrary, they have traditionally relied upon suppliers of technology – such as press and studio equipment manufacturers, editing system suppliers and telecommunications firms – to conduct R&D, and come up with new ideas to stimulate the creation of adequate new media content. Both types of firms dealing with single and continuous creation of products employ technical innovations – produced with others – to improve their production and distribution processes”.

Esta prática parece estar em processo transformação (mesmo que ainda incipiente), uma vez que se observa a emergência de *media labs*, laboratórios de experimentação jornalística e midiática dentro e fora de empresas de mídia e jornalismo, a serem discutidos adiante. Mesmo que seja ainda uma tendência discreta, a ruptura se dá no fato de que, progressivamente, a inovação funcional e exógena ao ciclo produtivo diário e periódico da mídia começa a ganhar espaço e atenção nesta indústria.

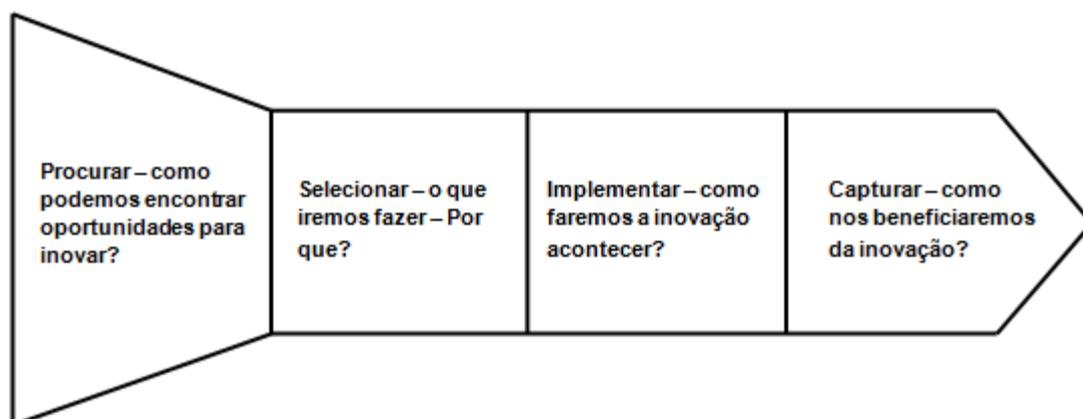
Estes espaços e investimentos em P&D fazem parte do incentivo à inovação de modo sistemático e exigem uma visão estratégica de médio ou longo prazo de difusão de uma cultura de inovação. No caso da mídia, esta reação a um cenário de mudança envolve fazer as coisas de forma diferente: “isso significa que a inovação precisa envolver algo mais do que o ciclo repetitivo da produção diária de notícias”¹⁵¹ (GARCÍA-AVILÉS, 2018, p. 1). Assim, independente da inovação estar imbricada no contexto produtivo da mídia (como, por exemplo, dentro das redação jornalística, no caso de uma empresa desta área) ou em contextos exógenos (isolados do contato cotidiano com as rotinas produtivas periódicas), é importante lembrar que: “a inovação envolve preparativos deliberados, objetivos e benefícios planejados para as novas ideias que precisam ser realizadas e implementadas na prática”¹⁵² (DODGSON; GANN, 2018, p. 12, tradução nossa).

Neste sentido, Tidd e Bessant (2015) vão argumentar que a inovação é uma atividade genérica e que, portanto, há um processo de inovação subjacente a todas as organizações, que envolve: a) uma etapa de busca, em que se analisa o cenário interno e externo e identifica-se ameaças e oportunidades relevantes, b) uma fase de seleção em que se decide o que será levado adiante, considerando a visão estratégica, c) a implementação, ou seja, a disponibilização da iniciativa em âmbito interno ou externo, e d) a captura de valor, em que se endereça a adoção sustentável e difusão da inovação (Figura 11).

¹⁵¹ No original: “this means that innovation must involve something more than the repetitive cycle of everyday news production”.

¹⁵² No original: “Innovation involves deliberate preparations, objectives, and planned benefits for new ideas that have to be realized and implemented in practice”.

Figura 11 - Processo de inovação



Fonte: Tidd e Bessant (2015, p. 56).

Pode se relacionar a etapa de procura com os meios da inovação de Baregheh, Rowley e Sambrook (2009). Os autores identificam cinco eixos: tecnologia, ideias, invenções, criatividade e mercado. Assim, pode se afirmar que as inovações podem surgir tanto de uma nova oportunidade/necessidade de mercado, como de uma demanda/necessidade interna da organização (TIDD; BESSANT, 2015). Ainda, considerando os eixos mencionados por Baregheh, Rowley e Sambrook (2009), especialmente tecnologia, criatividade e mercado, pode se pensar que, no caso do contexto atual da mídia, isso pode emergir também do surgimento de uma nova tecnologia que pode ser relacionada com uma necessidade/oportunidade de mercado. Ainda, pode se considerar o âmbito da apropriação, em que se concede um novo uso para algo já existente oriundo da observação/criatividade do time. Por fim, considerando-se que a inovação tem uma perspectiva centrada na audiência, ela pode surgir também de uma oportunidade oriunda de engajamento com comunidades e ou aproximação com os contextos das audiências.

O último ponto, captura de valor, se relaciona com aprimorar as formas como o processo de inovação é gerido e com a difusão do aprendizado obtido ao longo do ciclo (TIDD; BESSANT, 2015). No caso da mídia, isso pressupõe também ampliar a visão estratégica de longo prazo no que se refere a inovação e ser hábil em difundi-la por todos os atores envolvidos e não apenas nos cargos diretivos ou alta gestão.

Os objetivos com a inovação podem ser diversos. Baregheh, Rowley e Sambrook (2009), a partir da análise de 60 definições de inovação, vão identificar que a inovação para as organizações tem principalmente o objetivo de avançar, competir e se diferenciar em seus mercados. Já Habann (2008), analisando especificamente os fatores de sucesso de inovações em produto, elenca três grandes eixos (Figura 12): a) fatores de sucesso em âmbito

corporativo, b) fatores de sucesso no âmbito do projeto, e c) fatores de sucesso no âmbito do produto.

Figura 12- Fatores de sucesso da inovação em mídia



Fonte: Habann (2008, p. 70, tradução nossa).

Fazendo uma relação entre estas duas pesquisas (HABANN, 2008; BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009), percebe-se que o eixo mais específico, de sucesso no âmbito de produto, pode ser relacionado a diferenciação e competição. Aplicado no âmbito da mídia, pode se afirmar que está relacionado em como a inovação ajuda a se diferenciar no contexto atual e gerar vantagem competitiva frente às outras empresas, através, por exemplo, de ampliação de audiência e/ou maior engajamento, melhoria de processos e/ou incremento de receita. Neste sentido, sugere-se aqui adicionar mais um item, relacionado a inovação de posição ou paradigmática (STORSUL; KRUMSVIK, 2013), considerando o objetivo de gerar um novo posicionamento frente as audiências. Este fator de sucesso gera prestígio, ou seja, a inovação permite se posicionar em um mercado específico ou para as audiências como inovadora.

Já no âmbito do projeto, a inovação pode estar relacionada com um aprendizado da equipe - resultante dos fatores de sucesso elencados por Habban (2008) - avançando para uma solução para o problema ou oportunidade identificado no processo inovador. Consequentemente, em âmbito corporativo, pode se relacionar com uma mudança de cultura, ou seja, a inovação propor uma mudança cultural na indústria midiática ou jornalística, seja para profissionais de mídia, jornalistas ou para a audiência. Este aspecto assim como o anterior, precisam estar em diálogo com uma cultura de inovação que entenda e valorize o

pensamento estratégico, entendendo que o aprendizado do time e mudanças organizacionais em termos de difusão do pensamento inovador também podem ser amostras de sucesso, além dos resultados da iniciativa inovadora *per se*.

Aprendizado de equipe e mudança cultural são importantes em uma indústria que está se adaptando à velocidade de transformação contemporânea, mudanças estas que têm dimensões tecnológicas, organizacionais e comunicacionais (BOCZKOWSKI, 2005). Isso se amplifica considerando que: “a característica mais importante da mídia em comparação com outros produtos e serviços é a alta imprevisibilidade do sucesso de um produto”¹⁵³ (PICARD, 2005, p. 66), já discutida no capítulo anterior. Assim, a inovação na mídia também faz parte de uma mudança cultural e aprendizado de equipe e organizacional de saber lidar com o fracasso. De fato, o próprio processo inovador tem a falha como característica intrínseca, uma vez que: “resulta de um processo coletivo cujos resultados podem não ser conhecidos ou esperados quando se inicia”¹⁵⁴ (DODGSON; GANN, 2018, p. 27). No entanto, a mídia e o jornalismo tendem a ser menos tolerantes com os erros, possivelmente pelas próprias particularidades da indústria, especialmente a visibilidade ampliada da mídia, que é como um aquário que todos observam (FERGUSON, 1991).

Esta questão vai de encontro com o fato da visão de longo prazo ser ainda incipiente. Dal Zotto e Van Kranenburg (2008, p. xvii, tradução nossa) vão afirmar que: “no curto prazo, as empresas midiáticas que produzem produtos de criação única concentram-se na inovação de conteúdo, enquanto as que fabricam produtos de criação contínua se concentram em melhorar sua seleção e compactação de conteúdo”¹⁵⁵. Estas atividades costumam emergir das operações diárias e não têm os mesmos riscos de negócio e falhas (PICARD, 2005).

Percebe-se, portanto, que alguns delineamentos entre a inovação jornalística no contexto diário das rotinas produtivas e a inovação em contexto exógeno, que aqui denomina-se contexto experimental, são aparentes. O primeiro refere-se a natureza da inovação: em contexto diário com uma tendência de emergência de inovações criativo-intelectuais (*soft-innovation* ou *CPP*) relacionada a contar história; no contexto experimental, com tendência a inovação funcional, criando *affordances* aparentes ou transformando *affordances* ocultas em aparentes. Estas são também as inovações que tendem a gerar rupturas no contexto.

¹⁵³ No original: “the most important characteristic of media compared to other products and services is the high unpredictability of success of a product”.

¹⁵⁴ No original: “it results from a collective process whose outcomes may not be known or expected when it begins”.

¹⁵⁵ No original: “In short-term, firms producing single creation products concentrate on content innovation, while those manufacturing continuous creation products focus on improving their selection and packing of content”.

O segundo e terceiro pontos são, respectivamente, quanto ao foco/objeto da inovação e quanto a temporalidade. No contexto das rotinas produtivas, as organizações jornalísticas tendem a focar no curto prazo e a se dedicar à inovação em formas narrativas. Assim como as indústrias midiáticas de produtos de criação contínua, esta inovação tende a estar relacionada a seleção e compactação de conteúdo, mas pode também estar vinculada ao conteúdo em si, dada a forte conexão do imaginário da inovação jornalística com a inovação em formas de contar histórias (EVANS, 2018). Já as inovações em contexto experimental nascem com uma abordagem de inovação sistemática e alinhadas a visões organizacionais de médio a longo prazo, tendendo a focar em aspectos mais macro orientados como em novas forma de consumir e distribuir conteúdo (produto ou processo) e novos modelos de negócio.

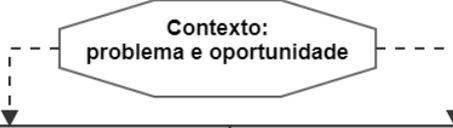
Esta questão afeta as características do processo da inovação que, no contexto das rotinas produtivas, tende a ser eventual ou espontânea, alinhada com a visão imediata e de curto prazo do setor ou área. Este processo de inovação está imbricado no contexto produtivo, não estando totalmente alheio às pressões temporais de periodicidade, mesmo que possa obedecer a um ciclo mais longo do que o rotineiro. Este processo de inovação também costuma compartilhar o tempo e os agentes do ciclo produtivo. Já a inovação em contexto experimental é sistematizada organizacionalmente e costuma acontecer de forma exógena e independente dos processos produtivos periódicos da mídia.

As inovações resultantes destes diferentes contextos e práticas de inovação tendem também a ser díspares em termos de potencial de replicabilidade e de impacto. As iniciativas resultantes da inovação em contexto produtivo tendem a ser menos replicáveis, já que focam em novas formas narrativas de uma indústria que lida com acontecimentos periódicos. Já as inovações oriundas de contexto experimental, tendem a ser mais replicáveis, pelo fato tenderem a focar um problema mais macro-orientado. Em termos de impacto, verifica-se também uma tendência das inovações em contexto produtivo serem mais relacionadas com o tipo incremental (melhorias em produtos, sistemas ou processos existentes), do que arquitetural (modestos avanços tecnológicos, que podem ter efeitos em cascata no mercado), descontínua (trazem novos fatores através do conhecimento, *expertise*, sistemas ou competências e provocam uma quebra nos sistemas, processos, habilidades e produtos existente) e/ou disruptiva (um subtipo da inovação descontínua que quebra as estruturas de mercado em vez de estruturas de tecnologia) (KÜNG, 2013).

Finalmente, considerando a classificação de inovação no jornalismo e inovação em/para o jornalismo, percebe-se que a inovação em contexto das rotinas produtivas se apropria da tecnologia como produto ou ferramenta (de produção ou distribuição), enquanto a

inovação em contexto experimental tende a se apropriar com replicabilidade das *affordances* tecnológicas ocultas, gerando um novo produto, serviço ou processo. Estas características foram compiladas na Figura 13 a seguir:

Figura 13 – Tendências da inovação em contexto cotidiano e experimental¹⁵⁶



	Inovação no contexto das rotinas produtivas	Inovação em contexto experimental
Natureza da inovação	Contar histórias Soft-innovation	Criar algo (ruptura) inovação funcional
Objeto da Inovação	Conteúdo: novas formas narrativas	- Novas formas de consumir ou distribuir conteúdos (produto ou processo) - Novo processo - Novo modelo de negócio
Temporalidade	Curto prazo ou médio prazo	Médio ou longo prazo
Processo da inovação	Eventual, espontâneo e alinhado com a visão imediata e de curto prazo do setor ou área	Sistemático, planejado e alinhado com as visões da organização
Potencial de Replicabilidade	Menos replicável	Mais replicável
Grau de inovação	Incremental	incremental, arquitetural, descontinua ou disruptiva
Abordagem da inovação em relação ao jornalismo	Se apropria da tecnologia como produto ou ferramenta de produção ou distribuição)	Se apropria com replicabilidade da <i>affordances</i> tecnológicas ocultas, gerando novo produto, serviço ou processo

Fonte: a autora (2020).

De fato, as inovações de curto prazo não necessitam de um departamento de P&D e podem acontecer no contexto das rotinas produtivas jornalísticas. Assim, é apenas com a emergência da inovação funcional no jornalismo que se começa a dar atenção aos laboratórios de inovação como parte de uma estratégia endógena. A origem e a emergência destas iniciativas é o tema dos subcapítulos que seguem.

3.2.1 *Media labs*: origens, características e a influência do *MIT Media Lab*

O nascimento dos primeiros *media labs* se relaciona às transformações da tecnologia, mas em momento ainda anterior à disrupção digital. De fato, estas estruturas têm seu início relacionado às universidades e, segundo Salaverría (2015), os primeiros passos na expansão

¹⁵⁶ A figura elenca tendências a partir do embasamento teórico, que serão confirmadas e discutidas a partir da análise empírica das inovações dos *media labs* no capítulo cinco.

dos *media labs* se dão nos anos 1990 provavelmente inspirados no modelo do MIT, destacando também, dentre os exemplos, o *Information Design Lab* do grupo norte-americano *Knight Ridder*, da Califórnia.

O laboratório do Instituto de Tecnologia de Massachusetts, ou em inglês, *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) remonta à década de 1980 e é, portanto, um dos pioneiros dentre estes laboratórios, tendo sido criado a partir do processo de mudança impulsionado pela tecnologia (ITO; HOWE, 2018), no caso, os computadores e a digitalização, ainda anterior a internet comercial.

Estas estruturas se caracterizam por adotar um conceito amplo de mídia e, assim, os desafios endereçados podem ser os mais variados. Esta amplitude está relacionada à própria adoção do conceito basilar do que se entende por mídia, discutido anteriormente. Ito e Howe (2018) acrescentam que o termo sempre foi interpretado de forma abrangente, englobando desde a forma de comunicar informação até o material ou a forma utilizada por artistas, escritores ou músicos, por exemplo, podendo significar também algo que é utilizado para um fim particular. Esta diversidade de abordagens faz com que os *media labs* sejam um conjunto heterogêneo e homogêneo ao mesmo tempo: similares em suas premissas, mas singulares em relação aos seus objetivos e enfoques.

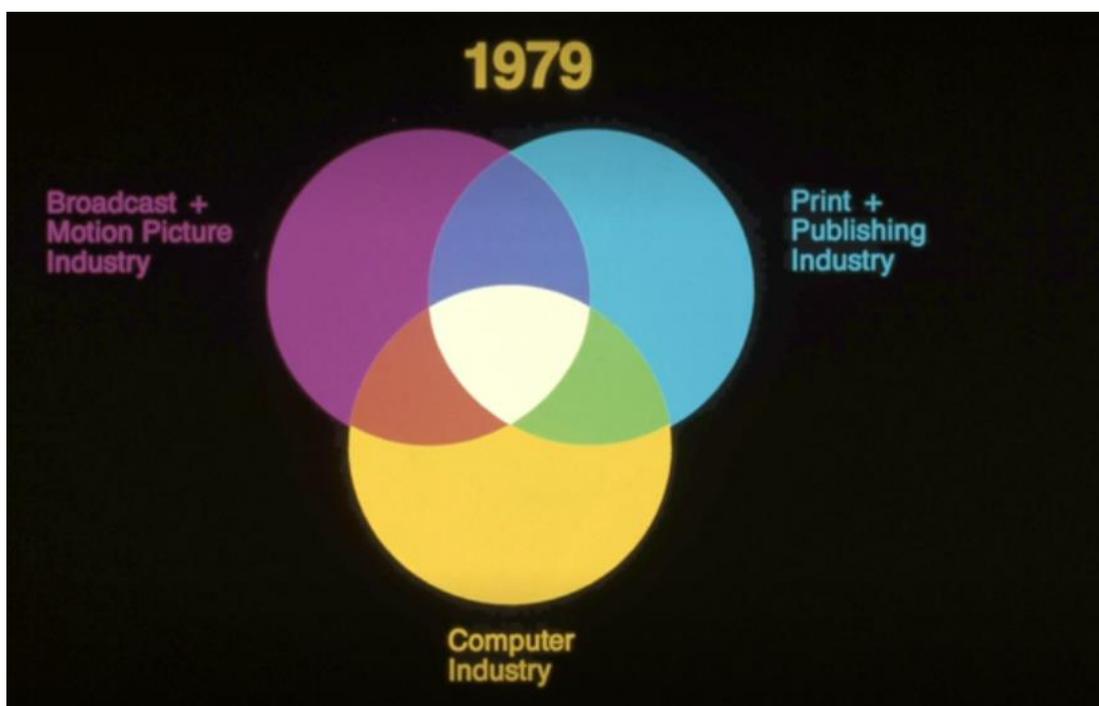
Definir o enfoque temático dos *media labs* é um desafio inclusive para os próprios laboratórios. O *MIT Media Lab*, por exemplo, se esforçou por anos para definir seu escopo, sem sucesso (HAASE, 2000). Com relação próxima com a faculdade de arquitetura, devido ao vínculo de seu fundador, Nicholas Negroponte, o *lab* conserva ainda influências deste curso (no sentido de se interessar por sistemas complexos com uma abordagem que prioriza as pessoas), mas também dialoga com a área do design. Já a influência das artes, importante inicialmente, hoje possui menor destaque (HAASE, 2000).

Outra questão importante em relação a este laboratório e que também influencia seus sucessores é a integração com o viés técnico. Em termos gerais, sobre o *MIT Media Lab*, Haase (2000, p. 423) afirma: “acredito que a linha comum para o trabalho realizado no laboratório é uma abordagem de design para sistemas tecnológicos complexos envolvendo seres humanos em toda a sua profunda e frustrante complexidade”¹⁵⁷. Isso significa que a tecnologia é tratada como um meio para atingir um objetivo, e não como um fim por si só, e que as Ciências Sociais e Humanas também têm espaço neste processo.

¹⁵⁷ No original: “I believe that the common thread to the work done at the lab is a design approach to complex technological systems involving humans in all their profound and frustrating complexity”.

O *Media lab* do MIT nasce com o propósito de lidar com a intersecção entre: 1) a indústria do cinema, da televisão e do rádio (broadcast); (2) a mídia impressa e editorial; (3) a indústria da computação, tendo como base a questão da tecnologia, como comentado anteriormente (NEGROPONTE, 2014). Estas intersecções estão representadas na Figura 14.

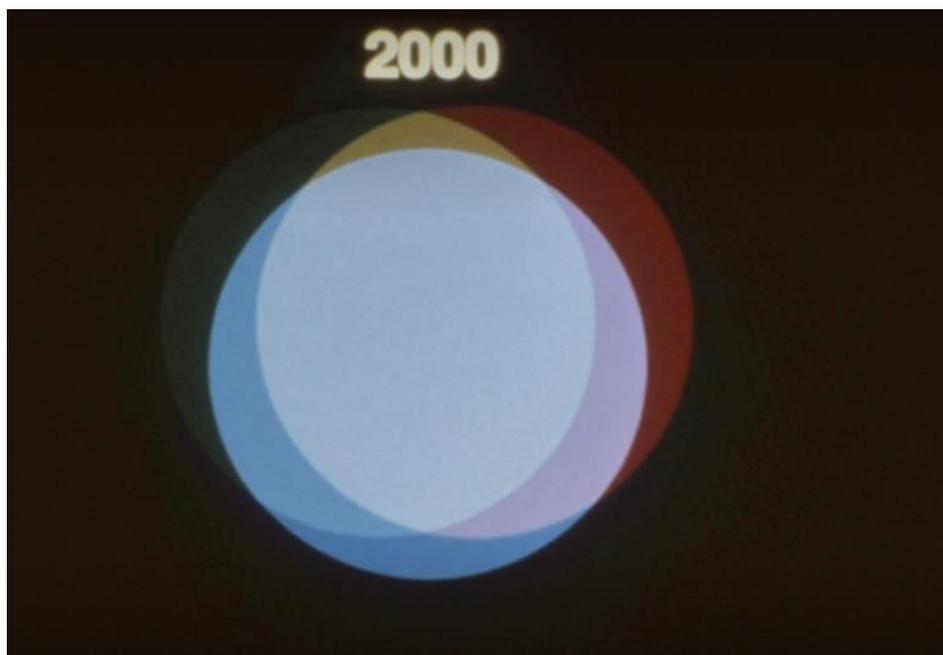
Figura 14 - Descrição do que viria a ser o *Media lab* do MIT, em 1979



Fonte: Negroponte (2014).

No entanto, esta representação não faz mais jus ao contexto contemporâneo. Se na década de 70 estes três eixos começaram a se relacionar e dialogarem entre si, hoje a convergência não é mais a simples sobreposição de parte de cada um destes círculos, mas a hibridização deles. Canclini (2008) vai chamar de híbrido aquilo que não se encaixa nem em um nem em outro aspecto, mas que brota de entrecruzamentos e/ou de suas margens. A convergência, tão discutida por Negroponte (1995a) e Jenkins (2009), representa a hibridização deste sistema ou contexto, de tal forma que Negroponte vai representar a visão e enfoque do MIT *Media lab*, já a partir dos anos 2000, como uma sobreposição destas esferas (Figura 15).

Figura 15 - Representação de para onde foi esta indústria, este foco do MIT *Media lab* em 2000



Fonte: Negroponte (2014)

Surgidos a partir de um cenário de transformação, a ressignificação dos *media labs* acompanha a dinamicidade e a mutabilidade do contexto em que estão inseridos. É por isso que Plohman (2010) vai destacar que é visível que os papéis e contextos dos *media labs* passaram por mudanças significativas desde a criação do *Media lab* do MIT em 1985. Este fato é especialmente visível no que concerne aos *media labs* relacionados às artes, que têm uma proliferação acelerada a partir dos anos de 1990 (PLOHMAN, 2010).

Hoje, os *media labs* podem se materializar de diversas formas, desde laboratórios industriais ou focados em pesquisa e desenvolvimento (P&D), centros de artes e mídia, laboratórios universitários ou os chamados laboratórios cívicos ou cidadãos, que são focados em comunidades locais (TANAKA, 2011). Os *media labs* contemporâneos podem situar-se em universidades, sua origem primária, mas também podem estar em garagens, porões, depósitos, empresas de mídia ou corporações. Isso porque sua abrangência é tão difusa quanto o seu foco pode ser, e as suas especificidades formais e de formato são tão dispersas quanto as suas fronteiras:

Eles são estáveis em diferentes graus; muitos têm endereços de longo prazo e uma lista itinerante de ocupantes. Alguns aparecem em um local por alguns dias e depois mudam para outro. Às vezes eles estão em caminhões móveis nas ruas, trazendo ferramentas e conhecimento para as crianças nas escolas e ao público em geral. À medida que conjuntos de ferramentas e talentos são

dinamizados para produzir valor econômico, os laboratórios em algum momento se alinham ao mais implacável dos capitalistas de risco; em outros casos, eles são livres e abertos para todos usarem, desdenhosos de todas as motivações comerciais¹⁵⁸(WHAT IS A MEDIA LAB, [2017?]).

Esta diversidade talvez seja proveniente do fato dos *media labs* não terem uma organização formal padrão, o que se alinha ao fato de a inovação se relacionar com o rompimento de um *status quo* ou cultura.

Entre os princípios que guiam estes laboratórios está a orientação a problemas, porém de forma diversa. Apesar do conceito de *media labs* estar relacionado às universidades, com o *Media lab* do MIT, os problemas são endereçados sem as tradicionais divisões e fronteiras das áreas do conhecimento, tão populares no histórico das ciências e da carreira acadêmica. “A cultura não é tanto interdisciplinar como é orgulhosamente ‘antidisciplinar’, o corpo docente e os alunos, mais frequentemente do que não, não estão apenas colaborando entre disciplinas, mas também explorando o espaço entre e além delas” (ITO; HOWE, 2018, p. 20). Encontra-se aqui uma idiossincrasia base: os *media labs* contradizem a abordagem especializada em um único campo, não obstante seu vínculo acadêmico com as universidades, tradicionais pela sua fragmentação e especialização em disciplinas estabelecidas.

A diversidade de abordagens dos laboratórios materializa-se em um enfoque temático sem fronteiras claras. “O *Media lab* precisa desse guarda-chuva espaçoso, uma vez que tem sido sempre uma espécie de ilha para brinquedos desajustados, um lugar para artistas que criam novas tecnologias, engenheiros que trabalham em genética e cientistas da computação que tentam reinventar nosso sistema educacional” (ITO; HOWE, 2018, p. 20). Por isso também, as equipes dos *media labs* costumam ter uma diversidade de formações e experiências, com conhecimentos complementares entre os membros do laboratório.

Em termos de processo, de forma geral, estes laboratórios costumam ser guiados pela pesquisa de desenvolvimento experimental:

[...] em trabalhos sistemáticos com base em conhecimentos existentes obtidos pela pesquisa ou experiência prática, para lançar a fabricação de novos materiais, produtos ou dispositivos, para estabelecer novos procedimentos, sistemas e serviços ou para melhorar os já existentes (OCDE, 2013, p. 38)

¹⁵⁸ No original: “They are stable to varying degrees; many have long-term addresses and an itinerant roster of occupants. Some pop up in one location for a few days, then relocate to another. Sometimes they’re even in mobile trucks in the streets, bringing tools and expertise to children in schools and the general public. As clusters of tools and talent streamlined to produce economic value, labs sometime align with the most ruthless of venture capitalists; in other cases, they are free and open for all to use, disdainful of all commercial motivations”.

Este processo é dividido em três fases: (1) o escrutínio do tópico ou problema endereçado, que costuma ser amplo e multifacetado –fase que corresponde à pesquisa de longo prazo (2) o início do desenvolvimento da pesquisa e, por fim (3) a concretização das inovações (considerando sua replicabilidade) (OCDE, 2013). No entanto, esta abordagem também pode ser combinada com etapas de pesquisa aplicada - que é direcionada a um objetivo prático determinado (OCDE, 2013) – assim como com uma etapa anterior de pesquisa básica, que é focada em buscar novos conhecimentos sobre um tema ou fenômeno específico, mas que se diferencia por não considerar uma aplicação ou uso particular (OCDE, 2013). Por este último fator, a pesquisa básica pode estar presente, mas é apenas um suporte, e não a atividade que caracteriza os *media labs*, reconhecidos por endereçar desafios e implementar ou propor inovações para estes problemas, seja através de novos produtos, processo, serviços ou um de um novo posicionamento.

A pesquisa de desenvolvimento experimental pode ser relacionada a experimentação e tolerância ao erro, eixos basilares dos *media labs*, uma vez que esta abordagem prioriza e objetiva a viabilização prática do problema ou pergunta endereçada através de tentativas. Assim, mesmo quando situados em ambientes acadêmicos, os *media labs* vão seguir preceitos de materialização propositiva do problema de pesquisa, em uma cultura que prioriza o “*Demo or die*” em substituição a de “*Publish or Perish*”¹⁵⁹ (BRAND, 1987). Ou seja, a investigação é guiada pela experimentação, incentivando testes e implementações, mesmo que parciais (como em grupos controle).

Tomando como base o MIT *Media lab*, Brand (1987, p. 4) comenta que: “o foco é engenharia e ciência, em vez de produção acadêmica, invenção, em vez de estudos, pesquisas ou críticas”¹⁶⁰. Haase (2000) também reforça que, apesar de produzirem artigos e materiais acadêmicos no MIT *Media lab*, os resultados mais consistentes costumam ser demonstrações atraentes e preparadas para encantar visitantes, patrocinadores e até colegas e parceiros de equipe.

Esta prática experimental pode ser relacionada com a cultura de inovação organizacional, que vai fomentar ambientes inovadores em âmbito corporativo. Thomke (2001, documento *on-line*) vai destacar que “a experimentação está no coração da capacidade

¹⁵⁹ Em tradução literal, a primeira expressão vai significar “realizar sessões de demonstração ou morrer”, se referindo a cultura baseada em protótipos típicas dos laboratórios de experimentação. Esta se opõe a segunda expressão, “publicar ou perecer”, em tradução literal, fazendo uma referência a demanda por publicações de artigos e pesquisas no contexto acadêmico.

¹⁶⁰ No original: “The focus is engineering and science rather than scholarship, invention rather than studies, surveys, or critiques”.

de inovação de toda empresa. Em outras palavras, o teste sistemático de ideias é o que permite às empresas criarem e refinarem seus produtos”¹⁶¹.

A experimentação é impulsionada a partir do incremento tecnológico, um tema recorrente quando se trata dos *media labs*, e conectado ao contexto contemporâneo. A redução de custos para testar novas ideias possibilitada pelas tecnologias digitais permitiu às organizações (incluindo os laboratórios) ampliarem suas estratégias em direção a experimentação.

No passado, os testes eram relativamente caros, então as empresas tinham que ter parcimônia com o número de iterações experimentais. Hoje, no entanto, novas tecnologias, como simulação computacional, prototipagem rápida e química combinatória, permitem que as empresas criem mais aprendizado mais rapidamente, e esse conhecimento, por sua vez, pode ser incorporado a mais experimentos com menor custo¹⁶² (THOMKE, 2001, documento *on-line*).

Thomke (2001) acrescenta ainda que a tecnologia pode tanto tornar a atividade experimental mais eficiente (como através de sistemas que fornecem resultados de testes biotecnológicos com mais agilidade ou que integram inovações baseadas em dados) como pode propiciar novas maneiras de endereçar conceitos e soluções, sendo a base do produto, serviço ou inovação proposta.

A questão que perpassa todo este processo é a mentalidade do planejar menos e testar mais, um preceito que pode ser relacionado a metodologia Startup Enxuta (RIES, 2012), discutida anteriormente. A cultura da experimentação pode ser também relacionada ao risco e a um aspecto lúdico. Em um relato acadêmico e pessoal, Haase (2000) vai comentar que este foi um conceito recorrente em quase todos os laboratórios em que ele trabalhou/pesquisou, incluindo os dois diferentes laboratórios no MIT, o *Artificial Intelligence Lab* e o *Media lab* (HAASE, 2000). A realização de protótipos e testes faz com seja possível materializar as ideias e gerar as chamadas demonstrações, já comentadas, sendo assim, parte importante dos processos dos *media labs*.

Uma vez que estes laboratórios podem situar-se em diferentes contextos, inclusive em universidades, é justamente esta abordagem experimental que vai diferenciá-los de alguns

¹⁶¹ No original: “Experimentation lies at the heart of every company’s ability to innovate. In other words, the systematic testing of ideas is what enables companies to create and refine their products”.

¹⁶² No original: “In the past, testing was relatively expensive, so companies had to be parsimonious with the number of experimental iterations. Today, however, new technologies such as computer simulation, rapid prototyping, and combinatorial chemistry allow companies to create more learning more rapidly, and that knowledge, in turn, can be incorporated in more experiments at less expense”.

outros tipos de laboratórios de pesquisa acadêmicos, tópico que será discutido novamente adiante. De fato, Haase (2000) comenta que a transição de trabalho do laboratório de inteligência artificial do MIT para o *Media lab* foi uma decisão complicada, mesmo sendo uma mudança entre laboratórios da mesma instituição de ensino superior. Isso porque o modelo do *Media lab* era diferente dos outros. Ele cita especialmente a diversidade, que, por vezes, pode causar a sensação de isolamento entre pares de conhecimento formal semelhante: “Uma das minhas primeiras frustrações no *Media lab* foi que não havia muitos outros ‘cientistas da computação’ para quem eu poderia trazer minhas soluções práticas de problemas sobre algoritmos ou teoria”¹⁶³ (HAASE, 2000, p. 426). Mais adiante, no entanto, este foi exatamente um dos pontos que motivou Haase. De forma geral, a interdisciplinaridade, junto com a pesquisa experimental, torna estes laboratórios particulares dentre outros espaços acadêmicos, o que inclui a diversidade de formação de pesquisadores, professores e parceiros (HAASE, 2000, p. 426).

Ainda em relação aos *media labs*, é necessário destacar que a inovação não é exclusivamente um objetivo em termos de soluções para problemas, mas do próprio processo, do modo de trabalho e de como ele se apresenta. Haase (2000) vai afirmar que estas particularidades podem ser divididas em três eixos: (1) a forma, que abrange a estrutura e produtos do *lab*, assim como a visão que os estudantes e as pessoas no geral têm dele, (2) o conteúdo, que se relaciona com os temas endereçados pelo laboratório, e (3) o que ele vai denominar estilo, que nada mais é do que o processo de trabalho.

Estes dois últimos estão, para o autor, intrinsecamente ligados. Tanto que ele afirma que: “qualquer consistência ou identidade do laboratório não vem das ‘perguntas que fazemos’, mas da ‘maneira como as perguntamos’”¹⁶⁴ (HAASE, 2000, p. 423). A afirmação enfatiza o processo, que é experimental e integra diferentes áreas do conhecimento.

Em termos de forma, além de pares/pesquisadores e comunidade universitária, há uma integração com as empresas e o mercado. No caso do MIT Media Lab: “[...] a indústria patrocina nossas atividades e professores e alunos visitam regularmente empresas patrocinadoras. O laboratório tem mais patrocinadores individuais do que qualquer outro

¹⁶³ No original: “One of my early frustrations at the *Media lab* was that there were not many other ‘computer scientists’ to whom I could bring my practical problem solving about algorithms or theory”.

¹⁶⁴ No original: “any consistency or identity of the lab comes not from the ‘questions we ask’ but the ‘way we ask them’”.

programa de pesquisa no MIT [...]”¹⁶⁵ (HAASE, 2000, p. 420). Desta forma, os *media labs* convergem a criatividade, a inovação e a monetização (WHAT IS A MEDIA LAB, [2017?]) conectando o mercado e a pesquisa acadêmica.

A integração com o mercado e patrocinadores é uma fonte de receita comum. No que tange ao MIT *Media lab*, o resultado palpável da pesquisa é protegido por propriedade intelectual. Via de regra, esta propriedade é detida em sua totalidade pela Universidade, com licenciamento do resultado ao patrocinador de forma não exclusiva. O licenciamento de forma não exclusiva é justificado por acreditarem que o argumento da pesquisa (mensurado pelo sua influência e impacto) é mais valioso do que a patente exclusiva do produto (HAASE, 2000). De modo crítico, é possível perceber que esta modalidade acaba também por conceder vantagens à Universidade, principalmente relacionadas à flexibilidade de distribuição da pesquisa e possíveis benefícios financeiros. Para defender seu argumento, Haase (2000, p. 422) dá o exemplo de um projeto integrador de vídeos no computador, liderado ainda pelos precursores do *Media lab*, *The Architecture Machine Group* e *the MIT Film/Video Group*. Ele argumenta:

Na época em que esses projetos foram iniciados, a ideia de combinar uma televisão e um computador para qualquer coisa que não fosse visualização científica era considerada absurda. O trabalho produziu algumas patentes, mas produziu principalmente demonstrações e “ponto de vista”. Foi esse ponto de vista que indiscutivelmente levou à indústria que agora é conhecida como multimídia e aos subsistemas de vídeo digital sem os quais nenhum sistema operacional moderno estaria completo.¹⁶⁶

Assim, segundo o autor (HAASE, 2000), parte do resultado do trabalho de um *media lab* é gerar novos pontos de vista. É através da experimentação e investigação que uma proposta é materializada, principalmente a partir da recombinação ou da identificação de tendências e oportunidades alheias ao mercado atual, mas focadas nos mercados futuros. Haase (2000, p. 421) vai destacar ainda que este é um dos pontos cruciais presente no MIT *Media lab*: “nas demonstrações e discussões sobre a relevância e potencial [da pesquisa], os

¹⁶⁵ No original: “Industry sponsors our activities, and both faculty and students regularly visit sponsoring companies. The lab has more individual sponsors than any other research program at MIT, giving us tremendous leverage in both changing the world and understanding changes in the world”.

¹⁶⁶ No original: “At the time these projects were begun, the idea of combining a television and a computer for anything but scientific visualization was considered absurd. The work produced a few patents, but mostly it produced demonstrations and “point of view.” It was that point of view that arguably led to the industry that is now known as multimedia and the digital video subsystems without which no modern operating system is complete”.

patrocinadores têm a oportunidade de obter um novo ponto de vista sobre suas próprias empresas e mercados e (às vezes) o mundo como um todo”¹⁶⁷.

O “ponto de vista” de que Hasse fala pode ser relacionado com a capacidade de replicabilidade ou a reprodutibilidade das inovações propostas¹⁶⁸. Isso não quer dizer que estes resultados devem ser implementados necessariamente da mesma forma em contextos obrigatoriamente análogos (inovações reprodutíveis), mas que o resultado proposto poderia ser facilmente adaptado ou poderia inspirar iniciativas correlatas em outras empresas, startups, ONGs, situadas no mesmo contexto social ou em ambientes diversos (inovações replicáveis). Por isso, o modelo de licenciamento não exclusivo ao patrocinador tem uma importância singular nesta estratégia.

Pode se afirmar que as discussões aqui propostas viabilizam estabelecer princípios que guiam os laboratórios de inovação inspirados em *media labs* como o precursor do MIT. Entre eles, estão os paradigmas identificados por Ito e Howe (2018) como basilares em relação ao MIT *Media lab*. Pode se citar a ênfase na prática em relação à pesquisa teórica, a diversidade como um elemento crucial, a perspectiva dos testes e falha rápida, a abertura para erros e a capacidade de assumir riscos. Além disso, deve se citar a importância de considerar a emergência das redes, que propicia que a coletividade possa impulsionar este processo de inovação, mais descentralizado e adaptado a um contexto digital sob demanda (ITO; HOWE, 2018).

Apesar do *MIT Media Lab* ser um importante precursor e ainda estar em operação, a retomada dos *media labs* tem enfoques diversos, endereçando desafios relacionados a diferentes indústrias. A diversidade de laboratórios existentes atualmente vai inclusive fomentar a pergunta sobre o futuro dos *media labs*: “Com a tecnologia mais acessível, a arte tecnológica uma disciplina mais madura e as condições em rede afetando radicalmente a maneira como trabalhamos, estamos em um momento que exige um determinado questionamento dos papéis, formas e potencial do laboratório de mídia hoje” (PLOHMAN, 2010, p. 9)¹⁶⁹.

¹⁶⁷ No original: “In exposure to our demonstrations and discussion of their relevance and potential, sponsors have the opportunity to obtain a new point of view on their own companies and markets and (sometimes) the world as a whole”.

¹⁶⁸ Considera-se inovações reprodutíveis quando o mesmo projeto é passível de obter o mesmo resultado em contexto semelhante ou análogo. Já inovações replicáveis, são aquelas que são passíveis de reapropriação em contextos similares ou com similaridades visando resultados afins, conforme discutido anteriormente.

¹⁶⁹ No original: “With technology more accessible, technological art a more mature discipline, and networked conditions radically affecting the way we work, we are at a moment that necessitates a determined questioning of the roles, forms and potential of the *media lab* today”

Responder sobre o futuro dos *media labs* é hoje tão desafiador como investigar os caminhos futuros da mídia, em seu contexto mais amplo e abrangente, incluindo as artes, a música, a literatura, o jornalismo, o entretenimento, entre outros. Assim, uma possível forma de compreender suas transformações e consequências é discutir o papel dos *media labs* em contextos específicos, como se faz nesta pesquisa em relação a mídia e, especialmente, ao jornalismo. A esta tese interessa especialmente os laboratórios focados nestas áreas a partir dos princípios da experimentação, da prática antes da teoria, da conexão com o mercado, da interdisciplinaridade e da abordagem que privilegia o empirismo, da tentativa e erro a partir de testes e protótipos, princípios estes abordados neste subcapítulo. Por isso, agora dedica-se a discutir, definir e caracterizar os *media labs* focados na indústria midiática e jornalística.

3.2.2 Definição de *media labs* e a relação com a inovação em mídia e em jornalismo

O subcapítulo anterior estabeleceu que o que define os *media labs* não são seus enfoques específicos, mas o modo como endereçam os desafios a que se propõem¹⁷⁰. Assim, muitos *media labs* vão surgir a partir de reflexões artísticas (DEKKER, 2011), muitos outros de posições mais tecnoutópicas em relação a mídia como o próprio MIT *Media lab* e outros ainda diretamente de problemas sociais. Como comenta Dekker (2011), ao longo da sua história, os *media labs* mudaram de função e aparências muitas vezes. Seu modo de fazer, no entanto, continua sendo sua base definidora. “Geralmente, o laboratório de mídia é visto como um experimento em andamento, tanto físico quanto intelectual, para facilitar a inovação, a colaboração e a crítica”¹⁷¹(DEKKER, 2011, p. 277).

Portanto, os *media labs* têm em comum o contexto da era da informação (LENOBLE; GARCIA; WESTENBERG, 2010). Independentemente de onde eles podem se localizar (seja em uma universidade, em um museu, em um estúdio de arte ou em uma empresa, para citar alguns), o que conecta estas estruturas é este modo de fazer e a amplitude do olhar a partir da era digital. Assim, o conceito do que é um *media lab* é amplo e disperso. Tanaka (2011, documento *on-line*) vai comentar que “[...] ao mesmo tempo em que a noção de um *media lab* pode ser transmitida em uma palavra, não há uma definição única do que constitui um

¹⁷⁰ Como comentado no subcapítulo anterior, Hasse (2000) vai defender esta abordagem em relação ao MIT Media Lab, precursor destas estruturas de inovação.

¹⁷¹ No original: “Generally, the *media lab* is thought of as an ongoing experiment, both physical and intellectual, in facilitating innovation, collaboration and critique”.

laboratório de mídia”¹⁷². Isso porque a amplitude do escopo destes laboratórios e suas influências são múltiplas, e diversas. Além disso, estas estruturas possuem um histórico pouco sistematizado até então. Por isso, autores como Wershler, Parikka e Emerson (WHAT IS A MEDIA LAB, [2017?]) debruçam hoje suas pesquisas no entendimento do que é um *Media lab*, indo além daqueles voltados exclusivamente à indústria da mídia e/ou jornalismo. No website que divulga a investigação, ainda em andamento, eles sustentam um ponto de partida para discutir estes laboratórios e afirmam: “laboratórios de mídia são lugares onde a produção, o trabalho e a conceituação da mídia ocorrem”¹⁷³. Em uma perspectiva similar, Maurer (2010), integrante do laboratório Baltan¹⁷⁴, lembra que o termo laboratório provém da combinação de duas palavras em latim: “labor” que significa trabalho e “torium, relativo a espaço/local e acrescenta: “O futuro do espaço de trabalho é um lugar onde as pessoas podem 'brincar' para encontrar novas maneiras de fazer as coisas funcionarem melhor”¹⁷⁵ (MAURER, 2010, p. 15).

Uma definição, no entanto, é necessária e, de forma preliminar, utiliza-se aqui a perspectiva de Lenoble, Garcia e Westenberg (2010, p. 54):

Atualmente, entendemos os *media labs* como organizações de pesquisa que buscam respostas às necessidades da sociedade da informação. Essas 'necessidades' não são ativos fixos nem são conhecidos e definidos em caráter. Elas dependem do contexto; qual é o objeto de desejo, quem ou o que é o demandante? Eles podem ser considerados a partir de perspectivas políticas, sociais, culturais e educacionais¹⁷⁶.

Desta forma, os *media labs* são mais do que estruturas para pensar a mídia e o jornalismo, como discutido anteriormente, e a origem de seu surgimento nem sempre vai ocorrer para atacar os dilemas corporativos das empresas midiáticas, apesar hoje haver *media labs* que se destinam a este fim.

¹⁷² No original: “while the notion of a *media lab* can be conveyed in one word, there is not a single definition of what constitutes a *media laboratory*”.

¹⁷³ No original: “*Media labs* are places where the production, labour and conceptualization of media occurs”

¹⁷⁴ Baltan Lab é um media arts lab criado em 2008 na cidade de Eindhoven, nos Países Baixos. O laboratório foca particularmente na intersecção das artes, do design, da ciência e da tecnologia, com uma abordagem de projetos que vai do corpo humano à economia, com projetos amplos criando conexões entre diferentes disciplinas e conhecimentos.

¹⁷⁵ No original: “The future of the workspace is a place where people can ‘play’ to find new ways of making things work better”.

¹⁷⁶ No original: “We currently understand *media labs* as research organisations that seek responses to the needs of the information society. These ‘needs’ are not fixed assets nor known and defined in character. They depend on context; what is the object of desire, who or what is the asking party? They can be considered from political, social, cultural and educational perspectives”.

As necessidades da sociedade no contexto digital é o fator chave para a ampliação e popularização da criação dos *media labs* nos últimos anos. Apesar da criação de alguns destes laboratórios iniciarem ainda antes dos anos 2000, observa-se uma retomada recente, como afirma Plohman (2010, p. 9): “Parece que o laboratório de mídia está tendo uma espécie de revitalização auto reflexiva”¹⁷⁷. Uma retomada que se deve à urgência por inovação e à toda reestruturação midiática descrita nos capítulos anteriores.

De fato, o *Media lab* do MIT é um precursor das premissas basilares dos laboratórios experimentais em mídia que temos hoje, mas percebe-se que, nos últimos anos, estes espaços adentraram um momento de redefinição. Tanaka (2011, documento *on-line*) vai argumentar que: “enquanto isso, com a rápida democratização da tecnologia, a relevância social e o propósito do laboratório de mídia mudaram de um foco puramente tecnológico para um social”¹⁷⁸. Esta afirmação relaciona-se diretamente com os 4P’s e 1S dos tipos de inovação em mídia de Storsul e Krumsvik (2013), em que o “s” representa a inovação social. Além disso, também aponta para a mediação da tecnologia, ou seja, para seu uso como meio para atingir um objetivo.

Especificamente na indústria jornalística, observa-se novas tendências em relação aos *media labs*. Entre elas, verifica-se o estabelecimento de laboratórios de experimentação criados e situados dentro das próprias empresas jornalísticas e/ou grupos de mídia. Salaverría (2015) relaciona o crescente número de *media labs* nestes contextos corporativos com a confluência de desafios por que passa a indústria jornalística, que leva as empresas a buscar fórmulas novas e inovadoras para endereçar o futuro.

As transformações da comunicação a partir da tecnologia, os desafios de receita, as crises de relevância para o público e todos os fatores contextuais discutidos anteriormente, assim como a necessidade e oportunidade de estabelecer processos de inovação sistemáticos são, possivelmente, as pré-condições que levam as empresas a apostarem em ambientes de experimentação interdisciplinares como os *media labs*. A partir dos últimos anos, observa-se então que “várias dezenas de mídias em todo o mundo lançaram recentemente unidades ou departamentos dedicados à pesquisa, experimentação, desenvolvimento e implementação de inovações tecnológicas e editoriais em suas organizações”¹⁷⁹ (SALAVERRÍA, 2015, p. 398).

¹⁷⁷ No original: “It seems as though the *media lab* is having a kind of self-reflective revival”.

¹⁷⁸ No original: “Meanwhile, with the rapid democratization of technology, the social relevance and purpose of the *media lab* has shifted away from a purely technological focus to a societal one”.

¹⁷⁹ No original: “varias decenas de medios a escala mundial han puesto en marcha recientemente unidades o departamentos dedicados a la investigación, experimentación, desarrollo e implementación de innovaciones tecnológicas y editoriales en sus organizaciones”.

O produto jornalístico, hoje mais do que nunca, extrapola as rotinas e práticas das redações jornalísticas. A criação destes espaços de experimentação fomenta uma interdisciplinaridade em torno do campo (e da inovação nesta área), características ainda pouco difundidas nas redações jornalísticas. Estas últimas são conhecidas por sua composição majoritária e exclusiva (ou quase) por jornalistas focados estritamente no ciclo periódico da informação. A integração entre os diferentes setores que compõe uma empresa de mídia para gerar oportunidades de inovação é tão importante quanto o entendimento da convergência das esferas ao se pensar o MIT *Media lab*.

O jornalismo como negócio sempre teve uma interligação 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 (CANAVILHAS; PELLANDA; NUNES, 2018, p.177).

Desta forma, estes laboratórios parecem vir conectar a cultura corporativa desta área e, principalmente, os jornalistas, com a possibilidade de promover inovação funcional de e para o jornalismo, assim como com a visão estratégica de médio e longo. De fato, os *media labs* não nascem para repensar a cultura corporativa midiática, mas espera-se que a cultura de inovação seja impulsionada a partir destas estruturas. Além disso, observa-se historicamente um distanciamento do jornalista e do jornalismo em relação a estratégia de produto e às questões envolvendo gestão, assim como uma separação de outros setores corporativos para além das redações, uma questão que parece ser endereçada a partir destes laboratórios.

Não obstante, Tejedor Calvo, Corpus e Lozano (2011) vão destacar que um dos saberes importantes para o jornalista digital passa a ser ‘inventar’: “o ciberjornalista deve ser capaz de criar novos produtos de informação que superem aqueles herdados da mídia analógica”¹⁸⁰ (TEJEDOR CALVO; CORPUS; LOZANO, 2011, p. 36). Para isso, os autores argumentam que é preciso se repensar o ensino superior de jornalismo. Entre os pontos, estão os laboratórios que conectem a universidade com os profissionais dos meios de comunicação e que ofereçam a oportunidade de os estudantes pensarem novos produtos jornalísticos. Se este seria um modelo de *media lab* ou de outros tipos de laboratórios, não fica claro no texto dos

¹⁸⁰ No original: “el ciberperiodista debe ser capaz de crear nuevos productos informativos superando los heredados de los soportes analógicos”.

autores. O que se sabe é que os *media labs* poderiam ser uma resposta também a este contexto.

Focado no futuro da indústria jornalística, os laboratórios são unidades criadas para fomentar a inovação em tecnologias e formatos editoriais (SALAVERRÍA, 2015). Este objetivo é perseguido através de pesquisa, desenvolvimento e inovação, ou seja, "estudos relacionados ao progresso tecnológico e de pesquisa focados no avanço da sociedade"¹⁸¹ (ESPAÑA, 2013, documento *on-line*).

Em relação a esta retomada dos *media labs* e especialmente considerando os laboratórios situados dentro de empresas de mídia e/ou jornalismo, Salaverría (2015, p. 402) identifica principalmente quatro objetivos a que eles respondem:

- [...] (1) dedicados ao desenvolvimento de aplicações e tecnologias digitais;
- (2) focados na exploração de novas narrativas multimídia e jornalismo de dados;
- (3) destinados a promover projetos e startups de negócios; e
- (4) orientados para atividades de formação profissional e programas de alfabetização midiática¹⁸²

A necessidade de inovação, seja por meio do cerne do jornalismo (novas narrativas midiáticas), de novos produtos (como as aplicações digitais) ou de iniciativas de propósito cívico ou de novos negócios (startups, novas empresas ou programas de *media literacy*¹⁸³) é o que conecta estes quatro focos.

O processo de inovação de um laboratório de mídia tende a ser mais longo e complexo do que a rotina cotidiana da área. Quando situados dentro de empresas de mídia e/ou jornalismo, os *media labs* costumam ter autonomia em relação à redação jornalística, sem um ciclo periódico e com uma visão que tende ao médio ou longo prazo. Além disso, estas estruturas costumam ter equipes diferentes do cotidiano jornalístico, com formações diversas e um espaço também alheio à periodicidade das notícias. É este fator que tende a vincular os *labs* a estratégias de médio ou longo prazo. Se um laboratório de inovação possui um processo que se guia pela complexidade do problema e de sua solução, este processo pode

¹⁸¹ No original: "estudios relacionados con el avance tecnológico e investigativo centrados en el avance de la sociedad".

¹⁸² No original: "(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 startups; y (4) orientados a actividades de formación profesional y programas de alfabetización mediática"

¹⁸³ Termo vinculado ao desenvolvimento de competências e habilidades para entendimento e compreensão crítica da mídia no contexto digital.

levar meses. Já em uma redação, a dinâmica temporal primária costuma ser a temporalidade da informação jornalística.

Pode se relacionar aqui o paradoxo vivenciado pelas empresas de mídia hoje (KÜNG, 2013): ao focarem seus esforços na sustentabilidade atual, desviam-se de conquistar a relevância futura. Através dos *media labs*, estas empresas parecem buscar inverter parte desta lógica, permitindo-se, pelo menos neste âmbito, experimentar e propor o que pode vir a ser o futuro da mídia e do jornalismo. Assim, continua-se fazendo o que é certo para os mercados existentes, no cotidiano da redação, e cria-se um espaço que busque atender a demanda futura, os *media labs*. É a busca pelo incentivo ou aproximação da cultura de startup em uma empresa estabelecida.

A questão que fica é ainda quanto a expectativa de futuro para estas estruturas: de forma otimista, parece se esperar que as inovações provindas dos *media labs* venham a destruir o *status quo* de fora para dentro, ou seja, venham a aniquilar as lógicas e os produtos que hoje sustentam as empresas midiáticas, em um funcionamento quase autodestrutivo. Enquanto as redações jornalísticas e os departamentos de produto noticiosos seguem na rotina produtiva, cria-se um ambiente que incentive a inovação através de produtos, serviços ou novos negócios que vão (espera-se) corromper e garantir a relevância da empresa em um futuro não tão distante. É uma alternativa em vez de esperar que os novos incumbentes cheguem para substituir a antiga (mas ainda vigente) ordem estabelecida. É possível afirmar também que é esperado que as inovações e práticas dos *media labs* internos vão substituir dinâmicas e produtos da própria empresa, numa lógica autofágica e por isso, talvez transitórias a longo prazo em termos de processo, mas nem sempre de escopo. Assim, o processo estabelecido ou a inovação do *media lab* poderá vir a ser adotada como a principal da indústria no futuro, mas uma vez consolidada, a prática passa a ser a estabelecida, e não mais a inovadora, e o laboratório poderá continuar existindo, enfocando o futuro.

Finalmente, a maior integração entre academia e mercado, proposta por estas iniciativas, inspira também o surgimento de novos tipos de *media labs*. Como descreve Canavilhas, Pellanda e Nunes (2018, p. 190), “percebe-se que os *media labs* são estruturas mais complexas do que a dualidade daquelas nascidas em universidades ou situadas em ambientes jornalísticos”.

Identifica-se a emergência de *media labs* que possuem estruturas mistas entre universidades e empresas como por exemplo NYC *Media lab* que tem entre seus membros afiliados empresas como *A+E Networks*, *Audible*, *Bloomberg LP*, *ESPN*, *Hearst Corporation*, *MLB Advanced Media*, *NBCUniversal*, *News Corp*, entre outros (CANAVILHAS;

PELLANDA; NUNES, 2018). Nesta retomada, surgem também estruturas independentes, ou seja, laboratórios experimentais de inovação que vão nascer como iniciativas próprias, sem vínculo primário com universidades ou empresas de mídia. No entanto, observa-se que, mesmo de formas diferentes, a integração entre a pesquisa, o mercado e a experimentação continua sendo um ponto em comum entre estas estruturas.

Os *media labs* focados em mídia e/ou jornalismo são, então, a combinação de um modo de fazer experimental, com o contexto digital da informação e da sociedade somados aos dilemas da indústria midiática contemporânea. Eles podem incluir todos os tipos de inovação citados por Storsul e Krumsvik (2013): produto, processo, posição, paradigmática e social. Além disso, os *media labs* focados em mídia e/ou jornalismo buscam contribuir com o futuro ou desafios destas áreas através de novas formas de contar histórias, relacionamento da mídia com a audiência, modelos de negócios de mídia ou novos processos midiáticos. *Media labs* também são estruturas que vão propiciar o encontro sistemático de equipes interdisciplinares em prol do desenvolvimento experimental para uma solução. Esta é a definição base de *media lab* focada em mídia e jornalismo utilizada nesta tese.

Adicionalmente, destaca-se que Canavilhas, Pellanda e Nunes (2018), em uma análise qualitativa considerando laboratórios de mídia e jornalismo situados em diferentes contextos (universidade, empresa de mídia e contexto externo), vão afirmar que estes *media labs* têm os seguintes objetivos em relação ao jornalismo: (1) buscar integrar uma nova tecnologia a área, como faz o Drone Journalism Lab, (2) diferenciar a narrativa frente aos concorrentes, como era o caso do BuzzFeed *Media lab*¹⁸⁴ ou (3) conectar as pesquisas das universidades aos problemas das empresas, à exemplo do NYC *Media lab*.

Por fim, o termo *media lab*, além da sua amplitude de enfoques e objetivos, engendra outros desafios para a pesquisa. Com a retomada destas estruturas e sua evidente relação com as tecnologias e a inovação, ser um *lab* tornou-se uma espécie de legitimidade, ou selo de conexão com o novo, um *hype* a que muitos vão querer se conectar. Agências de comunicação, centros comunitários, assim como laboratórios universitários começam a utilizar a nomenclatura indiscriminadamente, como marca de uma abordagem prática ou aplicada, mas nem sempre experimental. Estas estruturas, apesar de se autodenominarem *media labs*, nem sempre vão dialogar com os pressupostos descritos até agora. Fonseca (2014, p. 40) vai afirmar que “não parece coincidência que diversos projetos que investigavam a

¹⁸⁴ O laboratório foi encerrado em outubro de 2017, como mostra esta reportagem: <https://www.poynter.org/news/buzzfeed-closing-its-open-lab-later-year>

relação entre arte e tecnologias de informação tenham passado a usar o termo *media lab* para legitimar suas atividades mais experimentais, difíceis de enquadrar em outros tipos de pesquisa”. O caráter experimental de forma isolada não é suficiente para legitimar a iniciativa como um *media lab* focado na indústria midiática e jornalística, como será discutido a seguir e retomado no capítulo quatro. Pode se dizer que o termo *media lab* passou a ser um guarda-chuva amplo, não só para os temas que aborda, mas para vários tipos de estruturas que vão se autodenominar desta forma. Nesse contexto, torna-se importante diferenciar os *media labs* de outros tipos de laboratórios acadêmicos relacionados às práticas midiáticas e jornalísticas.

3.2.3 Os *media labs* focados em jornalismo e/ou mídia e sua relação com outros tipos de laboratórios universitários

No contexto universitário, pode se dizer que a prática laboratorial tem ganhado força nas últimas décadas, nos mais variados contextos e de uma forma globalizada e mundial, apesar dos laboratórios serem estruturas de aprendizagem já consolidadas na educação. Capoano e Ranieri (2016, p. 47) vão enfatizar que a “noção de laboratório não é nova no ramo da educação. [...]. Porém, o desenvolvimento de novas técnicas, processos e a descoberta de novas necessidades de aprendizagem estimularam que o formato de oficina evoluísse e se complexificasse”.

As atividades laboratoriais fazem parte da educação superior jornalística de forma mundial, com alguns contextos tendo mais enfoques que outros nesta prática, tanto em formato de laboratórios de narrativas/reportagens, com simulação e preparação para o mercado de trabalho, quanto em formato de laboratórios experimentais de inovação (*media labs*). No contexto norte-americano, especificamente, esta abordagem tem ganhado força já há alguns anos, com autores como Downie e Schudson (2009, p. 88) defendendo que as universidades deveriam ter laboratórios para inovação digital e difusão noticiosa.

Além de educar e treinar jornalistas, faculdades e universidades devem ser centros de reportagem profissional, como são para a prática e o avanço da medicina e direito, pesquisa científica e social, desenvolvimento de negócios, engenharia, educação e agricultura¹⁸⁵.

¹⁸⁵ No original: “In addition to educating and training journalists, colleges and universities should be centers of professional news reporting, as they are for the practice and advancement of medicine and law, scientific and social research, business development, engineering, education, and agriculture.”

Diversos formatos de laboratórios coexistem no ambiente educacional. No entanto, deve se observar as distinções entre estes espaços. Assim, mesmo que haja relação entre pesquisa e educação, principalmente devido ao envolvimento dos professores com estas duas atividades, há uma diferenciação que se torna imperativa: há *media labs* universitários, ou seja, laboratórios experimentais de inovação (utilizado aqui como sinônimo de *media labs*) situados em ambientes acadêmicos e há também laboratórios de natureza de pesquisa básica e/ou aplicada e/ou que simulam o mercado de trabalho.

Nos laboratórios universitários jornalísticos, a pesquisa experimental assim como a interdisciplinaridade da equipe, em um trabalho transdisciplinar¹⁸⁶, são alguns dos eixos que vão diferenciar os *media labs* de outros tipos de laboratórios. Em termos de pesquisa, são as três atividades (pesquisa básica, aplicada e desenvolvimento experimental) que compõem a pesquisa e desenvolvimento experimental, denominados em sua forma abreviada como P&D, (OCDE, 2013) que vão servir de base para diferenciar os *media labs* dos laboratórios estudantis do estilo “focas”¹⁸⁷, por exemplo.

Apesar de nas instituições de ensino, especialmente as de nível superior, as atividades de pesquisa e educação serem fortemente relacionadas (OCDE, 2013), verifica-se a existência de diversos tipos de laboratórios universitários, com diferentes propósitos e objetivos e que diferenciam-se do escopo dos *media labs* aqui tratados. Um destes exemplos são laboratórios de redação jornalística focados em atividades que objetivam preparar estudantes para o mercado de trabalho. No Brasil, a expansão destes laboratórios ocorreu depois dos anos 1970 (LANNES, 2010). Diferente dos *media labs*, os laboratórios universitários de redação jornalística costumam ser formados apenas por estudantes da área, com professores supervisores/orientadores também com formação no campo da Comunicação e/ou do Jornalismo. Lannes (2010, p. 243) a partir do exemplo do jornal-laboratório *Outro Olhar* do Curso de Comunicação da Universidade Federal de Viçosa, no Brasil, afirma que o objetivo destas estruturas é “fixar o aprendizado teórico e a utilização das técnicas específicas da profissão”. Reside aí uma diferença em relação aos *media labs*: a experimentação no âmbito da prática de reportagem é vivencial e experiencial, mas não experimental. Estes ambientes propiciam uma vivência do cotidiano de redações jornalísticas para os estudantes, o que é

¹⁸⁶ “A transdisciplinaridade é complementar à aproximação disciplinar: faz emergir da confrontação das disciplinas dados novos que as articulam entre si; oferece-nos uma visão da natureza e da realidade. A transdisciplinaridade não procura o domínio sobre as várias outras disciplinas, mas a abertura de todas elas àquilo que as atravessa e as ultrapassa” (MORIN *et al.*, 1994).

¹⁸⁷ Termo utilizado no Brasil para referir-se ao jovem aprendiz jornalista, principalmente vinculado ao jovem repórter.

uma experiência para eles visto a novidade desta atividade em suas vidas. No entanto, esta não é uma abordagem experimental ou de inovação para o jornalismo e/ou a mídia, uma vez que fazem parte das práticas cotidianas da atividade.

Além disso, deve se lembrar que os *media labs* focam-se especialmente em desafios de médio ou longo prazo, e que os laboratórios de abordagem prática de rotinas produtivas de redações jornalísticas costumam ter o foco de curto prazo em relação ao jornalismo, endereçando principalmente questões ou formas narrativas que possam ser implementadas/publicadas em dias ou semanas. O objetivo é propiciar a vivência das rotinas produtivas jornalísticas, que estão vinculadas ou atreladas à periodicidade da notícia. Talvez, em momentos pontuais, a inovação criativo intelectual (*soft-innovation* ou *CPP*) em formas narrativas também possa ser endereçada. No entanto, percebe-se que estas estruturas podem, eventualmente, se relacionar com a inovação em contexto cotidiano, mesmo que este não seja o seu objetivo primário, mas não com a inovação em contexto experimental, discutida anteriormente.

Alguns laboratórios de redação jornalística podem também realizar atividades de pesquisa, como é o caso do Editorial J, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) no Brasil, que possui alunos de iniciação científica. No entanto, quando estes espaços aportam esta atividade, eles costumam focar em pesquisa básica ou aplicada, como ocorre no exemplo citado, sendo esta uma abordagem complementar à vivência da rotina de redação e reportagem jornalística. Uma prova disso é que o *media lab* da Escola de Comunicação, Artes e Design – FAMECOS, pertencente à PUCRS, é uma estrutura diferente, chamada Ubilab¹⁸⁸, interdisciplinar e que não segue a periodicidade das notícias. São dois formatos de laboratórios complementares, com objetivos diversos, situados em locais diferentes e com um processo de trabalho próprio.

Outro formato presente nas Universidades são os Centros de Pesquisa. Há mais de um formato e enfoque, com alguns mais teóricos (focados em atividades de pesquisa básica e aplicada) e outros que integram também o desenvolvimento de pesquisa experimental com fomento à inovação. Se em relação aos laboratórios universitários de reportagem ou narrativas, a diferença para os *media labs* é clara a partir da análise do processo e objetivo do trabalho, nos Centros de Pesquisa esta diferenciação pode não ser tão óbvia. De um lado, há centros de pesquisas teóricos como o *Centre for Research on Media Innovations*, da Universidade de Oslo, citado anteriormente, e que se distingue dos laboratórios experimentais

¹⁸⁸ <https://www.ubilab.com.br/>

de inovação justamente pela ausência de uma abordagem experimental. Por outro lado, identifica-se também centros de pesquisa como o *Digital World Research*, da Universidade de Surrey, no Reino Unido, exemplo de estrutura que vai trabalhar a partir de protótipos, testes e desenvolvimento experimental, focada no futuro da mídia.

Além dele, o *Media Innovation Studio* da Universidade de *Central Lancashire*, também no Reino Unido apresenta-se em seu site como um centro de pesquisa e laboratório de aprendizado¹⁸⁹:

O *Media Innovation Studio* atua nos espaços limítrofes para além e entre as fronteiras das disciplinas tradicionais, reunindo áreas de pesquisa em que muitas vezes não há conexões óbvias. A pesquisa do Studio tem um enfoque social direcionado por perguntas cujas respostas criam impacto por meio de novas oportunidades significativas e experiências de vida enriquecidas. Nós geramos novos conhecimentos através da criação de tecnologias disruptivas, com parte da equipe desenvolvendo objetos conectados à web, tecnologia vestível e interfaces tangíveis, enquanto outros exploram dados, drones e criação de conteúdo digital¹⁹⁰ (MEDIA INNOVATION STUDIO, [2018], documento *on-line*).

Evidencia-se a antidisciplinaridade, comentada por (ITO; HOWE, 2018), assim como o foco em desenvolvimento de soluções por meio das tecnologias, a partir de perguntas complexas. O laboratório em questão está vinculado à Escola de Jornalismo e Mídia da Universidade de Central Lancashire e por isso, vai lidar ou partir de dilemas que se relacionam com a mídia e o jornalismo, apesar de não se limitarem em um escopo com fronteiras muito específicas.

Retoma-se então que a definição de *media lab* é a guiada principalmente pelos seus princípios de trabalho do que por outras características. Assim, o que diferencia um centro de pesquisa guiado por estes mesmos princípios de um autointitulado *media lab* que partilha os mesmos pressupostos de trabalho? Possivelmente esta questão remonta a uma questão mais formal do que estrutural ou conceitual. Enquanto o termo *media lab* se popularizou e foi utilizado indiscriminadamente por agências e laboratórios de redação, os centros de pesquisa respondem a uma organização formal da instituição de ensino superior à que estão vinculados. A sua nomenclatura como um centro de pesquisa vai responder, possivelmente, a um processo

¹⁸⁹ No original: “research centre and learning lab”.

¹⁹⁰ No original: “The Media Innovation Studio operates in the liminal spaces beyond and between the boundaries of traditional disciplines, bringing together areas of research where there are often no obvious connections. The Studio’s research has a social focus driven by asking the sort of questions whose answers create impact through meaningful new opportunities and enriched life experiences. We generate new knowledge through the creation of disruptive technologies with some of the team developing web connected objects, wearable technology and tangible interfaces whilst others explore data, drones and digital content creation”.

formal de criação, processo este já estabelecido pelas instituições educacionais. A estrutura e nomenclatura de um laboratório acadêmico é regida por regulação interna de escopo, sendo talvez o próprio nome dos espaços uma limitação ou requisito desta questão organizacional.

Isso encontra argumentos uma vez que algumas instituições vão fazer distinções entre o que é um centro e um instituto. Como exemplo, podemos tomar a definição da Universidade de Arkansas que vai delimitar que este último tem uma abrangência de pesquisa maior que o primeiro.

Centro: os centros normalmente envolvem docentes e funcionários de um ou mais departamentos, faculdades ou unidades envolvidas em atividades dedicadas à pesquisa, educação ou serviços.

Instituto: um instituto é uma organização destinada à pesquisa e tem um escopo mais amplo do que um centro; é tipicamente associado a uma infraestrutura física e organizacional para a realização de pesquisas. Envolve professores e funcionários de várias unidades que dependem de um conjunto de instalações comuns para suas pesquisas. Um instituto pode ser abrigado dentro de um ou mais centros¹⁹¹ (UNIVERSITY OF ARKANSAS, 2016, documento *on-line*).

Sendo esta uma definição institucional particular, esta nomenclatura não é estanque, podendo mudar de uma Universidade para outra ou de um país para o outro.

É neste contexto acadêmico que tanto Centros de Pesquisa como Institutos vão poder ter semelhanças com ou até poderem ser definidos como um *media lab*. Se os institutos de pesquisa tendem a ter uma abrangência maior de interação entre áreas do conhecimento, é lógico dizer que estas estruturas poderão também ter um ambiente “antidisciplinar”, característica tão valorizada pelos *media labs*. Um exemplo é o *The Brown Institute*, uma parceria entre a Universidade de Stanford e a Universidade de Columbia. Criado em 2012, ele foi pensado para incentivar criações inovadoras em mídia. De modo prático, o objetivo do Instituto vai se relacionar a uma das metas para os *media labs* jornalísticos, elencados por Salaverría (2015), o de promover projetos e startups de negócios para a indústria do jornalismo. As propostas são submetidas pelas comunidades das duas universidades e as de maior potencial inovador para a área são escolhidas. As bolsas, chamadas *Magic Grants*, visam o acesso a uma estrutura com os mesmos pressupostos de um *media lab*: “[a bolsa]

¹⁹¹ No original: “Center: Centers typically involve faculty and staff from one or more departments, colleges, or units engaged in a dedicated research, educational or service activity.

Institute: An institute is an organization intended for research and is broader in scope than a center; it is typically associated with a physical and organizational infrastructure for conducting research. It involves faculty and staff from multiple units who depend on a set of common facilities for their research. An institute may house within it one or more centers”.

apoia uma pequena equipe de pós-graduandos ou pós-graduados que devem demonstrar a relevância e a viabilidade de suas ideias, implementando um protótipo ou criando um produto de mídia inovador”¹⁹² (BROWN INSTITUTE FOR MEDIA INNOVATION, [2018?], documento *on-line*, tradução nossa). Por fim, o texto de apresentação do laboratório enfatiza que a expectativa de sucesso, ao final do programa, é que os projetos virem negócios para além da Universidade.

De fato, pode se dizer que o Instituto mencionado (assim como outras iniciativas deste tipo) vão seguir uma dinâmica de laboratório experimental de inovação para mídia e /ou jornalismo (*media lab*). Uma vez que se entende que *media labs* são organizações de pesquisa que buscam respostas para necessidades da era da informação (LENOBLE; GARCIA; WESTENBERG, 2010), que seguem princípios de pesquisa experimental (entre outras características já citadas) e que a esta pesquisa interessa principalmente àqueles que buscam contribuir para o futuro da mídia e/ou jornalismo, é inegável concluir que Centros de Pesquisa, assim como Institutos de pesquisa e todas as outras variações de pesquisa acadêmica que sigam estes mesmos pressupostos, poderão ser considerados tanto *media labs* quanto aqueles espaços que assim se auto denominam.

Portanto, a definição do que é um *media lab* vai além da sua nomenclatura, mas parte do seu escopo, objetivos e processos. Quando focados prioritariamente em produção científica de artigos acadêmicos, eles não são considerados laboratórios experimentais de inovação. No entanto, quando as características destas estruturas universitárias se sobrepõem às dos *media labs*, não faz sentido não as considerar como um laboratório experimental de inovação para mídia e/ou jornalismo (*media lab*).

Além dos institutos e centros de pesquisa que não utilizam a denominação *media lab* (mesmo que o sejam), observa-se uma retomada de estruturas no contexto universitário que já nascem denominadas como *media labs*. Em Portugal, por exemplo, Vicente (2016, p. 69) vai identificar a emergência destas abordagens diferenciadas no ensino da área da mídia, defendendo a maior integração em formato de laboratórios no contexto do Ensino Superior, com espaços “experimentais e interuniversitários vocacionados para a prototipagem de soluções úteis (“*protolabs*”), integrando start-ups de raiz científica, como locais de acção na (re)construção de práticas inovadoras que respondam aos desafios das sociedades contemporâneas”, ou seja, a dinâmica proposta pelos *media labs*. Ele comenta que a educação

¹⁹² No original: “[a bolsa] supports a small team of graduate students or postgraduates who are expected to demonstrate the relevance and viability of their ideas by implementing a prototype or creating an innovative media product”.

portuguesa está ainda distante da ampla utilização destas práticas, como ocorre nos Estados Unidos, mas destaca a atuação do iNOVA *Media lab* da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa. Nas palavras do autor, o laboratório é:

[...] um espaço experimental dedicado à investigação, desenvolvimento e produção no campo da narrativa digital, da tecnologia e da inovação, envolvendo professores, investigadores e alunos em projetos pedagógicos, científicos e empreendedores. O laboratório procura, assim, trabalhar na interseção entre as ciências sociais e o desenvolvimento tecnológico digital para os media, juntando trabalho em sala de aula, investigação experimental laboratorial e comunidades locais, trazendo à mesa peritos nacionais e internacionais da academia e da indústria, numa perspetiva de transferência de conhecimento e inovação (VICENTE, 2016, p. 74).

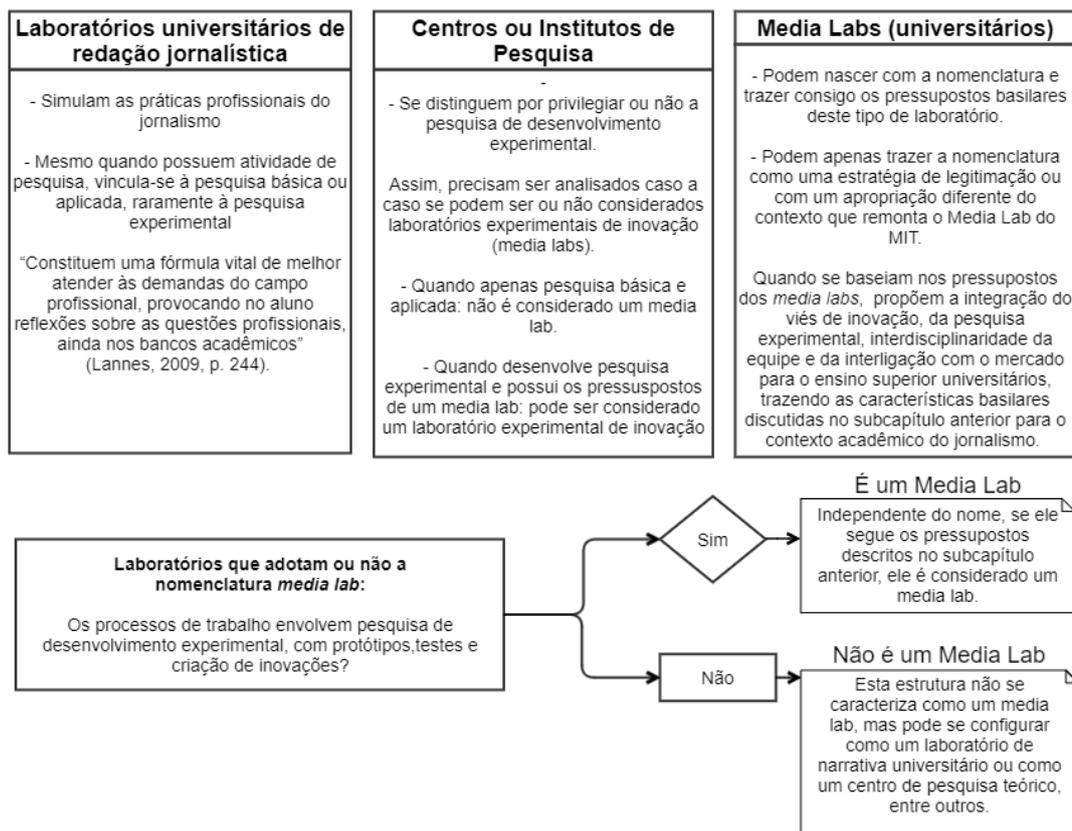
Comum a todos os tipos de laboratórios descritos (sendo eles ou não *media labs*), está o viés educacional com abordagem prática. Pode se afirmar que se coloca a aprendizagem como eixo basilar.

Vicente (2016) vai destacar ainda que os *media labs* universitários trazem uma contribuição no sentido de integrarem a experimentação, a universidade e a economia criativa:

Nesta visão são fundacionais as práticas laboratoriais de experimentação (uma procura do erro informado) e de prototipagem (o ensaio de respostas) como representações de um lugar de intermediação entre a Universidade e a economia criativa: a realização de parcerias com entidades públicas e privadas em projetos comuns, o estímulo ao rejuvenescimento dos recursos humanos, a coordenação de ações de inovação de base científica em áreas de grande potencial económico, social ou cultural, a incubação de start-ups, estancando a “fuga de cérebros” e fomentando a investigação-ação como um compromisso baseado na cooperação interdisciplinar (VICENTE, 2016, p. 74).

Desta forma, no âmbito acadêmico, em relação ao jornalismo, pode se identificar *media labs* com diferentes nomenclaturas e organizações formais, tendo ou não adotado a nomenclatura *media lab* como parte de sua identidade. O termo laboratório, por sua vez, também vai ser utilizado de forma abrangente, podendo se referir a um *media lab* ou a um laboratório que foca em práticas de mercado para preparar os estudantes para as práticas da profissão. De forma geral, percebe-se pelo menos três diferentes tipos de laboratórios coexistem no ambiente universitário de ensino do jornalismo (Figura 16)

Figura 16 – Laboratórios universitários de jornalismo



Fonte: a autora (2020).

Os *media labs* vão ser, então, particulares em relação a outros laboratórios que terão o jornalismo e a mídia como enfoque, como discutido aqui, especialmente no que se refere ao ambiente acadêmico e universitário. Além disso, de forma geral, os *media labs* vão representar um passo importante em direção à cultura de inovação, especialmente por que as organizações midiáticas não são conhecidas pela sua capacidade e rapidez em inovar: “realmente empresas de mídia são menos responsivas à inovação comparado a outras empresas”¹⁹³ (DAL ZOTTO; VAN KRANENBURG, 2008, p. xvii, tradução nossa). A investigação destas estruturas e suas iniciativas pode, portanto, trazer à tona novas características da inovação em mídia, particularmente em jornalismo, suscitando discussões sobre como analisá-las considerando suas especificidades.

¹⁹³ No original: “Indeed media firms are less responsive to innovation compared to other firms”.

4 METODOLOGIA

A investigação da inovação em jornalismo proposta nesta tese é realizada a partir da combinação de duas abordagens: a discussão teórica e a pesquisa empírica. Da primeira, fazem parte o capítulo dois e três, assim como o enquadramento teórico presente neste capítulo. Já a segunda é composta das estratégias, procedimentos e abordagens da metodologia empírica detalhados mais adiante, assim como do capítulo cinco, momento em que são apresentados, analisados e discutidos os resultados da coleta de dados em contraste com as teorias apresentadas anteriormente.

Este capítulo de metodologia tem o objetivo de esclarecer o ponto de vista teórico e os procedimentos que baseiam esta investigação, evidenciando também as limitações da pesquisa. Para tanto, inicia-se apresentando o ponto de vista teórico de que parte esta tese, que está relacionada ao campo de pesquisa denominado *Media Innovation*. Este subcapítulo complementa as discussões já realizadas no capítulo dois e três, situando a pesquisa em seu escopo teórico específico. Em seguida, são recapitulados os problemas de pesquisa e hipóteses, apresentados na introdução, relacionados e oriundos dos capítulos teóricos. Na sequência, são descritas as metodologias de pesquisa empírica: mapeamento de *media labs* e questionários destinados aos líderes dos laboratórios. Por fim, descreve-se as características da amostragem, evidenciando desafios e limitações da investigação, assim como detalha-se os instrumentos de análise. Desta forma, este capítulo está dividido em cinco partes: enquadramento teórico, problemas de investigação e hipóteses, metodologia de pesquisa empírica, características da amostragem, desafios e limitações e instrumentos de análise.

4.1 Enquadramento teórico

A pesquisa de inovação em mídia no âmbito da Comunicação Social teve uma importância crescente nos últimos anos, devido ao próprio contexto e desafios discutidos nos capítulos anteriores. As mudanças enfrentadas pela indústria midiática a partir da popularização das tecnologias digitais tornaram a inovação e a gestão de mídia uma das áreas cruciais na pesquisa em *Media Management* e *Media Economics*, que se consolidou a partir dos anos 2000 (MIERZEJEWSKA, 2011).

Este contexto mais dinâmico, fragmentado e de contínua transformação cultural e tecnológica em que se insere a indústria midiática, incluindo aí o jornalismo, tem relação direta com a popularização do tema da inovação nas pesquisas e investigações da área da

Comunicação, como discutido anteriormente. Mierzejewska (2011, p. 23) comenta que: “acadêmicos e profissionais da mídia acabaram de começar a abordar essas questões de maneira sistemática, levantando novas hipóteses e começando a construir novas ‘teorias’”¹⁹⁴. Especialmente no jornalismo, Valero Pastor e García Ortega (2018) destacam que o interesse pelo conceito de inovação jornalística tem aumentado nos últimos anos tanto pela academia como pela indústria. Isso porque a digitalização e a popularização da Internet provocaram mudanças tanto no modelo de negócio como na forma de produção, distribuição e consumo da mídia. Com isso, os setores da indústria midiática tiveram que buscar respostas para responder a estas ameaças e oportunidades (MIERZEJEWSKA, 2011). Este contexto que foi discutido nos capítulos dois e três não será discutido novamente aqui, mas é importante retomar que, do ponto de vista acadêmico, a investigação sobre inovação relacionada a mídia e/ou jornalismo situaram-se até recentemente mais no escopo de uso das tecnologias de comunicação para as audiências (distribuição da informação e apropriação pelos receptores) e/ou de sua utilização para a produção de conteúdo midiático (apropriação das tecnologias pelos jornalistas nas redações ou organizações midiáticas), uma perspectiva que se relaciona à pesquisa da inovação em jornalismo (ou *innovation-impacted journalism*). A interligação da Comunicação com as teorias da inovação possui uma apropriação mais recente e situada em perspectivas teóricas de pesquisa específicas, como a pesquisa de inovação em/para jornalismo (grifo nosso, em inglês, *innovation in/to journalism ou journalism innovation*), discutida no capítulo três.

Esta tese relaciona-se a esta última abordagem e situa-se no âmbito teórico da pesquisa de *Media Innovation*, uma abordagem que se inter-relaciona com as investigações em *Media Economics*, *Media Change* e *Digital Humanities*¹⁹⁵. Propõe-se aqui que, assim como a perspectiva de *Media Management* constrói uma ponte entre as teorias da gestão e as especificidades da indústria da mídia (KÜNG, 2008b), a abordagem de *Media Innovation* propicia um elo entre as teorias de inovação e as particularidades e desafios da indústria da mídia, particularmente o jornalismo.

Esta é uma abordagem que se caracteriza pela interdisciplinaridade, relacionando principalmente os campos das Ciências Econômicas com o da Comunicação. Apesar de interdisciplinares, as pesquisas desta área costumam ser oriundas de centros de pesquisa e programas de pós-graduação na área de Comunicação, como é o caso desta tese. Küng

¹⁹⁴ No original: “Scholars as well as media practitioners have just started to address those issues in a systematic way, bringing up new hypotheses and starting to build new ‘theories’”

¹⁹⁵ O detalhamento destas abordagens e seus diálogos foram discutidos no subcapítulo 2.1.

(2008b) vai destacar esta questão especialmente em relação ao âmbito das investigações de *Media Management* que, assim como as outras, caracteriza-se por um arcabouço teórico de pesquisa interdisciplinar e especialmente vinculado às áreas relativas ao estudo da mídia e da Comunicação. A emergência de cursos de gestão em mídia também aponta para um protagonismo da Comunicação na vanguarda destas discussões:

Os planos de ensino de cursos de gerenciamento de mídia que surgiram na última década em todo o mundo exibem muito poucos pontos em comum e uma gama extremamente diversa de teorias, tópicos e leituras centrais. Notável é que muito poucos desses cursos resultam de escolas de administração ou de negócios. A maioria vem da Comunicação e instituições de jornalismo ou economia (KÜNG, 2008b, p. 1, tradução nossa).¹⁹⁶

Além da ampliação do debate da inovação em cursos, pesquisas, investigações e abordagens acadêmicas e profissionais a partir da perspectiva da mídia e da Comunicação, observa-se a emergência de associações e centros de pesquisas na área, vinculados a programas de Pós-Graduação em Mídia, Comunicação ou Jornalismo. Entre os exemplos, pode citar-se o trabalho da *European Media Management Association* (Emma), que auxilia no crescimento das pesquisas em *Media Management*, tanto na Europa como pelo mundo, além do *Centre for Research on Media Innovations* do departamento de *Media Studies* da Universidade de Oslo que é responsável pela publicação do *Journal of Media Innovations*. A publicação científica semestral coordenada pelo Departamento de Mídia e Comunicação da Universidade traz edições periódicas desde 2014. Estes são apenas alguns exemplos e poderiam ser citados outros, assim como pode se elencar ainda encontros, simpósios e organizações que vão tratar da mídia como negócio ou a partir da gestão, conforme citados anteriormente.

Apesar da abordagem da inovação a partir do viés interdisciplinar na pesquisa em Comunicação ter um histórico mais recente, isso não quer dizer que a preocupação com as tecnologias e seu diálogo com as mudanças do jornalismo e da Comunicação seja particular e único destes últimos anos. Como argumenta Storsul e Krumsvik (2013, p. 13, tradução nossa), “pesquisadores de mídia sempre se preocuparam com mudanças na mídia – com novas mídias, novos gêneros, novas formas de **usar a mídia**”¹⁹⁷ (grifo nosso). A questão é que, se

¹⁹⁶ No original: “The syllabi from the rash of media management courses that have sprung up over the past decade all over the world exhibit very few commonalities, and an enormously diverse range of theories, topics, and core readings. Notable is that very few of these courses stem from management or business schools. The majority come from mass communications and journalism or economics institutions”.

¹⁹⁷ Tradução livre da autora. No original: “media researchers have always been concerned with media change – with new media, new genres, new ways of using media”.

estas pesquisas investigavam um cenário posto de tecnologias já introduzidas no mercado e que passam a ser apropriadas pela indústria midiática, há uma abordagem complementar em que é possível se investigar as particularidades e desafios para se desenvolver ou implementar inovações para o campo da mídia e do jornalismo. Esta se relaciona com a pesquisa de inovação em/para o jornalismo, discutida no capítulo três, com abordagem mais contemporânea. Isso porque, como comentam Storsul e Krumsvik (2013, p. 13, tradução nossa): “esta preocupação com novas mídias não tem, no entanto, se baseado em grande parte em considerações teóricas explícitas sobre inovação”¹⁹⁸, como é proposta na abordagem mencionada anteriormente.

Assim como Storsul e Krumsvik (2013), Dogruel (2013a, 2013b, 2015, 2017) e Küng (2008, 2013), entende-se aqui que o olhar interdisciplinar a partir da teoria da inovação agrega para o futuro do jornalismo: “a lente da teoria da inovação é uma ferramenta valiosa para entender os desenvolvimentos atuais no cenário da mídia, as condições socioculturais das inovações, o papel da tecnologia e as relações de poder no desenvolvimento da mídia.”¹⁹⁹ (STORSUL; KRUMSVIK, 2013, p. 25, tradução nossa). É deste lugar de fala e à luz da interdisciplinaridade, especialmente da perspectiva da Comunicação, que parte esta tese. Uma vez situada a pesquisa de forma complementar ao já discutido no subcapítulo 2.1, procede-se agora a apresentação dos problemas de pesquisa.

4.2 Problemas de investigação e hipótese

Esta tese investiga a inovação midiática, particularmente a jornalística, a partir da dimensão da pesquisa em *Media Innovation* que enfoca novos produtos e serviços de mídia como inovação (DOGRUEL, 2015). Além desta, relaciona-se também o fato dos laboratórios de inovação pesquisados serem estratégias de inovação das organizações de mídia relacionados a sua capacidade de se adaptar a determinados processos de mudança²⁰⁰. Estas discussões são endereçadas a partir do escopo empírico dos *media labs* e das inovações produzidas por eles.

¹⁹⁸ Tradução livre da autora. No original: “this concern with new media has, however, to a larger extent not been grounded in explicit theoretical considerations about innovation”.

¹⁹⁹ No original: “The lens of innovation theory is a valuable tool for understanding current developments in the media landscape, the sociocultural conditions of the innovations, the role of technology, and power relations in media development”.

²⁰⁰ Dogruel (2015, p 155) descreve estes como sendo os dois focos dimensionais da investigação a partir da perspectiva de *Media Innovation*, apesar de eles nem sempre estarem entrelaçados nas pesquisas da área.

Os *media labs* foram a forma empírica de investigar um tópico amplo e difuso como a inovação em mídia e jornalismo, mas é importante destacar que eles são um meio e não o fim da pesquisa. De fato, o principal interesse aqui é compreender a inovação midiática, particularmente a jornalística, através da identificação de características e particularidades das inovações nestas áreas. Este objetivo geral parte dos *media labs* e suas inovações, em uma investigação com os seguintes problemas de pesquisa:

- a) Qual o contexto e as características dos *media labs* focados em mídia e/ou jornalismo?
- b) Quais as premissas dos processos de inovação destes laboratórios?
- c) Quais as características da inovação em mídia e/ou jornalismo em contexto experimental a partir da percepção dos líderes destes *media labs*?
- d) Quais as características da inovação em mídia, particularmente às relacionadas à indústria do jornalismo, em contexto experimental a partir dos *media labs* focados nestas áreas?

O primeiro problema de pesquisa parte do entendimento do contexto que emergem estes laboratórios (anos de fundação) para tratar de suas principais características, propiciando entendimento do objeto a partir de sua relação com os eixos da mídia, formação e tamanho das equipes, assim como seus modelos de financiamento. O segundo problema de pesquisa busca a compreensão das premissas dos processos de inovação em termos de relação com a tecnologia, objetivo da inovação, atividades, metodologias e desafios endereçados pelos *media labs*. Estas reflexões propiciam uma relação entre os resultados e a cultura organizacional midiática e jornalística. O terceiro, busca compreender as características das inovações resultantes dos *media labs* a partir da percepção dos líderes. Estas características têm por base as classificações apresentadas nos capítulos dois e três. Por fim, o quarto problema endereça as características de inovação em mídia e jornalismo, buscando compreender a inovação em contexto experimental e as particularidades da inovação midiática, particularmente a jornalística.

De fato, esta pesquisa parte do entendimento de que a mídia possui particularidades frente às outras indústrias (LAVINE AND WACKMAN, 1988; FERGUSSON, 1991; LINDMARK *et al.*, 2013; STORSUL E KRUMSVIK, 2013; DOGRUEL, 2013; 2014; 2015) e da hipótese que há características ainda não mapeadas da inovação em mídia e jornalismo. As discussões dos capítulos anteriores evidenciaram que a indústria midiática enfrentou mudanças significativas e que o jornalismo sofreu de forma semelhante estas modificações, mas com as

peculiaridades de uma indústria que lida com a informação e com uma cultura organizacional com características próprias (BOCZKOWSKI, 2005).

Do ponto de vista teórico, estas questões são sustentadas a partir das discussões do capítulo dois e três desta tese. O primeiro, contribui com as particularidades da mídia e do jornalismo, alicerçando a hipótese já mencionada. Além disso, ao discutir as classificações da inovação nestas áreas, este capítulo traz os elementos necessários para o endereçamento dos problemas de pesquisa sobre as características da inovação, tendo os seguintes autores âncoras: Lavine and Wackman (1988), Fergusson (1991), Lindmark *et al.*, (2013), Storsul e Krumsvik (2013), Küng (2013), Mierzejewska e Shaver (2014) e Dogruel (2013; 2014; 2015). O capítulo três, por sua vez, contribui com características adicionais, a partir da compreensão das diferenças entre inovação no contexto das rotinas produtivas e em contexto experimental, assim como com a contextualização da cultura organizacional midiática, a partir de Picard (2005), Boczkowski (2005), Deuze (2008), Jaaniste (2009), Stoneman (2008, 2010), Ryfe (2013), Dogruel (2013; 2014; 2015), Posetti (2018) e García-Avilés *et al.* (2019). A discussão de *media labs* é sustentada especialmente por Plohman (2010), Tanaka (2011), Salaverría (2015) Wershler, Parikka e Emerson (WHAT IS A MEDIA LAB, 2017) e Ito e Howe (2018).

A escolha dos *media labs* como objetos tem como base a expansão recente destas estruturas tanto no âmbito privado como público e por sua independência de um ciclo periódico de trabalho. Além disso, agrega-se o fato de priorizarem uma abordagem interdisciplinar, focados em projetos de médio e longo prazo para a mídia e, em muitos casos, especialmente dedicados à indústria do jornalismo, como discutido anteriormente. A questão do foco em projetos de médio e longo prazo mostrava-se uma necessidade para investigar os esforços de inovação de uma indústria que costuma pensar e canalizar a maior parte de seu trabalho no imediatismo. Os *media labs* são tratados aqui como espaços de pesquisa e experimentação aplicados a mídia e/ou jornalismo (WHAT IS A MEDIA LAB, 2017; CANAVILHAS; PELLANDA; NUNES, 2018), com as características e delimitações discutidas no capítulo anterior. Esta abordagem também tem grau de originalidade. Mierzejewska (2011, p. 20) vai comentar que: “[...] em geral, as abordagens organizacionais para o desenvolvimento de novos produtos na indústria de mídia têm sido uma área negligenciada de pesquisa”²⁰¹.

²⁰¹ No original: “[...] in general, organizational approaches to new-product development in the media industry have been a neglected area of research”.

Finalmente, antes de adentrar os procedimentos metodológicos que viabilizam esta pesquisa, destaca-se que esta tese teve desafios, inclusive pela origem relativamente recente da abordagem proposta no âmbito da Comunicação, conforme já discutido. Este caminho vem sendo trilhado aos poucos, por autores, entre outros, como Fergusson (1991), que buscou entender as particularidades da pesquisa em *Media Management*. O autor compara a dificuldade de destacar as especificidades desta área com os obstáculos em definir o escopo da pesquisa Comunicação como campo, uma vez que as duas apresentam um histórico relativamente recente de pesquisas acadêmicas e um diálogo com outros campos científicos.

4.3 Metodologia de pesquisa empírica

Com vistas a responder os problemas de pesquisa, três estratégias metodológicas foram escolhidas: o mapeamento dos *media labs* dedicados a mídia e/ou jornalismo, a realização de questionários com líderes ou representantes destes laboratórios e a análise documental das inovações indicadas pelos respondentes do instrumento mencionado. O mapeamento de *media labs* integra a etapa de pesquisa exploratória e descritiva, com o foco em sistematizar de forma ampla e diversa os laboratórios dedicados a mídia e/ou jornalismo em atividade durante a coleta de dados, ocorrida entre maio de 2018 e setembro 2019, conforme detalhado adiante. Os questionários com os líderes fazem parte de uma abordagem quantitativa de pesquisa descritiva. A análise das inovações se baseia na estratégia documental (MOREIRA, 2009). O mapeamento tem o objetivo de endereçar o problema de pesquisa relacionado ao contexto e características dos laboratórios e gerar o banco de dados necessário para a realização dos questionários. Estes, por sua vez, trazem insumos principalmente sobre as premissas dos processos de inovação, características e particularidades da inovação dos *media labs*. As análises das inovações também contribuem para a compreensão destes dois últimos pontos mencionados.

Em termos metodológicos, a pesquisa exploratória teve como objetivo a delimitação da amostragem empírica basilar desta pesquisa, assim como a exploração preliminar das características dos *media labs*. A construção desta base de dados foi necessária uma vez que não se tem conhecimento de uma sistematização total de *media labs* ativos, apenas de listas parciais como a de Salaverriá (2015), com 31 laboratórios europeus situados em empresa de mídia, e a do *Media Innovation Mapping*, com cerca de 41 laboratórios entrevistados.

A escolha deste procedimento se baseia nos pressupostos de Gil (2002), que vai descrever que a pesquisa exploratória tem “como objetivo proporcionar maior familiaridade

com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”. O autor acrescenta ainda que estas pesquisas, pela sua própria natureza, têm um planejamento flexível. Já a pesquisa descritiva foi escolhida por buscar expor o fenômeno a ser estudado (MATTAR; OLIVEIRA; MOTTA, 2014), neste caso, expandindo o entendimento sobre estes laboratórios em termos de características ainda não sistematizadas. A estratégia quantitativa de questionários endereça as premissas dos processos de inovação em termos de relação com a tecnologia, objetivo da inovação, atividades, metodologias e desafios endereçados pelos *media labs*. Além disso, produz insumos para a análise dos resultados de inovação destes laboratórios. Estes dados auxiliam a identificar padrões para a reflexão sobre as características e particularidades destas inovações.

O fato de um dos eixos basilares desta tese estar estruturado a partir de questionários segue os pressupostos de Habann (2008, p. 80, tradução nossa): “questionário é uma estratégia de pesquisa que visa tirar conclusões sobre as características e relacionamentos em uma dada população de objetos de pesquisa, através da análise das variáveis de uma amostra representativa da população²⁰²”. Segundo o autor (HABANN, 2008), esta opção deve ser utilizada em pesquisas de inovação e gestão na indústria de mídia, quando se há hipóteses. Neste caso, o arcabouço teórico já explorado das características da inovação, especialmente os relacionados a mídia (STORSUL; KRUMSVIK, 2013; DOGRUEL, 2013, 2013b, 2017) sustentam, do ponto de vista teórico, a hipótese das particularidades de inovação midiática e jornalística.

Estas duas etapas da pesquisa contaram com a parceria da *World Association of Newspapers and News Publishers* (WAN-IFRA)²⁰³, a partir da rede de cooperação denominada *Global Alliance for Media Innovation* (GAMI)²⁰⁴. Através do projeto *Media Innovation Mapping*, a Aliança vem investindo esforços na análise qualitativa de *media labs* desde 2016, projeto que esta autora também colaborou por meio da equipe do laboratório Ubilab, da PUCRS. A cooperação com esta pesquisa partiu da convergência de interesses pelos laboratórios de inovação em mídia e/ou jornalismo e pela contribuição quantitativa e global desta tese, de forma complementar às entrevistas realizadas no *Media Innovation Mapping*. A parceria com a WAN-IFRA se deu em termos de rede de contatos, compartilhamento de informações, publicação de resultados e legitimidade para a distribuição

²⁰² No original: “Surveys is a research design that aims at drawing conclusions about characteristics and relationships in a given population of objects, by analysing the variables of a representative sample of population”.

²⁰³ <http://www.wan-ifra.org/>

²⁰⁴ <https://media-innovation.news/>

da pesquisa. Reforça-se que a autora teve liberdade total para a estipulação dos problemas de pesquisa, metodologias, técnicas de investigação e para toda a condução de pesquisa e análise, sem interferência da WAN-IFRA em nenhuma destas etapas.

Como resultado desta colaboração, resultados preliminares foram publicados em outubro de 2018 no site da WAN-IFRA²⁰⁵ e do *Media Innovation Mapping*²⁰⁶, contribuindo também para a ampliação do mapeamento dos laboratórios, conforme detalhado adiante. Além disso, um relatório combinando resultados desta tese e das entrevistas do *Media Innovation Mapping*, foi escrito por esta pesquisadora e por John Mills, líder da etapa qualitativa de entrevistas do projeto da WAN-IFRA²⁰⁷.

A rede de cooperação permitiu uma abordagem conjunta da temática, com incremento da taxa de resposta e ampliação dos potenciais resultados e sua difusão tanto para a autora quanto para a WAN-IFRA. Por meio da parceria, a autora também teve a oportunidade de participar de uma edição do evento *Media Lab Days*, que reúne líderes dos *media labs* europeus, como será detalhado adiante. Tendo exposto o contexto da pesquisa, são detalhadas a seguir os procedimentos metodológicos e as técnicas de investigação que compõe cada uma das estratégias utilizadas para esta investigação.

4.3.1 Mapeamento de *media labs*: estratégias e procedimentos metodológicos

O mapeamento e sistematização dos *media labs* ativos dedicados a mídia e/ou jornalismo iniciou-se pelo levantamento de dados. Buscou-se contemplar a maior amplitude possível de laboratórios, independentemente de estarem situados ou serem geridos por universidades, empresas de mídia ou outros tipos de organizações. Para integrar a lista, estipulou-se quatro critérios basilares a partir das discussões dos capítulos dois e três e dos problemas de pesquisa:

- a) ter relação total ou parcial com a inovação em mídia e/ou jornalismo, podendo ocorrer através de qualquer um dos eixos da indústria midiática (Cinema, Entretenimento, Informação, Jornalismo, Literatura, Música, Publicidade e Propaganda, Games) ou mesmo de uma concepção ampla de mídia, integrando as

²⁰⁵<https://blog.wan-ifra.org/2018/10/25/media-innovation-labs-in-search-of-what-media-and-news-can-become>

²⁰⁶<https://media-innovation.news/media-lab/media-innovation-labs-survey-in-search-of-what-media-and-news-can-become/>

²⁰⁷ O acesso a este relatório pela comunidade acadêmica estará disponível após a defesa desta tese, em março de 2020.

Artes, a Arquitetura, a Computação ou outras disciplinas em favor do endereçamento de desafios da mídia e/ou do jornalismo;

- b) estar relacionado a promoção e implementação de inovação seja em âmbito interno (da própria organização ou em forma de protótipos), para o mercado externo, incluindo laboratórios que propõe inovação através de atividades de formação de profissionais de mídia e/ou programas de alfabetização midiática para a audiência (*media literacy*);
- c) contexto experimental, ou seja, obedecendo um ciclo alheio à periodicidade das rotinas produtivas da mídia, especialmente (mas não somente) quando relacionados a segmentos dedicados a produtos de mídia de criação contínua (PICARD, 2005), no qual se inclui o jornalismo.

Destaca-se que, quando situados em Universidades, estes laboratórios não precisam ser oriundos necessariamente das Faculdades de Comunicação, desde que tenham relação com a mídia e/ou jornalismo. Além disso, é importante atentar para os objetivos do laboratório (SALAVERRÍA, 2015) que, além de poder ter um direcionamento para o (1) desenvolvimento de aplicações e tecnologias digitais; (2) exploração de novas narrativas multimídia e jornalismo de dados; (3) promoção de projetos e startups de negócios; (4) promoção de atividades de formação profissional e programas de alfabetização midiática (SALAVERRÍA, 2015), vão poder também ter um escopo de pesquisa. Assim, adiciona-se aqui aos possíveis objetivos ou enfoques dos *media labs* a questão da pesquisa e discussões teóricas, aplicadas e experimentais sobre inovação em mídia e/ou jornalismo, visando a produção de patentes, novos produtos, processos ou oportunidades de mercado, podendo também visar a elaboração de artigos científicos. Desta forma, buscou-se contemplar todos os laboratórios relacionados a mídia e/ou jornalismo, mesmo que de forma mais ampla, interdisciplinar ou parcial, por meio de evidências desta relação em suas comunicações institucionais (sites e/ou páginas de redes sociais do laboratório, quando o primeiro não existia).

De forma empírica, este mapeamento teve como base principalmente três estratégias:

- a) pesquisa de listas parciais (focadas em um segmento específico ou região) e relatos sobre *media labs* a partir de fontes bibliográficas e documentais;
- b) pesquisa exploratória no Google a partir de termos chave;

- c) *crowdsourcing*²⁰⁸, a partir de estratégias para fomento de indicações por pares, pesquisadores e líderes de laboratórios.

Em relação a primeira estratégia, iniciou-se com a lista elaborada por Salaverria (2015). O autor identificou 31 laboratórios relacionados a empresas de mídia no contexto europeu. Em um segundo momento, foram adicionados à lista os laboratórios mapeados pela *World Association of Newspapers and News Publishers* (WAN-IFRA) através da rede *Global Alliance for Media Innovation* (GAMI), que é parceira desta tese. O projeto *Media Innovation Mapping*²⁰⁹ foi utilizado em concordância com o interesse particular desta investigação em laboratórios focados em jornalismo. A iniciativa do GAMI/WAN-IFRA foca no mapeamento de *media labs* no mundo desde 2016, sendo a autora parte da equipe que colabora neste projeto através do laboratório Ubilab, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). O projeto mapeou até maio de 2018 (momento da construção inicial desta lista) 41 iniciativas, sendo uma delas da África (África do Sul), uma da Ásia (Japão) e o restante da América do Norte e Europa. Deste total, apenas dois *media labs* já estavam na lista de Salaverria (2015). Esta complementaridade se deve também ao escopo de mapeamento da WAN-IFRA ser mais amplo, incluindo laboratórios externos a empresas de mídia e universidades.

Ainda, como parte do projeto do *Media Innovation Mapping*, em 2016 o laboratório Ubilab da PUCRS realizou uma busca inicial de *media labs* situados na América do Norte e América Latina, como uma contribuição preliminar para a pesquisa. A equipe realizou também entrevistas que foram publicadas no site do projeto (como a do laboratório *Drone Journalism Lab*, a do *Knight Lab* da Universidade *Northwestern* e a do *NYC Media lab*²¹⁰, para citar alguns). A lista elaborada pelo Ubilab elencou outros 20 *media labs* (diferentes dos já listados através das fontes pesquisadas). Adicionalmente, métodos complementares bibliográficos tiveram contribuição, sendo que, no âmbito da América Latina, o livro *Inovadores no Jornalismo Latino-Americano* (MIOLI; NAFRÍA, 2018) foi uma das principais referências utilizadas nesta etapa.

Como segunda estratégia, foi realizada uma busca exploratória no Google em três línguas: inglês, português e espanhol. A primeira busca teve como objetivo mapear *media labs* internacionais, que estivessem indexados em língua inglesa, utilizando os termos *media*

²⁰⁸ Combinação das palavras em inglês *crowd* (multidão) e *outsourcing* (terceirização). É uma estratégia que utiliza a contribuição das pessoas para um fim específico, neste caso, para o mapeamento dos laboratórios.

²⁰⁹ <https://media-innovation.news/media-labs/>

²¹⁰ Realizadas pela equipe do Ubilab com participação da autora.

lab launch e analisando-se os 100 primeiros resultados (10 páginas) mais relevantes desta busca²¹¹. Após a décima página, começou-se a notar uma menor acurácia dos resultados em relação ao tema proposto e, por isso, decidiu-se finalizar o levantamento nesta quantidade. Esta pesquisa gerou um total preliminar de 25 laboratórios, a serem analisados e validados em detalhe posteriormente. Seguindo-se o mapeamento, realizou-se outra busca utilizando-se termos equivalentes em língua portuguesa e espanhola. Para a primeira, realizou-se uma primeira abordagem com os termos *media lab lançamento* e, em seguida, outra com os termos *laboratório de inovação mídia*²¹². Para a língua espanhola, os termos utilizados foram *lanzamiento media lab*²¹³. Em todas as pesquisas, analisou-se os resultados até a décima página de busca, totalizando 100 resultados priorizados pelo buscador Google. A busca exploratória em português gerou 21 resultados preliminares diferentes dos já mapeados. A busca em espanhol, 13 resultados. Estas pesquisas foram realizadas entre maio e julho de 2018. Um ano depois, em maio de 2019, realizou-se ainda nova busca em inglês para verificar se faria sentido realizar novamente o mesmo procedimento nas três línguas. Desta vez, usou-se termos novos, priorizando os laboratórios jornalísticos, especial interesse desta tese. Como forma de teste, foram realizadas duas buscas com os termos *news innovation lab* e *journalism innovation lab*. No entanto, a prática mostrou-se pouco efetiva: analisando-se os 50 primeiros resultados de cada uma das buscas, foram encontrados apenas um novo resultado para cada um deles. Desta forma, escolheu-se não proceder novo mapeamento nas outras línguas.

A terceira estratégia utilizada foi a de crowdsourcing. No Brasil, esta estratégia teve como base professores universitários e pesquisadores. Para tanto, fomentou-se a indicação de laboratórios através de formulário²¹⁴ divulgado em grupos de profissionais envolvidos com inovação em jornalismo e mídia, professores e pesquisadores em jornalismo, além de lista de email da Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo (ABRAJI).

Os grupos de Facebook escolhidos foram:

- a) Orbital Mídia²¹⁵, grupo fechado, com cerca de 1907 membros²¹⁶ que assim se define: “O Orbital Mídia é um grupo para discutir o futuro da profissão de jornalista e incentivar a criatividade, a inovação e o empreendedorismo na área de Comunicação, buscando aproximar narradores, designers, programadores e

²¹¹ Esta busca foi realizada em 17 de maio de 2018.

²¹² Busca foi realizada no dia 15 de julho de 2018.

²¹³ Busca foi realizada no dia 16 de julho de 2018.

²¹⁴ O formulário para indicação dos laboratórios está disponível nos apêndices.

²¹⁵ Disponível em: <https://www.facebook.com/groups/164707137009681/>

²¹⁶ Número de membros na data da 18 de julho de 2018.

gente de marketing e vendas. Criado por Adriana Garcia em 2013 como parte da JSK Fellowship, da Universidade de Stanford, na Califórnia. O braço de mentoria, treinamento e consultoria da iniciativa chama-se OrbitalLAB e foi concebido com a preciosa colaboração de Leandro Beguoci, Cristina Zahar, Patricia De Cia e Anielle Guedes”;

- b) Professores Jornalismo²¹⁷ – grupo público, com cerca de 3753 membros²¹⁸, que se define como: “Reúne professores de jornalismo para debate, pesquisa, intercâmbio de experiências, de relatos, de pesquisas e de processos pedagógicos”;
- c) Professores Jornalismo Tecnologia Internet²¹⁹ - grupo fechado com 118 membros²²⁰, que se define como temporário, porém hoje tem caráter permanente. Assim ele se autodefine: “Grupo criado para o debate da nomenclatura da disciplina Ciberjornalismo - Webjornalismo - Jornalismo Digital - Jornalismo Online dos cursos de graduação em Jornalismo. Este grupo tem prazo para concluir suas atividades. Se trata de um grupo temporário”.

Nos dois maiores grupos, Orbital Mídia e Professores de Jornalismo, foram realizadas duas postagens, nas datas cinco de junho e 18 de julho de 2018. A primeira postagem continha apenas um texto explicativo da pesquisa e o link do formulário. O texto dizia:

Quais os laboratórios experimentais de mídia e/ou jornalismo (media labs) vocês conhecem na América Latina? Estou mapeando esses laboratórios e gostaria da ajuda de vocês para indicação. Se você trabalha em um media lab ou gostaria de indicar algum, por favor, preencha o form abaixo. O form é apenas a sistematização da indicação do laboratório. Dura menos de 1 minuto. Obrigada pela ajuda de vocês!”

Já para a segunda publicação, incluiu-se uma imagem para chamar a atenção para a pesquisa. No grupo Professores Jornalismo Tecnologia Internet foi realizada apenas uma postagem no dia 18 de julho, no formato com imagem (Figura 17).

²¹⁷ Disponível em: <https://www.facebook.com/groups/4877330137/>

²¹⁸ Número de membros na data da 18 de julho de 2018.

²¹⁹ Disponível em: <https://www.facebook.com/groups/1642720502644992/>

²²⁰ Número de membros na data de 18 de julho de 2018.

Figura 17 - Imagem divulgada em grupos de Facebook indicados



Fonte: a autora (2020).

O questionário obteve 10 respostas. Seis indicações foram realizadas pelos próprios responsáveis ou por profissionais dos laboratórios (que deixaram seus contatos para pesquisas futuras), e outras quatro por voluntários que quiseram contribuir com a pesquisa. Alguns respondentes indicaram mais de um laboratório e, desta forma, a estratégia gerou 12 indicações de laboratórios brasileiros. Destes, dez deles ainda não haviam sido contemplados através dos procedimentos anteriores.

Realizou-se uma análise preliminar dos *media labs* indicados e verificou-se que dois são laboratórios universitários de redação jornalística (AGICOM), da Universidade Metodista de São Paulo, e o Primeira Notícia, da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Além disso, outra sugestão, o Ponte.org, é um portal de conteúdo sobre assuntos relativo a direitos humanos. Seu formato é de redação jornalística, vinculado à rotinas produtivas, não atendendo aos critérios desta pesquisa. Adicionalmente, os grupos de pesquisa Lecotec (Laboratório de Pesquisa em Comunicação, Tecnologia e Educação Cidadã), Brasil: Com+ e Grupo de Pesquisa em Jornalismo Online da Universidade Federal da Bahia são grupos exclusivamente de discussão teórica, sem resultados de pesquisa de desenvolvimento experimental disponíveis ou relatadas em seus materiais institucionais digitais (sites ou redes sociais). Assim, das dez indicações diferentes das já mapeadas, quatro pareceram dialogar com os critérios de *media labs* e foram incluídas no mapeamento. Entre eles, no entanto, a iniciativa Griot - Laboratório de Investigação em Jornalismo - Jornalismo, Direitos Humanos e Narrativas necessitou de validação posterior, uma vez que não possuía material institucional digital, nem página em redes sociais para coleta de informações sobre enfoque de pesquisa. A

indicação de laboratórios exclusivamente teóricos e de laboratórios universitários de redação jornalística como *media labs*, confirma que o termo laboratório experimental de inovação e mesmo a nomenclatura *media lab* tem amplitude de significado mesmo para os pesquisadores e interessados na temática, carecendo de diferenciação teórica, como a proposta nesta tese

Em termos internacionais, um formulário²²¹ de interesse na pesquisa foi veiculado em texto em inglês sobre esta tese publicado no site da WAN-IFRA²²² e no do projeto *Media Innovation Mapping*²²³ em outubro de 2018. O instrumento também foi divulgado pela pesquisadora em apresentação no *Media Labs Days*, realizado em Viena nos dias 2 e 3 de dezembro de 2018 e organizado pela *Global Alliance for Media Innovation (GAMI)* da WAN-IFRA. O evento, exclusivo para convidados da GAMI, reuniu cerca de 20 líderes de *media labs*, principalmente da Europa. Em termos de estratégia internacional, estes esforços geraram pouco resultado, com apenas uma resposta.

Finalmente, ainda em âmbito internacional, alguns líderes de laboratórios se disponibilizaram a auxiliar na pesquisa através da indicação de outros *media labs*. Esta interação ocorreu por email após a resposta do formulário. Destaca-se o compartilhamento de uma planilha por líder de laboratório norte-americano com cerca de 26 laboratórios ativos e encerrados. Além dele, merece ênfase a contribuição de um laboratório escandinavo, que indicou outros quatro. Complementarmente, a interação em eventos e conferências da área gerou a descoberta de outros *media labs*, como ocorreu com um laboratório com integrantes presentes na conferência anual da *European Media Management Association* no Chipre em julho de 2019²²⁴, assim como de outros que tiveram representantes no evento do laboratório NYC Media Lab²²⁵, em setembro de 2019, eventos em que esta autora também esteve presente.

Estas estratégias resultaram no mapeamento preliminar de 193 laboratórios que passaram por uma análise detalhada em relação aos critérios definidos anteriormente. Nesta revalidação, 39 laboratórios²²⁶ foram excluídos da lista, por não atenderem aos critérios mencionados. Os laboratórios validados tiveram então seu status de atividade (se estavam

²²¹Formulário e link foram desativados após a finalização do mapeamento.

²²²<https://blog.wan-ifra.org/2018/10/25/media-innovation-labs-in-search-of-what-media-and-news-can-become>

²²³<https://media-innovation.news/media-lab/media-innovation-labs-survey-in-search-of-what-media-and-news-can-become/>

²²⁴<https://www.media-management.eu/emma-conferences/cyprus-2019/>

²²⁵<https://summit.nycmedialab.org/>

²²⁶Dentre estes laboratórios excluídos incluem-se três que chegaram a ser contatados e responderam aos questionários, mas afirmaram dedicar-se apenas a pesquisa teórica e, portanto, foram descartados desta lista e dos resultados dos questionários, conforme será detalhado adiante.

ainda em operação ou encerrados) atualizados, totalizando 154 laboratórios no total e 123 laboratórios ativos.

As estratégias para o mapeamento descritas aqui e o impacto de cada uma delas estão resumidos no quadro a seguir:

Quadro 6 - Mapeamento de *Media Labs*: estratégias utilizadas e resultados

Estratégias de Mapeamento de <i>Media Labs</i>		
1) Listas e relatos	<ul style="list-style-type: none"> • Salaverría (2015) • <i>Media Innovation Mapping</i> (WAN-IFRA, GAMI) • <i>Lista Ubilab/PUCRS</i> • Livro <i>Inovadores no Jornalismo Latino-Americano</i> (MIOLI; NAFRÍA, 2018) 	<p>61 <i>media labs</i> ativos (80 total)</p>
2) Pesquisa exploratória Google	<p>Busca Exploratória maio-junho/18</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inglês: "<i>media lab launch</i>" – 100 primeiros resultados • Português: "<i>media lab lançamento</i>" e "<i>laboratório de inovação mídia?</i>" – 100 primeiros resultados • Espanhol: "<i>lanzamiento media lab</i>" – 100 primeiros resultados <p>Busca exploratória maio/19</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inglês: "<i>news innovation lab</i>" - 50 primeiros resultados • Inglês: "<i>journalism innovation lab</i>" - 50 primeiros resultados 	<p>33 <i>media labs</i> ativos (40 total)</p>
3) Crowdsourcing	<ul style="list-style-type: none"> • Brasil: formulário para indicação de laboratórios em grupos de Facebook e lista de pesquisadores • Internacional: pedido de indicações em texto publicado na WAN-IFRA (out/18) e no evento <i>Media Lab Days</i> em Viena (dez/18) • Indicações oriundas de líderes de laboratórios da Escandinávia e Estados Unidos • Eventos, conferências e networking: <i>Emma</i> (jun/19) e <i>NYC Media Lab</i> (set/19) 	<p>29 <i>media labs</i> ativos (34 total)</p>

Fonte: a autora (2020).

Percebe-se que a proporção de participação de listas anteriores possui representatividade de cerca de 50%, sendo pouco mais da metade da lista de *media labs* oriundas de estratégias desenvolvidas pela pesquisadora especialmente para esta tese.

O período de elaboração e atualização da planilha contendo os *media labs* durou cerca 16 meses, entre maio de 2018 e setembro de 2019. No entanto, não obstante a duração da coleta de dados e a combinação de estratégias metodológicas, este mapeamento de laboratórios possui limitações. Estas serão discutidas na seção denominada amostragem e

limitações. Por ora, realizada a descrição das estratégias e procedimentos metodológicos do mapeamento de *media labs*, parte-se para o detalhamento das estratégias e procedimentos metodológicos dos questionários destinados aos líderes destes laboratórios, a seguir.

4.3.2 Questionários com líderes de *media labs*: estratégias e procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos relacionados aos questionários possuem quatro tópicos principais de abordagem: as questões e seu embasamento teórico; a validação realizada com uma parte da amostragem; a estrutura final do instrumento e, por fim, o detalhamento do período e da forma de contato com os líderes e representantes dos *media labs*.

4.3.2.1 Questões e embasamento teórico

As perguntas do questionário tiveram como objetivo endereçar os problemas de pesquisa: contexto e características dos *media labs*, premissas dos processos, características da inovação em mídia, particularmente em jornalismo. Para tanto, o instrumento foi dividido nas seguintes seções:

- a) identificação do *media lab* e contexto do líder/gestor/responsável respondente: nome do *media lab*, tempo em que o respondente atuou/atua no *media lab* e demais informações específicas do laboratório como quantidade de colaboradores, formação acadêmica da equipe, entre outros;
- b) processos de inovação e desafios: tendo como base os objetivos e foco da inovação a partir das discussões de Storsul e Krumsvik (2013), Lindmark *et al.*, (2013), Salaverría (2015) e de forma complementar, as entrevistas já realizadas no *Media Innovation Mapping* (WAN-IFRA);
- c) identificação do principal projeto de inovação do *media lab* e suas características: impacto da inovação (Küng, 2008a), tipos de inovação em mídia (STORSUL E KRUMSVIK, 2013; DOGRUEL, 2013, 2013b, 2017) e discussões em relação a replicabilidade e fatores de sucesso da inovação (HABANN, 2008).

Percebe-se que as duas primeiras seções endereçam o contexto do *media lab*, características, processos e desafios, e a outra é focada nos resultados obtidos. Neste último, é

proposto que os respondentes indiquem o resultado de inovação que consideram o exemplo de sucesso mais representativo dentre os objetivos do laboratório e, posteriormente, o projeto com maior grau de replicabilidade²²⁷ e até outros cinco exemplos de projetos realizados, como será detalhado mais adiante. Este eixo embasa a análise das características da inovação do *media lab*.

As questões estão relacionadas às discussões teóricas propostas nos capítulos anteriores. Em Processo de inovação e desafios, há questões que englobam uma visão ampla e outras que endereçam tópicos específicos da mídia e/ou do jornalismo. Este eixo inicia com três questões específicas, que se relacionam com as discussões teóricas da seguinte forma:

Quadro 7 - Relação entre as questões e o embasamento teórico: características do laboratório em relação a mídia e o jornalismo

Características do laboratório em relação a mídia e o jornalismo		
Tipo de questão	Pergunta/Questão	Relação com o embasamento teórico
Múltipla escolha (apenas uma alternativa)	Seu laboratório se dedica primordialmente a:	Objetivos/atividades dos <i>media labs</i> vinculados a empresas ou grupos de mídia (SALAVERRIA, 2015) Objetivos/atividades dos <i>media labs</i> vinculados a universidades (discussões realizadas no capítulo 3)
Múltipla escolha (uma ou mais de uma alternativa)	Qual o(s) principal(is) objetivo(s) do seu laboratório em relação ao contexto da mídia?	Tipos de inovação em mídia: 4P's e 1S (STORSUL; KRUMSVIK, 2013)
Múltipla escolha (uma ou mais de uma alternativa)	E como você atinge este objetivo? Qual o(s) principal(is) focos de inovação do laboratório em relação ao jornalismo?	Tipos de inovação em mídia – foco da inovação (LINDMARK <i>et al.</i> , 2013)

Fonte: a autora (2020).

Na questão sobre a dedicação principal do laboratório, incluiu-se as atividades identificadas no capítulo três: desenvolvimento de aplicações e tecnologias digitais; exploração de novas narrativas multimídia e jornalismo de dados; promoção de projetos e

²²⁷ Conforme conceito apresentado nos capítulos teóricos, ou seja, com a maior capacidade do projeto poder inspirar outros ou ser replicável em outras empresas de mídia e/ou jornalismo e/ou outros contextos. Considera-se inovações replicáveis aquelas que são passíveis de reapropriação (utilização com ou sem modificações) em contextos similares ou com similaridades visando resultados afins.

startups de negócios; promoção de atividades de formação profissional e programas de alfabetização midiática (SALAVERRÍA, 2015). Além disso, contemplou-se atividades de pesquisa: discussões teóricas, aplicadas e experimentais sobre inovação em mídia e/ou jornalismo, visando a produção de patentes, novos produtos, processos ou oportunidades de mercado, podendo também visar a elaboração de artigos científicos. Por fim, para evitar a inclusão de laboratórios exclusivamente teóricos, que não atendessem aos critérios estipulados aqui como *media labs*, adicionou-se mais uma opção: pesquisa e discussões teóricas e/ou aplicadas, visando estritamente a elaboração de artigos científicos. Assim, esta questão teve como objetivo complementar a validação dos laboratórios como *media labs*, como será detalhado adiante.

Ainda nesta seção, outras seis questões enfocam os processos, metodologias e desafios, considerando questões da mídia, mas entrelaçadas com tópicos da inovação como campo abrangente de diversas áreas. Duas questões iniciais têm como objetivo identificar padrões em relação ao processo de inovação (TIDD; BESSANT, 2015), principalmente no que se refere a primeira etapa deste processo, descrito pelos autores como a etapa de procura, que se relaciona a questão de como podemos encontrar oportunidades para inovar. Este tópico é endereçado a partir de duas afirmativas, em que o respondente deve indicar o seu grau de concordância através de uma escala Likert de um a cinco. Estas frases buscam compreender o papel da tecnologia no início do processo inovador. Como recomendado por Hinkin (1998), cada afirmativa endereça apenas uma questão e não um conjunto de elementos: a primeira foca a percepção do papel da tecnologia como a principal no processo, e a segunda, o papel e relação entre o problema/necessidade de mercado e as tecnologias. As outras questões desta seção estruturam-se de forma objetiva, com algumas solicitando a escolha de uma alternativa única e outras dando a possibilidade de escolha de mais de uma opção. A relação entre estas questões e as respectivas discussões teóricas podem ser resumidas da seguinte forma (Quadro 8):

Quadro 8 - Relação entre as questões e o embasamento teórico: processos de inovação e desafios

Processos de inovação e desafios		
Tipo de questão	Pergunta/Questão	Relação com o embasamento teórico
Grau de concordância (Escala Likert)	Meu laboratório parte de uma nova tecnologia específica (drones, assistentes pessoais, internet das coisas, etc) para endereçar	Processo inovador de Tidd e Bessant (2015), primeira etapa: Como podemos encontrar oportunidades para inovar?

problemas da mídia e/ou do jornalismo		
Grau de concordância (Escala Likert)	Meu laboratório parte de problemas da mídia e/ou do jornalismo e depois pensa nas tecnologias adequadas para resolvê-lo	Processo inovador de Tidd e Bessant (2015), primeira etapa: Como podemos encontrar oportunidades para inovar?
Múltipla escolha (apenas uma alternativa)	Quantos projetos em média seu laboratório finaliza por ano?	Frequência da inovação, auxilia a investigação do entendimento de curto, médio e longo prazo que, para a indústria da mídia e jornalismo, tem particularidades (BOCZKOWSKI, 2005; LINDMARK <i>et al.</i> , 2013; POSETTI, 2018).
Múltipla escolha (apenas uma alternativa)	Quantos projetos em média seu laboratório finaliza por ano?	Frequência da inovação, auxilia a investigação do entendimento de curto, médio e longo prazo que, para a indústria da mídia e jornalismo, tem particularidades (BOCZKOWSKI, 2005; LINDMARK <i>et al.</i> , 2013; POSETTI, 2018).
Múltipla escolha (apenas uma alternativa)	Em relação às inovações oriundas do seu laboratório, qual alternativa representa melhor a maioria dos projetos:	Proximidade da inovação com o mercado em termos de adaptabilidade para implementação da inovação: visão temporal de curto, médio ou longo prazo (LINDMARK <i>et al.</i> , 2013).
Múltipla escolha (uma ou mais de uma alternativa)	Qual(is) o(s) maior(es) desafios em termos de inovação em mídia e/ou jornalismo no seu laboratório hoje?	Desafios contextuais e da cultura organizacional da mídia e do jornalismo (BOCZKOWSKI, 2005; MIERZEJEWSKA; SHAVER, 2014; GARCÍA-AVILÉS <i>et al.</i> , 2019), assim como dos <i>media labs</i> e suas particularidades (HAASE, 2000; ITO; HOWE, 2018) apresentadas nos capítulos teóricos.
Múltipla escolha (uma ou mais de uma alternativa até cinco)	Qual(is) da(s) estratégia(s) abaixo meu laboratório utiliza/utilizou com mais frequência em seu processo de inovação?	Estratégias e metodologias de pesquisa (WEI, 2007; TANG, 2014)

Fonte: a autora (2020).

Estas questões, buscam, portanto, compreender as premissas do processo inovador dos *media labs*, assim como seus desafios. Dentre as questões de múltipla escolha, destaca-se que as estratégias e metodologias de pesquisa tiveram como base as pesquisas de Wei (2007) e Tang (2014). A primeira autora contribui no sentido de possibilidades de captura de dados no contexto do usuário, já que sua pesquisa faz uma revisão de literatura de estratégias metodológicas para pesquisas relacionadas a mobilidade e uso de smartphones. Tang (2014), por sua vez, discute as metodologias utilizadas por laboratórios que se baseiam em estratégias de design participativo que têm a tecnologia como propulsor ou mediador. Sua análise enfoca

prioritariamente o aspecto tecnológico de espaços que não possuem foco específico na mídia ou jornalismo. No entanto, ela lista metodologias que têm como base a pesquisa no ambiente controlado dos laboratórios (como entrevistas e grupos focais presenciais ou online) e outras de captura no contexto do usuário (como etnografias e testes em campo). Estes contributos foram utilizados como insumo para a investigação das metodologias utilizadas pelos *media labs*, discutidas no capítulo cinco.

A seção subsequente, por sua vez, endereça as características da inovação/resultado indicado pelo respondente do questionário. A discussão se relaciona com a investigação das características e particularidades da inovação midiática e/ou do jornalismo em contexto experimental. Nesta etapa, o líder é convidado a indicar, primeiramente, o resultado que ele considera como o principal em termos de sucesso para o laboratório em questão, analisando também as principais características desta inovação. Posteriormente, solicita-se ao respondente a indicação do resultado mais replicável (caso seja diferente do primeiro). Por fim, convida-se o participante a mencionar outras inovações do laboratório. Esta estrutura visa compreender as características das inovações oriundas dos *media labs*, a partir da percepção dos líderes/representantes dos laboratórios. A primeira indicação abriga propositalmente a subjetividade do entendimento de sucesso por cada respondente, e a segunda pede indicações a partir de um critério específico. A relação das perguntas desta seção e o embasamento teórico pode ser sintetizada da seguinte forma (Quadro 9).

Quadro 9 - Relação das questões com o embasamento teórico: principal resultado/inovação

Eixo: Principal resultado/inovação		
Tipo de questão	Pergunta/Questão	Relação com o embasamento teórico
Múltipla escolha (apenas uma alternativa)	Qual a origem desta inovação?	A autora (2020), conforme discussões apresentadas no capítulo três a partir dos meios de inovação (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009) e do processo inovador de Tidd e Bessant (2015).
Múltipla escolha (apenas uma alternativa)	Você considera que o problema que esta inovação se relaciona é de âmbito:	Entendimento do contexto da inovação: internacional, nacional, regional ou local.
Múltipla escolha (uma ou mais de uma alternativa)	Qual o(s) principal(is) focos desta inovação em relação a mídia e/ou jornalismo?	Tipos de inovação em mídia – foco da inovação (LINDMARK <i>et al.</i> , 2013)

Múltipla escolha (apenas uma alternativa)	Como você descreveria o estágio de implementação desta inovação hoje?	A autora (2020) a partir dos estágios da Inovação (BAREGHEH, ROWLEY; SAMBROOK, 2009)
Múltipla escolha (apenas uma alternativa)	Como você avalia o grau de inovação deste projeto?	Impacto das inovações (KÜNG, 2013)
Múltipla escolha (uma ou mais de uma alternativa)	Por qual(is) motivo(s) esta inovação é uma amostra de sucesso para o seu lab?	Objetivo da Inovação (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009). Fatores de sucesso da inovação (HABANN, 2008). Inovação de posição ou paradigmática (STORSUL; KRUMSVIK, 2013).
Grau de replicabilidade (Escala Likert)	Qual a replicabilidade desta inovação em outros mídias e/ou contextos?	Discussões sobre replicabilidade realizadas no capítulo três, assim como por Lewis (2011), adiante neste capítulo.

Fonte: a autora (2020).

Na questão sobre estágios da inovação, Baregheh, Rowley e Sambrook (2009) elencam que no âmbito da gestão e dos negócios, os estágios mais comumente utilizados são: adoção, criação, design, implementação e desenvolvimento. Em um contexto em que as inovações também deixam de existir, mas sua análise pode trazer aprendizados para o campo, considerou-se importante adicionar a possibilidade de identificação de inovações descontinuadas neste item. Além disso, a fase de testes também pode ser dividida entre implementação interna (da própria equipe envolvida direta ou indiretamente) ou grupo controle de usuários selecionados. Assim, partindo-se de Baregheh, Rowley e Sambrook (2009), adicionou-se algumas opções. As alternativas desta questão são, portanto, as seguintes: (1) Em desenvolvimento; (2) Protótipo e/ou sessão de demonstração, (3) Implementação interna (da própria equipe envolvida direta ou indiretamente); (4) Grupo controle (usuários selecionados); (5) adoção: implementada/disponibilizada no mercado (independente se atingiu muitas ou poucas pessoas). (6) Descontinuada, mas passou por estágio de implementação interna (com a própria equipe envolvida direta ou indiretamente); (7) Descontinuada, mas passou por estágio de grupo controle (usuários selecionados); (8) Descontinuada, mas passou por estágio de disponibilização no mercado (independente se atingiu muitas ou poucas pessoas) e, finalmente, Outros, onde o respondente pode adicionar uma explicação, caso entenda que nenhuma das opções anteriores é adequada.

A questão da replicabilidade, além da discussão já apresentada anteriormente, é critério para fundos de inovação em jornalismo. Lewis (2011), em uma investigação sobre o *Knight News Challenge*²²⁸, destaca que os critérios para estabelecimento dos vencedores estão calcados em aspectos como: priorização da mídia digital, característica *open-source*, grau de inovação, foco em comunidades locais, promoção de engajamento democrático e, por fim, replicabilidade. Este último aspecto é endereçado pela possibilidade de a proposta ser replicada em outras comunidades locais.

Ainda sobre a estrutura e embasamento teórico do questionário destaca-se que, além das discussões dos capítulos dois e três, as entrevistas realizadas pelo projeto da WAN-IFRA com o GAMI, para o qual a autora colabora através do laboratório Ubilab (já comentado aqui), auxiliaram a gerar entendimento sobre os laboratórios, propiciando reflexões sobre aspectos que poderiam ser abordados com estes líderes nos questionários. Esta inspiração se deu de forma exploratória, sem metodologia sistematizada, através da própria realização e leitura das entrevistas, assim como oriundas de discussões com os integrantes do grupo de trabalho do projeto.

Por fim, outra consideração é quanto à confidencialidade dos dados e projetos abrangidos por algum grau de sigilo. Frente a esta preocupação e tendo em vista a publicação da pesquisa em formatos acadêmicos diversos, assim como em relatórios da WAN-IFRA, adicionou-se uma opção para consentimento do uso de dados e um espaço para observação, caso o respondente quisesse indicar a confidencialidade de algum dado ao final da pesquisa. Nos e-mails de contato, também se adicionou parte referente a política de dados informando que, por padrão, o nome do laboratório e região seriam de conhecimento público (uma lista de todos os laboratórios participantes do estudo seria divulgada), porém informou-se que a maioria dos dados relativos a cada laboratório seriam tratados em conjunto (por regiões, como Europa, América do Norte etc) e outros agrupamentos. Ainda, dentre os dados coletados, afirmou-se que o projeto destacado por cada líder poderia ser identificado, devido a sua abordagem ter caráter qualitativo. Por fim, sobre a privacidade e análise dos dados, incluiu-se um espaço específico no final do questionário, onde o respondente pôde especificar caso houvesse alguma informação sigilosa ou algo que não desejasse que fosse divulgado. Uma vez definida esta estrutura de questões relacionadas às discussões teóricas, realizou-se uma etapa de validação, detalhada a seguir.

²²⁸ Competição mundial para financiamento de inovação em jornalismo.

4.3.2.2 Validação com respondentes selecionados

A realização de testes auxilia a garantir a precisão das perguntas e evitar possíveis falhas de interpretação ou ausência de alternativas ao utilizar-se questionários como instrumento de pesquisa. Esta etapa se torna ainda mais importante uma vez que se trabalha com um objeto heterogêneo e pouco sistematizado. Os *media labs* são diversos geograficamente, com origens e objetivos variados entre si, assim como suas características têm sistematização teórica reduzida. Devido à complexidade da elaboração do instrumento (por causa destas particularidades), a validação dos questionários foi realizada em duas etapas: uma pré-validação aplicada no próprio laboratório em que a autora está vinculada, o Ubilab, e uma segunda etapa de validação externa com laboratórios situados nas três regiões priorizadas desta pesquisa: Europa, América do Norte e América Latina.

Como uma etapa preliminar, portanto, aplicou-se o questionário em relação ao Ubilab (PUCRS). O responsável pelo preenchimento da pesquisa foi o pesquisador colaborador Prof. Dr. André Pase, uma vez que o líder e fundador do Ubilab é um dos orientadores desta pesquisa. Esta pré-validação teve quatro principais objetivos: (1) obter um parâmetro real de tempo de resposta para o questionário; (2) verificar a compreensão das questões pelo pesquisado; (3) validar se as alternativas disponíveis compreendiam as necessidades de resposta do pesquisado; (4) obter feedbacks gerais do primeiro pesquisado, antes de partir para o restante da amostragem de validação.

Esta etapa foi realizada presencialmente no dia 9 de julho de 2018 no próprio laboratório de pesquisa em questão. Apesar de a validação ocorrer presencialmente, optou-se por aplicar o questionário em seu formato digital, para ser o mais fidedigno possível ao processo de envio da pesquisa aos entrevistados. O contato com o pesquisador respondente se deu a partir de email explicativo sobre a pesquisa e o tema da tese. Foi então combinado o encontro presencial, que teve três momentos: (1) introdução e apresentação dos objetivos da pré-validação; (2) envio do questionário por email e preenchimento pelo pesquisado; (3) entrevista e discussão após resposta do questionário.

O pesquisador respondeu o questionário autonomamente, estando apenas a pesquisadora ao seu lado cronometrando o tempo de resposta, que foi de 15 minutos. Não se interferiu em nenhum momento junto ao entrevistado, esperando-o submeter suas respostas para então iniciar a etapa de discussão sobre a experiência. A conversa após a realização do instrumento teve como base quatro perguntas: (1) você conseguiu compreender facilmente todas as

questões? Alguma delas deixou você em dúvida sobre o que estava sendo endereçado? (2) Em alguma questão você sentiu dificuldade de encontrar uma alternativa adequada para respondê-la? (3) Como foi o processo de preenchimento: achou cansativo ou repetitivo? (4) Você teria alguma sugestão para melhorar este instrumento?

A compreensão das questões e disponibilidade de alternativas adequadas foi validada pelo pesquisado, com pequenas considerações. Na questão abordada sobre quantidade de colaboradores, o Professor manifestou que, devido à operação do laboratório ser baseada em projetos, o número costuma ter considerável flutuação ao longo de um ano. No caso do Ubilab, os colaboradores são vinculados a projetos que podem ser renovados ou não. Levando isso em conta, foi incluída nesta questão a observação de que, caso haja uma variação grande neste dado, o respondente deve considerar uma média dos últimos 12 meses.

Na questão sobre a quantidade média de projetos realizados em um ano, o Pesquisador demonstrou uma preocupação do que ele deveria considerar um projeto. Por exemplo, se uma melhoria de uma iniciativa implementada seria um novo projeto ou uma nova entrega dentro de um mesmo projeto. Frente a isso, incluiu-se uma descrição nesta pergunta, explicando: considere como projeto realizado cada proposta que passe pelas etapas de conceituação e/ou identificação do problema até validação com o mercado, demonstração para o cliente e/ou publicação e/ou descontinuidade. Cada novo ciclo completo pode ser considerado um novo projeto, mesmo que em torno do mesmo problema (iteração do produto). Desta forma, deixou-se explícito que iterações, ou seja, melhorias ou novas entregas, deveriam ser consideradas como um novo projeto. Finalmente, em relação aos desafios enfrentados pelo laboratório, ele sugeriu itens a serem adicionados através da opção Outros, que foram retidos para análise após a etapa de validação. Além disso, o entrevistado sugeriu a adição da informação de progresso de preenchimento, que foi adicionado.

Após a pré-validação e os ajustes dela decorridos, passou-se à fase de distribuição do instrumento a uma amostragem externa selecionada. Entre as variáveis que caracterizam os laboratórios, priorizou-se a diversidade de localizações geográficas e de laboratórios oriundos de diferentes espaços (empresas de mídia, universidades e externos a estes dois). A amostragem também foi acordada junto à equipe diretora do projeto *Media Innovation Mapping*, de modo que laboratórios que tivessem sido contatados há pouco tempo para entrevistas não fossem demandados nesta primeira fase. Esta foi uma estratégia para não desgastar a relação com os líderes dos laboratórios. Também se priorizou o contato com os laboratórios de jornalismo, que é o foco principal da pesquisa, apesar de laboratórios de mídia também receberem o instrumento.

Na etapa de validação, o envio dos questionários foi realizado por email entre os dias 23 de julho e 25 de julho 2018, com prazo de resposta até o dia 30 de julho do mesmo ano. O contato foi realizado prioritariamente através do email do fundador ou líder principal do *media lab*. Ao todo, contatou-se 18 líderes de laboratórios em oito diferentes países e nas três regiões prioritárias (América do Norte, Europa e América Latina). Entre os laboratórios contatados nesta etapa, sete estavam vinculados à universidade, seis a empresas de mídia e cinco eram externos a estes dois ou oriundos de mais de um agente (consórcio entre universidades, empresas e/ou instituições públicas e governamentais).

Obteve-se um total de nove respostas, sem incluir o Ubilab, integrante da pré-validação. Os líderes dos *media labs* foram contatados em português, inglês e espanhol, priorizando-se a língua nativa do local. Quando o idioma oficial não era nenhum dos três mencionados, priorizou-se a língua inglesa. A taxa de resposta ao questionário foi de 50%, podendo ter sido maior, caso tivesse havido ampliação do prazo para resposta. Alguns laboratórios manifestaram interesse em participar, respondendo ao email de contato, porém não conseguiram atender ao prazo de retorno, devido a férias ou recesso de verão no hemisfério norte.

A validação dos questionários como instrumento de pesquisa teve dois objetivos: (1) identificar a clareza das perguntas, a consistência das alternativas e a abrangência deste instrumento para todos os tipos de *media labs* priorizados nesta tese, entendendo e realizando possíveis ajustes; e (2) mapear tendências preliminares, validando ou não as seções e principais perguntas como forma de endereçamento dos problemas de pesquisa.

Como forma de incentivar o *feedback* dos participantes, utilizou-se a estratégia de contato individualizado, posterior ao preenchimento do questionário. Desta forma, todos os líderes de laboratórios participantes receberam um email de agradecimento pelas respostas e também foram solicitados a informar qualquer dúvida, dificuldade ou falta de alternativas que tivessem identificado ao respondê-lo. Da mesma forma, os laboratórios não participantes receberam lembretes e também o aviso de que esta era uma etapa de validação e que, caso tivessem dúvidas ou algum empecilho para o preenchimento do instrumento, que ter-se-ia o prazer em conversar sobre ajustes.

Ao todo, incluindo-se aqui a pré-validação, obteve-se a seguinte proporção de laboratórios respondentes²²⁹: cinco laboratórios universitários, dois laboratórios de empresas de mídia e três externos a estes dois. Em termos de regiões, a validação contou com cinco laboratórios latino-americanos, três europeus e dois norte-americanos. Percebe-se uma proporção ligeiramente maior de laboratórios latino-americanos, o que se deve a origem da pesquisadora e rede de contatos, possivelmente. A maioria dos contatos não apresentou dúvidas, mas três momentos de feedbacks resultantes destas ações geraram aprendizados para o instrumento final.

Neste sentido, um laboratório europeu focado em educação para mídia retornou o contato. O líder²³⁰ manifestou que o enfoque deles é exclusivamente de cursos e atividades para este fim, não tendo foco em desenvolvimento de inovações. Este laboratório era integrante do mapeamento de Salaverría (2015), que argumenta que um dos objetivos dos *media labs* dentro de empresas é justamente o de realizar atividades relacionadas à *media literacy*. Esta opção está inclusive contemplada no início do questionário. No entanto, o foco do restante do instrumento priorizava os laboratórios dedicados a promover inovação, principalmente os que tinham como atividades: (1) desenvolver ou lançar aplicativos e tecnologias digitais; e/ou (2) promover ou desenvolver startups e/ou novas empresas; e/ou (3) realizar pesquisa e discussões teóricas, aplicadas e experimentais sobre inovação em mídia e/ou jornalismo, visando a produção de patentes, novos produtos, processos ou oportunidades de mercado, podendo também visar à elaboração de artigos científicos. Desta forma, laboratórios engajados com *media literacy* poderiam ter dificuldades para responder as perguntas, realmente entendendo que esta não era uma pesquisa que os contemplava. Este foi um ponto de atenção que ficou resguardado para endereçamento, com a possibilidade da inclusão de uma pergunta de ramificação que direcionasse este tipo de laboratório apenas para as perguntas que fizessem sentido para eles. Sem tomar uma decisão naquele momento, foi agradecida a disponibilidade do líder do laboratório e informado que o contato poderia ser retomado futuramente, ao abranger também os laboratórios focados em educação para a literacia midiática.

²²⁹ Como forma preservar a privacidade dos respondentes, optou-se por não divulgar o nome dos laboratórios que integraram esta etapa, apenas detalhando seus feedbacks. A lista de todos os laboratórios participantes deste instrumento, que incluem os desta validação, está disponível no apêndice F.

²³⁰ Optou-se pela utilização do substantivo em sua forma masculina como forma genérica de identificação do respondente, independente da pessoa em questão se identificar com o gênero feminino ou masculino.

Outro retorno veio a partir do email de agradecimento de participação na pesquisa e pedido de *feedback*. Na resposta, o respondente manifestou que teve insegurança em responder algumas questões. Para entender melhor, agendou-se um horário para conversa síncrona por áudio. Iniciou-se a reunião explicando a etapa de validação e a importância do *feedback*, ao mesmo tempo em que se pedia mais detalhes sobre a insegurança nas respostas. Em seguida, utilizou-se os mesmos eixos de abordagem da pré-validação com o pesquisador do Ubilab: (1) você conseguiu compreender facilmente todas as questões? Alguma delas deixou você em dúvida sobre o que estava sendo endereçado? (2) Em alguma questão você sentiu dificuldade de encontrar uma alternativa adequada para respondê-la? (3) Como foi o processo de preenchimento: achou cansativo ou repetitivo? (4) Você teria alguma sugestão para melhorar este instrumento?

O respondente confirmou o entendimento e clareza de todas as questões e detalhou o sentimento explicando que a dificuldade foi priorizar o direcionamento do laboratório, visto que naquele momento havia vários eixos de atuação concomitantes. Para ele, o sentimento que ficou foi de que as respostas pressupunham que o *media lab* possuía algo fechado tanto na atuação como no impacto, mas que eles realizam muita experimentação, testando o que funciona (ou não). Este fator, na visão do representante do laboratório, dificultava as respostas. Para contornar isso, a pessoa relatou optar por responder as perguntas em relação à atuação mais consolidada: havia um foco mais estabelecido e outros enfoques mais embrionários, ainda em desenvolvimento. Neste momento, foi questionado se o respondente lembrava em quais perguntas havia tido maior dúvida, ou se alguma questão específica provocou este sentimento. A pessoa manifestou que teve que pensar sobre o enfoque principal do laboratório em alguns momentos, pois não havia refletido sobre isso desta forma. Ainda salientou que tinha vontade diversas vezes de marcar mais de uma alternativa e que, caso fosse permitido em mais momentos do questionário, talvez sempre fosse optar por selecionar a maioria das possibilidades. Por isso, a pessoa achava que não deveria ser ampliado o número de perguntas que possibilitassem escolher mais de uma opção. A dificuldade estava em priorizar. O questionário pareceu ter motivado uma reflexão no participante sobre a estratégia e o posicionamento do laboratório. É um momento em que a pesquisa influencia o objeto de pesquisa (uma vez que propicia uma reflexão interna e estratégica para o respondente). Ao final, foi manifestado que, apesar da insegurança, o questionário representava a atuação já estabelecida do laboratório, mesmo sem endereçar as experimentações ainda em andamento. O fato de este laboratório ter data de abertura mais

recente entre os pesquisados na validação, com menos de dois anos de atuação na época, pode ter influenciado e amplificado estas questões relatadas.

De qualquer maneira, esta situação ratifica a perspectiva de que esta pesquisa é um retrato momentâneo dos *media labs*, que revela principalmente as ações mais estabelecidas destes laboratórios. Devido ao dinamismo destas estruturas, é preciso deixar claro que este instrumento não visa gerar a identidade perene de cada *media lab* participante, mas uma fotografia do instante em que eles preencheram o instrumento e do panorama destes laboratórios nas três regiões priorizadas.

Por fim, um terceiro participante respondeu ao lembrete para preenchimento do questionário e pedido de *feedback*, apontando que estava tendo dificuldades no preenchimento do instrumento. Este laboratório possuía um foco em mídia e não em jornalismo. O potencial respondente explicou que o questionário não atendia a vertente do laboratório do qual era coordenador, que se alinha com uma visão mais ampla de mídia, mais inspirada na abordagem do MIT *Media lab*. Isso porque o instrumento proposto era mais voltado para esforços da indústria da mídia e do jornalismo. Ainda foi comentada a influência das Artes Visuais no laboratório. Com base neste retorno, revisitou-se o questionário de modo que uma ramificação fosse incluída, possibilitando também a resposta deste tipo de *media lab*.

A questão-base para esta bifurcação foi incluída ao final da seção “identificação do *media lab* e contexto” e se propôs também a já endereçar a dificuldade dos *media labs* focados em educação para a literacia midiática (identificada anteriormente), mesmo que eles sejam focos secundários da pesquisa, por não terem necessariamente o objetivo de propor inovações para a mídia e/ou o jornalismo. A pergunta incluída foi a seguinte: quais das afirmações abaixo se relacionam com mais clareza ao objetivo do seu laboratório? Como resposta foram disponibilizadas quatro alternativas possibilitando ao pesquisado uma escolha única: (a) meu laboratório parte dos desafios da indústria midiática e/ou do contexto do jornalismo para propor inovações e/ou incentivar inovações para a indústria da mídia ou envolvendo a indústria da mídia; (b) meu laboratório não é focado exclusivamente na indústria midiática e/ou do contexto do jornalismo, mas também incentiva inovações nesta área; (c) meu laboratório parte de um conceito amplo de mídia, considerando os desafios da sociedade em rede e das transformações com a tecnologia digital, sem relação direta e/ou prioritária com o jornalismo e/ou os desafios da indústria midiática contemporânea; (d) meu laboratório parte dos desafios da indústria midiática e/ou do contexto do jornalismo, mas não tem como principal objetivo propor inovações para esta área, utilizando outras formas de impactar estes desafios, como cursos, atividades de educação para a literacia midiática ou

outros projetos. Dependendo da resposta, o laboratório poderia seguir um caminho com alternativa(s) sem a ênfase na mídia e no jornalismo. Neste novo percurso, três questões passaram a ser exclusivas aos respondentes dedicados parcial ou exclusivamente à indústria da mídia e ou jornalismo, sendo elas as questões 28, 29 e 30 relacionadas às características do laboratório em relação à mídia e/ou jornalismo e ao foco do projeto de inovação em relação a estas indústrias²³¹. As questões restantes mantiveram-se iguais, porém suprimindo-se apenas a ênfase no contexto midiático. A partir das modificações, enviou-se nova versão do questionário ao líder. O retorno foi positivo, tendo o respondente relatado que se sentiu confortável ao preencher o instrumento, sem dúvidas ou problemas.

Esta alteração preservou o questionário realizado pelos laboratórios focados em jornalismo e/ou mídia, agregando a possibilidade de resposta por aqueles que se focam em mídia em um sentido amplo, além do olhar da indústria. Adicionalmente, o questionário ficou mais adequado àqueles que se focam em *media literacy*. Como estes são secundários frente ao objetivo de investigar as características e particularidades da inovação em mídia e jornalismo (por não necessariamente proporem inovação), estes *media labs* passaram a seguir diretamente para a indicação do projeto mais replicável e demais resultados, após as perguntas de contexto e identificação do laboratório, que inclui a pergunta de ramificação. Esta nova estrutura é explicada em detalhe na próxima seção.

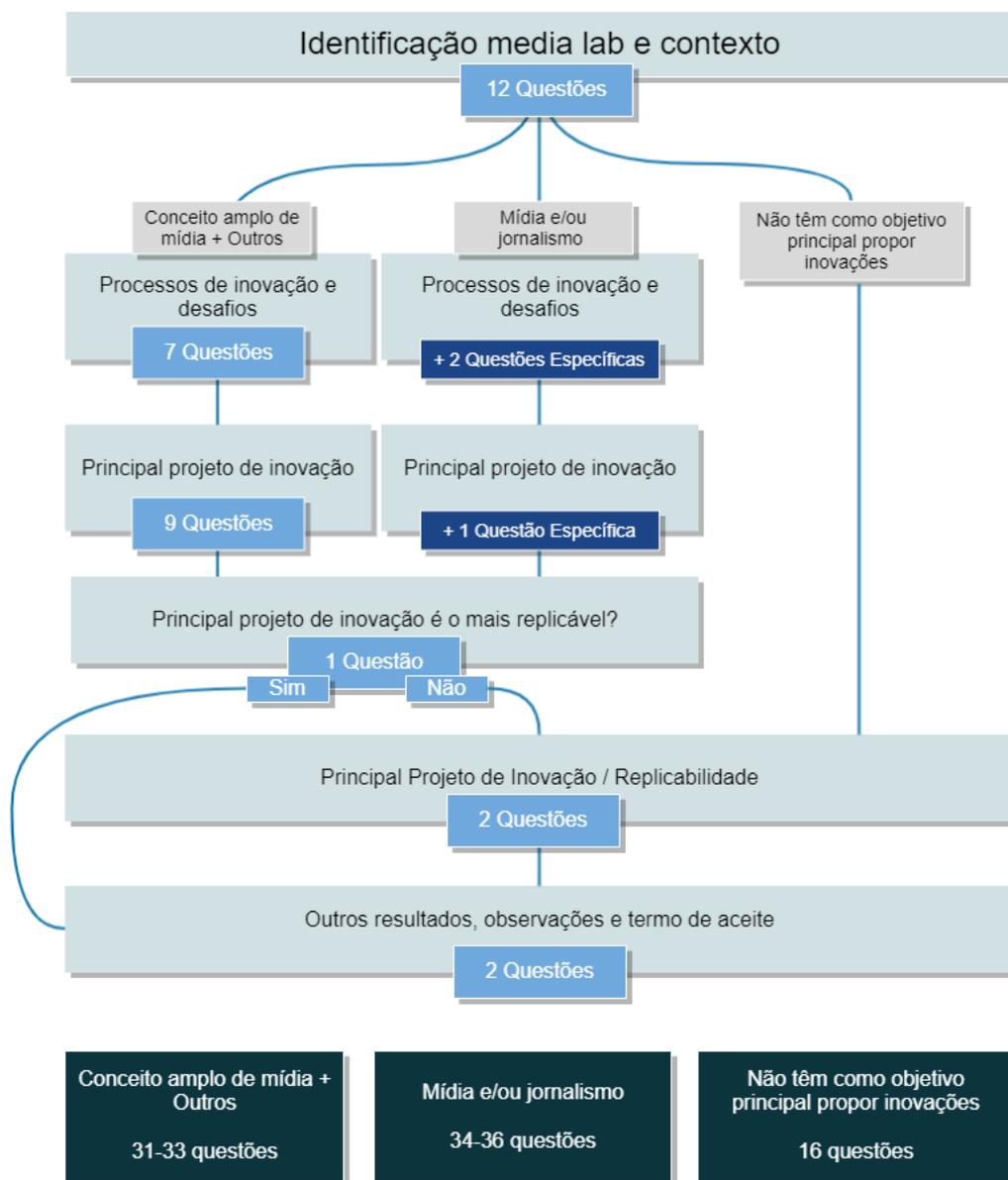
Com esta mudança, o primeiro objetivo desta validação, em relação à acurácia das perguntas e das alternativas do questionário para a realização de possíveis ajustes, foi alcançado. Se, por um lado, validou-se o questionário para laboratórios com enfoque em jornalismo e/ou mídia, por outro lado também se conseguiu uma validação dos laboratórios focados em mídia como algo amplo e conectado às artes. Com os três feedbacks detalhados e oito interações sem dificuldades, estruturou-se o questionário em seu formato final e partiu-se à distribuição para toda a base de dados. Além da nova estrutura de questionário, a validação possibilitou aprendizados como: a importância de envio de e-mails diretos e nominais, o papel decisivo dos lembretes, a possibilidade de extensão do prazo para ampliar a base de respondentes, assim como evitar realizar envios em períodos de férias acadêmicas (tanto no hemisfério norte como no hemisfério sul).

²³¹ Os questionários completos nos três idiomas estão disponíveis nos apêndices C, D e E.

4.3.2.3 Estrutura final do questionário

Conforme discutido, a validação resultou na inclusão de uma questão ramificadora (questão 12) sobre a relação dos laboratórios com a indústria midiática. Esta pergunta subdividiu os respondentes em três agrupamentos: daqueles relacionados a um conceito amplo de mídia (incluindo aqui os que optaram pela opção Outros), daqueles focados na indústria da mídia e/ou jornalismo, e, por fim, daqueles que não tem como objetivo principal propor inovações para esta área, utilizando outras formas de impactar estes desafios, como cursos, atividades de educação para a literacia midiática ou outros projetos. A partir desta questão, cada grupo de laboratórios seguiu um caminho diferente no questionário, detalhado no Quadro 10. Além disso, outras duas questões foram adicionadas na seção características do laboratório: uma relacionada ao tipo de financiamento do laboratório (questão 8) e outra a quantidade de estudantes nas equipes (questão 10). Com a inclusão destas três questões, a estrutura final do questionário passou a conter entre 16 e 36 questões dependendo da relação do laboratório com a inovação em mídia e/ou jornalismo (Quadro 10):

Quadro 10 - Estrutura final do questionário: pós etapa de validação



Fonte: a autora (2020)

Este questionário foi disponibilizado em português, inglês ou espanhol e enviado à totalidade dos *media labs* elencados na etapa de levantamento de dados, conforme detalhado a seguir.

4.3.2.4 Período da pesquisa e contato com os líderes de *media labs*

Os questionários destinados aos líderes ou representantes de *media labs* tiveram, por definição, uma participação única por laboratório. A pessoa respondente foi indicada a partir de contato com o líder (via *e-mail* ou *LinkedIn*) ou, ainda, através de *e-mail* institucional

(quando os dois primeiros não estavam disponíveis²³²). O instrumento foi realizado em três línguas: português, inglês e espanhol e foi direcionado a todos os líderes de laboratórios ativos do mapeamento, ou seja, 123 líderes. Para controle do envio de convites para a pesquisa, foram acrescentadas à planilha de mapeamento dos laboratórios as colunas: idioma do questionário, nome do líder do laboratório, *e-mail* de contato ou endereço de perfil no *LinkedIn* (quando o primeiro não estava disponível) e status do contato (convite para a pesquisa enviado, lembrete enviado ou questionário respondido). A maioria dos primeiros contatos (65%) se deu a partir do envio de *e-mails* diretos aos líderes dos laboratórios. Independente da forma de contato, a comunicação sempre ocorreu de forma nominal (sem envios em grupo). Todos os líderes de laboratórios foram contatados pelo menos duas vezes, exceto aqueles contatos realizados exclusivamente via rede *LinkedIn* (18%). Nesta rede, caso o destinatário da mensagem não tenha respondido ao primeiro contato e não faça parte da rede do emissor, não é permitido o envio de nova mensagem. Estes contatos foram realizados através do *LinkedIn* da autora, por meio de assinatura *Premium*²³³. O contato com os líderes foi realizado por etapas, iniciando-se por aqueles em língua inglesa, seguido pelos em português e, então, os em espanhol. Devido ao volume de e-mails e necessidade de resposta a dúvidas e mais informações, além de lembretes e prorrogação de prazo de resposta, esta etapa levou dez meses. Os contatos com os laboratórios ocorreram entre dezembro de 2018 e setembro de 2019, sendo que a maioria das respostas (57%) das submissões dos questionários ocorreram entre abril e maio de 2019.

Os laboratórios participantes da etapa de validação foram os primeiros a serem contatados, ainda em dezembro de 2018, indicando que, para fazer parte do escopo final da pesquisa, era necessário responderem às três perguntas extras adicionadas após a validação. Também foi informado que, caso tivesse havido mudanças no laboratório e considerassem importante atualizar suas respostas para as demais perguntas, era possível responder novamente todo o questionário. O link para o formulário atualizado foi incluído no email. Sete laboratórios responderam às perguntas extras, não considerando necessário preencher novamente o instrumento todo. Adicionou-se estas respostas e incluiu-se os meses de atuação

²³²Em casos em que o email do líder ou fundador não foi encontrado, utilizou-se contato com o e-mail institucional do *media lab*, indicando que o preenchimento deveria ser feito pelo líder ou alguém por ele indicado. Nos casos em que o laboratório foi indicado via *crowdsourcing* e o participante deixou o seu email para contatos futuros, fez-se o contato inicial a partir deste representante. Em apenas um dos laboratórios este contato não era o líder principal.

²³³A assinatura *Premium* foi utilizada como forma de poder enviar mensagens a pessoas externas da rede de contatos da pesquisadora.

no *media lab* (pergunta 5) considerando o momento da resposta ao email. Um dos líderes participantes da validação não trabalhava mais no laboratório mencionado. Como ele era também o fundador do laboratório em questão, tendo conhecimento desde o início do *media lab*, preferiu-se não entrar em contato com outra pessoa (possivelmente recém-chegada) para realizar atualização das respostas. Desta forma, preservou-se as respostas da época, sem atualizar o seu tempo de atuação do respondente no *media lab*. Este laboratório, por conseguinte, não respondeu as questões do modelo de financiamento e de quantidade de estudantes, adicionadas após a validação. Na questão sobre foco de atuação (ramificadora), visto que o representante respondeu com base em sua atuação em mídia e jornalismo, sem dificuldades, ele foi considerado como parte deste grupo. Adicionalmente, um representante respondeu estar em licença da empresa. Os dados quantitativos (colaboradores e bolsistas, assim como modelo de financiamento) foram atualizados por contato indicado pelo respondente. No entanto, preferiu-se não considerar a resposta a questão de número 12, que tinha grau de subjetividade. Como o questionário foi respondido a partir da perspectiva da mídia e do jornalismo, tendo sido validado pelo o representante na etapa de validação, considerou-se este laboratório como pertencente a este eixo. Além das respostas quantitativas, atualizou-se o tempo de atuação do líder no *media lab* considerando a resposta destas perguntas (representante estava em licença, mas continuava atuante no laboratório). Por fim, um líder não respondeu aos nossos contatos, porém recebeu os e-mails enviados (convite para atualização das respostas e lembrete) e ao que tudo indica continua atuante no *media lab*. Neste caso, ficou-se em dúvida se as respostas faziam sentido ainda ou se este havia decidido por conta própria não atualizar as perguntas e/ou participar do escopo final da pesquisa. Como o email enviado atestava que, para ser incluído na publicação final era necessário responder as questões, optou-se por excluir este laboratório do escopo final de respondentes.

4.4 Características da amostragem, desafios e limitações

A combinação de estratégias metodológicas utilizadas nesta pesquisa gerou duas amostragens base: uma oriunda do mapeamento dos *media labs* e outra proveniente das respostas dos questionários. As características destas amostragens, assim como os desafios e limitações de cada uma destas estratégias e, conseqüentemente, das amostragens resultantes, são detalhadas a seguir.

4.4.1 Mapeamento: laboratórios, regiões, desafios e limitações da pesquisa

O mapeamento dos laboratórios identificou 154 *media labs* no total, sendo 123 laboratórios ativos (foco desta investigação) e 31 encerrados²³⁴, concentrados principalmente nas três regiões prioritárias: América Latina, América do Norte e Europa. Em um primeiro momento, almejou-se um mapeamento mundial, mas principalmente o continente Asiático foi inalcançável por barreiras linguísticas e de rede de contatos. Além desta esfera, teve-se dificuldade para mapear laboratórios no continente Africano e na Oceania. Este fato se materializa na reduzida quantidade de laboratórios mapeados além das três regiões prioritárias: apenas oito ativos dentre África e Ásia e nenhum na Oceania.

Percebe-se que a variedade de estratégias para o mapeamento de laboratórios nas três regiões prioritárias foi essencial, tendo destaque o papel de listas anteriores, redes de contatos, indicações e pesquisas em buscador digital com termos em mais de uma língua. Neste sentido, mesmo nas regiões prioritárias, este mapeamento tem um direcionamento a laboratórios com presença digital em língua portuguesa, espanhola e inglesa. Sabe-se que a Europa, por exemplo, possui uma diversidade de línguas e que a busca e tradução do questionário nas 24 línguas oficiais da União Europeia ou nas cinco mais faladas seriam benéficas, mas não foi viável no tempo e dimensão desta pesquisa. Conforme detalhado na metodologia, a busca pela diversidade de laboratórios foi endereçada a partir de eventos, indicações e outras estratégias, mas não da busca digital além dos idiomas já mencionados.

Em termos da amostragem, na Europa, foram encontrados *media labs* em 13 países (Alemanha, Áustria, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Holanda, Noruega, Polônia, Portugal, Reino Unido, Suécia e Suíça), com concentração maior no Reino Unido (oito laboratórios), Portugal (sete laboratórios), França (seis laboratórios) e Espanha (cinco laboratórios). Na América do Norte, a maioria dos laboratórios mapeados ativos situam-se nos Estados Unidos (38 laboratórios) e sete no Canadá. Um laboratório foi identificado no México. Nesta pesquisa, tomou-se a decisão de considerar o país como parte da América Latina, e não da América do Norte, em razão da sua identificação com os outros países e de seu contexto cultural. A região da América Latina teve *media labs* ativos mapeados em sete países (Argentina, Brasil, Colômbia, Equador, México, Peru e Uruguai), com uma concentração de *media labs* brasileiros (69% ou 18 de 26). Este fato pode não ser apenas

²³⁴Os laboratórios encerrados encontrados durante a pesquisa foram incluídos na tabela, mas não eram o foco principal deste estudo.

devido à dimensão do país, mas também pela dificuldade de mapeamento, rede de contatos e/ou de presença digital e indexação destes laboratórios. Além disso, foi identificado um laboratório ativo em cada um dos seguintes países da África e Ásia: África do Sul, Catar, Coreia do Sul, Irã, Japão, Nigéria e Quênia.

As limitações da pesquisa se conectam aos desafios enfrentados neste mapeamento: falta de sistematizações abrangentes anteriores, amplitude da amostragem desejada e o dinamismo e fluidez do conceito e dos próprios *media labs*. De fato, esta pesquisa evidenciou a ausência de uma noção compartilhada e comum do que é uma *media lab* focado em mídia e/ou jornalismo, mesmo entre acadêmicos e profissionais da área. Pesquisar *media labs* foi desafiador. Primeiro, porque os laboratórios de mídia são conceitos fluidos e dinâmicos, que se ressignificaram nos últimos anos (PLOHMAN, 2010; TANAKA, 2011) e podem mudar daqui a alguns anos. Segundo, porque eles são amplos e difusos como o próprio conceito de mídia. Terceiro, devido ao *hype* recente do termo laboratório de mídia, que tornou comum encontrar várias instituições nomeadas sob esse guarda-chuva, além dos *media labs* aqui descritos, como: agências de publicidade, instituições de conteúdo de marca, redações de estudantes universitários (focadas na cobertura diária) e centros comunitários. Ser denominado laboratório de mídia não significa necessariamente ser um laboratório de inovação. E não ter *media lab* ou laboratório no nome, também não exclui a possibilidade da iniciativa ser um *media lab*. Estas questões tornaram o processo complexo e meticuloso.

A estratégia de indicação de laboratórios via *crowdsourcing* parece ter potencial para a ampliação desta listagem e para agregar diversidade ao mapeamento, mesmo considerando-se que o entendimento do que é um *media lab* nem sempre é preciso por parte do público. Este argumento é corroborado pelos resultados das estratégias de indicação de laboratórios utilizadas nesta investigação. No entanto, o uso destas estratégias foi possível de forma mais expressiva apenas em regiões onde se dispunha de maior rede de contato. Da mesma forma, é possível que, mesmo tendo sido realizada pesquisa em buscador digital com termos em espanhol, uma rede mais ampla através de contatos na América Latina ajudaria a expandir estes dados. Neste sentido, em direção à continuidade desta pesquisa, uma colaboração com uma universidade na Colômbia está em andamento, para ampliação do mapeamento de laboratórios latino-americanos.

Além das limitações das próprias metodologias escolhidas, as características do objeto dificultaram o processo, como mencionado. O dinamismo destes laboratórios tornou complicado o estabelecimento de um ponto final de mapeamento, devido ao surgimento e descoberta de novos laboratórios em momentos diversos, assim como encerramento de outros.

É preciso recordar que o mapeamento identificou 31 *media labs* encerrados, sendo este um instrumento que carece de atualização periódica.

A planilha resultante desta pesquisa não tem a ambição de encapsular, portanto, a totalidade dos *media labs* nas três regiões prioritárias (muito menos no mundo), tendo consciência que esta listagem prioriza laboratórios que se relacionam ao termo *media lab* em suas aparições digitais. No entanto, esta lista representa a maior sistematização que se tomou conhecimento de laboratórios deste tipo focados em mídia e /ou jornalismo até o momento, tendo utilizado uma variedade de estratégias metodológicas para sua construção. As limitações deste estudo, no entanto, são importantes ao considerar-se os resultados e as análises decorrentes das estratégias aqui escolhidas.

4.4.2 Questionários: perfil dos respondentes, desafios e limitações da pesquisa

Além de endereçarem os problemas de pesquisa, os questionários serviram como uma estratégia complementar e de validação da etapa de mapeamento. Isso porque determinadas perguntas ajudaram a entender aspectos que poderiam estar subjetivos na comunicação institucional dos laboratórios. Um exemplo é a pergunta sobre as atividades a que os *media labs* se dedicam (questões 13 e 28). Nelas, há uma alternativa que indica que o laboratório dedica-se exclusivamente à produção de artigos acadêmicos, conforme explicado anteriormente. Três respondentes se encaixaram nesta opção e foram descartados da amostragem do questionário e do mapeamento. Adicionalmente, um líder entrou em contato após responder o questionário explicando que tinha enfrentado dificuldades, pois funcionavam como uma agência de publicidade (e não como um laboratório experimental). Por este motivo, este também foi descartado do mapeamento e dos respondentes do questionário. Com isso, este instrumento teve 54 respostas válidas²³⁵, representando 44% do total de laboratórios ativos mapeados.

Os 54 *media labs* respondentes dos questionários são provenientes das três regiões prioritárias desta investigação: América Latina e América do Norte com 14 laboratórios cada, e Europa, 26. A maior representatividade da amostra (quantidade de respondentes em comparação ao número total de laboratórios mapeados na região) é da Europa (59%), seguida

²³⁵A lista com os nomes e regiões dos laboratórios respondentes está disponível no apêndice F. Um laboratório respondeu ao questionário após a finalização do relatório da WAN-IFRA e por isso, ele está incluído nesta pesquisa, mas não no relatório mencionado, que estará disponível para a comunidade acadêmica após a defesa desta tese.

da América Latina (52%). A menor taxa de respostas provém da América do Norte, com 31% dos laboratórios mapeados tendo respondido ao questionário. Nesta região, a maioria dos laboratórios mapeados concentrava-se nos Estados Unidos e, por este motivo, também há uma maior concentração de respondentes deste país (as taxas de resposta ou representatividade relativa foram similares). Entre os respondentes da América Latina, há uma concentração de respondentes brasileiros (12 de 14), seguindo uma tendência já descrita anteriormente, porém com ainda maior expressividade.

A amostragem total (54 laboratórios) tem *media labs* representantes de 15 países diferentes, sendo os dois com maior concentração de respostas os Estados Unidos e o Brasil ambos com 12 respondentes. Em termos dos idiomas do instrumento, a maioria das respostas válidas proveio do questionário em língua inglesa (35 respostas), seguidos do em português (16 respostas) e em espanhol (3 respostas). Neste último residiu a menor taxa de resposta e foi onde encontrou-se maior dificuldade de engajamento, talvez por questões culturais de abordagem ou mesmo de abertura dos pesquisados. Em relação a natureza dos *media labs* respondentes, 26 ou 48% são vinculados a universidades, 12 ou 22% a empresas de mídia, e 16 ou 30% são independentes ou oriundos de consórcios.

Em termos de limitações, a abordagem de questionário permite uma visão holística e abrangente do cenário atual dos *media labs*, ao mesmo tempo em que também traz um retrato pontual de um objeto dinâmico e experimental. Devido a própria relação com a inovação, as abordagens dos *media labs* podem mudar em semanas ou meses e este deve ser um entendimento claro para os leitores desta investigação. Da mesma forma, destaca-se que os questionários refletem uma visão, ou mesmo uma projeção subjetiva em relação aos *media labs*, dos líderes dos laboratórios ou dos respondentes designados por eles. Uma projeção de objetivo e visão nem sempre está materializada em uma abordagem cotidiana. Tenta-se minimizar esta questão justamente com a indicação dos principais resultados destes laboratórios (para qual se dispense análise específica posterior), mas esta indicação ainda parte do olhar de um líder ou responsável. A priorização a partir da replicabilidade também endereça esta questão, porém, apesar dos atenuantes utilizados, é importante ter este fator em mente. Assim, o detalhamento do perfil dos respondentes se mostra importante.

Através das perguntas iniciais do questionário (questões 3 a 6) identificou-se que os respondentes são, em sua maioria, profissionais que trabalham como fundador do laboratório que representam (57%), e que estão neste empreendimento há até três anos. Esta é habitualmente sua primeira experiência de trabalho em um *media lab*, e, dentre as formações, a mais frequente é jornalismo (39%).

Dos 54 respondentes, 45 (83%) representavam iniciativas criadas a partir de 2010. Antes desta década, diversos anos não apareceram no questionário, enquanto a partir desta data há laboratórios representados em todos os anos. Ainda assim, registrou-se um laboratório da década de 80 e três da de 90. Os anos mais profícuos são 2017 e 2016, ambos com nove laboratórios presentes. O mínimo de laboratórios em cada ano a partir de 2010 foi três. Assim, nota-se que o questionário despertou interesse principalmente de *media labs* mais recentes.

Avançando ao perfil do respondente em si, observa-se que a imensa maioria atua como fundador e/ou líder. De fato, a posição mais comum é fundador e líder, com 26 respostas (48%). A segunda mais comum ainda é uma colocação de liderança, com o cargo de gestor/líder principal, com 16 respostas (30%), seguida por fundador, com cinco (9%). Este dado corrobora a proposta deste instrumento de trazer a visão do líder principal do laboratório. Tem-se que 87% dos respondentes possuem alguma posição de liderança ou fundação em seus laboratórios, demonstrando que seguiram a orientação dada pela pesquisadora ao requisitar o preenchimento do formulário. Demonstra também que aquilo representado no formulário tende a ser uma visão global sobre o projeto. Ao mesmo tempo, o fato de 57% dos respondentes (31) serem fundadores, aliado ao tempo médio de permanência no laboratório, como veremos, indica que os criadores das iniciativas tendem a permanecer nelas por algum tempo.

Nas 54 iniciativas, a formação mais frequente (21 respostas, ou 39%) é jornalismo. Ao mesmo tempo, há espaço também para formações mais diversas. Aqui, no entanto, cabe uma ressalva. No formulário em inglês se questionava qual era o “*major*” do respondente, enquanto nos outros se indagava a “formação base”. Por conta da estrutura da formação superior na América do Norte, é comum haver a combinação de mais de uma ênfase. Ou seja, um aluno pode ter um *major* em Jornalismo e outro em Psicologia, por exemplo, sendo estes entendidos não como bacharelados, mas como áreas de concentração de estudo. Mesmo assim, jornalismo ainda é a área mais prevalente de formação. Destacam-se ainda o campo de tecnologia da informação (TI), com sete respostas (13%), e artes, com cinco (9%). Assim, há uma distribuição em formato de cauda longa, mais uma evidência da interdisciplinaridade. Outras formações incluídas pelos respondentes somam 21 respostas, com áreas diversas como Inglês, Design, Estudos Americanos, Matemática, Psicologia, entre outros. A proporção de jornalistas é maior dentre os laboratórios focados nesta área do que naqueles relacionados a um conceito amplo de mídia.

Em termos de tempo de trabalho no laboratório, a média para os respondentes é de 56 meses (4,6 anos), com a mediana em 36 meses (três anos). A presença de oito respondentes

com tempo significativamente maior de atuação (mais de dez anos) desloca a média para cima, enquanto há uma concentração maior de profissionais com tempo de atuação de até três anos. Dos com mais de dez anos de atuação, seis são de laboratórios universitários. Mais precisamente, 29 respondentes têm até três anos de trabalho no laboratório, nove têm de três a seis anos, e 16 têm de acima de seis. A maior concentração de respondentes com até três anos condiz com a criação recente de algumas destas estruturas.

Finalmente, nota-se que estas são iniciativas nas quais não há uma trajetória tão estabelecida de trabalho, uma vez que, dos 54 respondentes, 41 (76%) relata nunca ter atuado em outro *media lab* anteriormente. Naturalmente, isto também depende da aceção que cada respondente tem de *media lab*, uma vez que, como visto, esta pode ser uma definição fluída. Ainda assim, é uma evidência de que estas iniciativas estão se estabelecendo como estratégias de inovação e como novos campos de atuação profissional.

Descritos estes perfis, destaca-se que os questionários são um retrato pontual de um objeto dinâmico e experimental, que pode se modificar ao longo do tempo. Apesar disso, as questões investigadas se materializam através de um cenário diverso de 54 laboratórios, indicando processos e visões de médio ou longo prazo e apontando um panorama dos esforços de inovação para a mídia e/ou jornalismo, seja nos termos da indústria ou de forma ampla em relação aos desafios do contexto digital. Ainda, reforça-se que os *media labs* são um meio para investigação das características e particularidades da inovação em mídia, especialmente em jornalismo, e não o fim ou resultado em si desta investigação.

4.5 Instrumentos de análise

As seções que seguem endereçam os eixos e critérios de análise utilizados em cada uma das estratégias metodológicas descritas anteriormente.

4.5.1 Mapeamento: análise dos *media labs*

A partir do mapeamento, todos os *media labs* foram organizados em uma planilha contendo os seguintes eixos:

1. Nome do *media lab*;
2. Origem da pesquisa (indicação da origem do dado levantado, indicando qual das estratégias utilizadas gerou este registro - já analisada);

3. Natureza do *media lab* (indicação da origem do laboratório em termos de vínculo com empresa/grupo de mídia, universidade, consórcio ou independente);
4. Nome do grupo de mídia, empresa ou universidade (quando pertinente);
5. Região (relativo ao continente ou subcontinente²³⁶);
6. País;
7. Website do *media lab*;
8. Ano de inauguração;
9. Ano de encerramento (se pertinente).

Entre estes dados, a natureza do *media lab* demandou o estabelecimento de uma classificação específica. À medida que os registros foram aparecendo, a categorização proposta entre (1) empresa/grupo de mídia, (2) universidade, (3) consórcio ou (4) independente foi se visumbrando e mostrou-se pertinente a todos os casos mapeados. Em termos específicos, considerou-se pertencente à categoria empresas de mídias aqueles laboratórios criados dentro de grupos de mídia, como estratégia complementar a sua abordagem ou produto principal. Os laboratórios acadêmicos foram identificados a partir da existência de vínculo primário com uma ou mais universidades²³⁷. Foi considerado consórcio quando havia algum tipo de parceria público-privada ou alianças entre empresas de mídia diferentes e/ou de outros segmentos, assim como parcerias entre universidades e empresas como gestoras primárias ou fundadoras de um laboratório²³⁸. Por fim, foram considerados como independentes aqueles *media labs* que nascem como laboratórios experimentais, não situados nem vinculados a empresas ou grupos de mídia estabelecidos e nem em universidades. Estes podem ser viabilizados por editais de governo ou mesmo administrados por prefeituras ou órgãos municipais ou estaduais, mas figuram como independentes por não se vincularem em sua origem nem à dinâmica organizacional de empresas de mídia, nem de universidades. Estes também não são laboratórios originários de consórcios entre empresas já estabelecidas e órgãos públicos ou da parceria entre mais de uma empresa de mídia estabelecida ou parcerias entre múltiplas empresas.

²³⁶Escolheu-se a divisão geopolítica a seguir: América Latina, América do Norte, Europa, África, Ásia, Oceania.

²³⁷Mesmo que seja uma aliança ou parceria entre mais de uma universidade, considerou-se o laboratório como de natureza universitária, visto sua ligação com a academia e esta abordagem da inovação.

²³⁸Neste caso, apenas considerou-se consórcio quando havia uma parceria para fundação ou operacionalização do laboratório. Assim, laboratórios universitários, administrados por universidades, que têm parcerias com empresas de mídia, são considerados universitários. Da mesma forma, empresas de mídia que criam *media labs* internos e realizam parcerias com universidades, são considerados laboratórios de empresas de mídia, visto que são detidos e administrados por esta última.

A data de estabelecimento dos laboratórios mapeados foi também um item endereçado, com vistas a investigar o período de emergência destas iniciativas e a maturidade em termos de tempo de atividade. Esta informação foi: a) informada por aqueles que responderam o questionário; ou b) retiradas dos sites oficiais dos laboratórios; ou c) inferida a partir de reportagens em portais de referência ou através de data de fundação em perfis de redes sociais e outros materiais digitais oficiais, quando nenhum dos anteriores estava disponível. Ainda, em casos em que não foi possível encontrar informações ou inferências do ano de criação, deixou-se esta informação como não disponível (N/D).

Finalmente, no caso de laboratórios pertencentes a uma única entidade, mas com sede em diversos países, como o caso do *Google News Lab*, considerou-se apenas a matriz para fins de mapeamento e de país sede do laboratório, entendendo-se que a estratégia está centrada nesta organização. Este caso ocorreu de forma muito específica, visto que a maioria dos laboratórios não possui esta característica múltipla de operação, com uma entidade que concede a diretriz ao laboratório. Quando esta liderança não era específica, como no caso do *Media Lab BR*, uma parceria entre três universidades, mas com autonomia de liderança, optou-se por considerá-los como laboratórios distintos, visto que não se identificou uma matriz ou laboratório base.

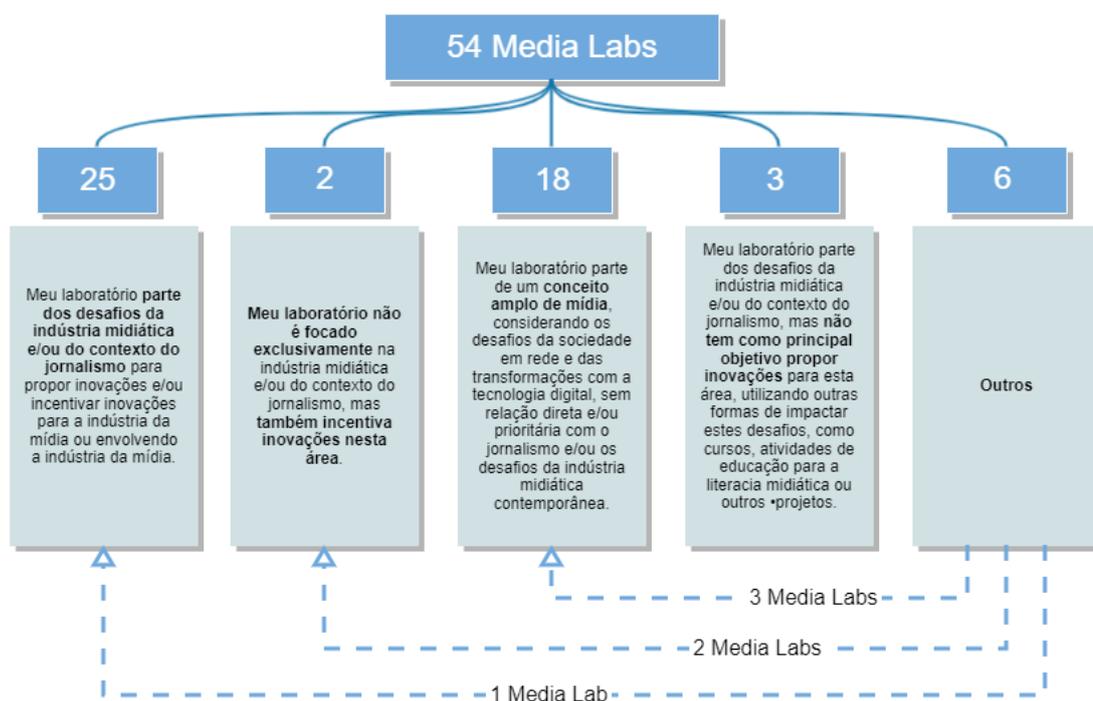
4.5.2 Questionários: agrupamentos dos respondentes em relação a mídia e/ou jornalismo

Dentre os 54 *media labs* respondentes, 24, ou 44% deles, declararam partir dos desafios da indústria midiática e/ou jornalística para propor suas inovações. Adicionalmente, dois *media labs* afirmaram não serem exclusivamente focados nesta área, mas também produzirem inovações para estas indústrias. Somados, eles totalizam 48% do total dos respondentes. Além deles, pouco mais de um terço (18 ou 33%) se identifica com um conceito amplo de mídia, considerando os desafios da sociedade em rede e das transformações com a tecnologia digital, sem relação direta e/ou prioritária com o jornalismo e/ou os desafios da indústria midiática contemporânea. Ainda, três laboratórios afirmaram se dedicar a indústria da mídia, mas não ter como objetivo principal propor inovações para a área. Estes utilizam outras formas de impactar estes desafios, como cursos, atividades de educação para a literacia midiática ou outros projetos. Por fim, seis laboratórios situaram-se na opção Outros.

A análise da categoria Outros resultou em uma etapa adicional. Entende-se que estes líderes decidiram explicar com suas palavras a relação do laboratório com a mídia e a inovação e, ao ler suas descrições, ficou claro que todos se encaixavam nas categorias

disponíveis, mas quiseram incluir informações extras. Assim, decidiu-se realocá-los dentre as alternativas dadas, com vistas a viabilizar a análise em conjunto com seus pares. Lendo suas respostas, três se relacionam a um conceito amplo de mídia: um deles devido a ênfase em design e visualização de dados, já tendo realizado atividades relacionadas a jornalismo em certo momento; o segundo por trabalhar com games e realidade virtual; e o último devido a sua relação com estudos da mídia. Além deles, dois *media labs* foram realocados na categoria de foco parcial em mídia e/ou jornalismo. Na resposta a esta pergunta, um deles escreveu o texto de descrição do laboratório que, apesar de um explicitar enfoque particular, menciona a área do jornalismo e das narrativas mais de uma vez como âmbito de atuação. O outro copiou um dos textos da alternativa (“Meu laboratório parte dos desafios da indústria midiática e/ou do contexto do jornalismo para propor inovações e/ou incentivar inovações para a indústria da mídia ou envolvendo a indústria da mídia”), porém acrescentou uma explicação ao final, incluindo também outras áreas específicas de atuação. Ainda, um líder explicou que o laboratório ajuda a preparar a empresa para mudanças eminentes no consumo e produção do jornalismo e foi, portanto, incluído na categoria do foco em jornalismo e/ou mídia. A Figura 18 sintetiza esta distribuição.

Figura 18 - Objetivo do laboratório em relação a indústria da mídia: afirmação mais relacionada

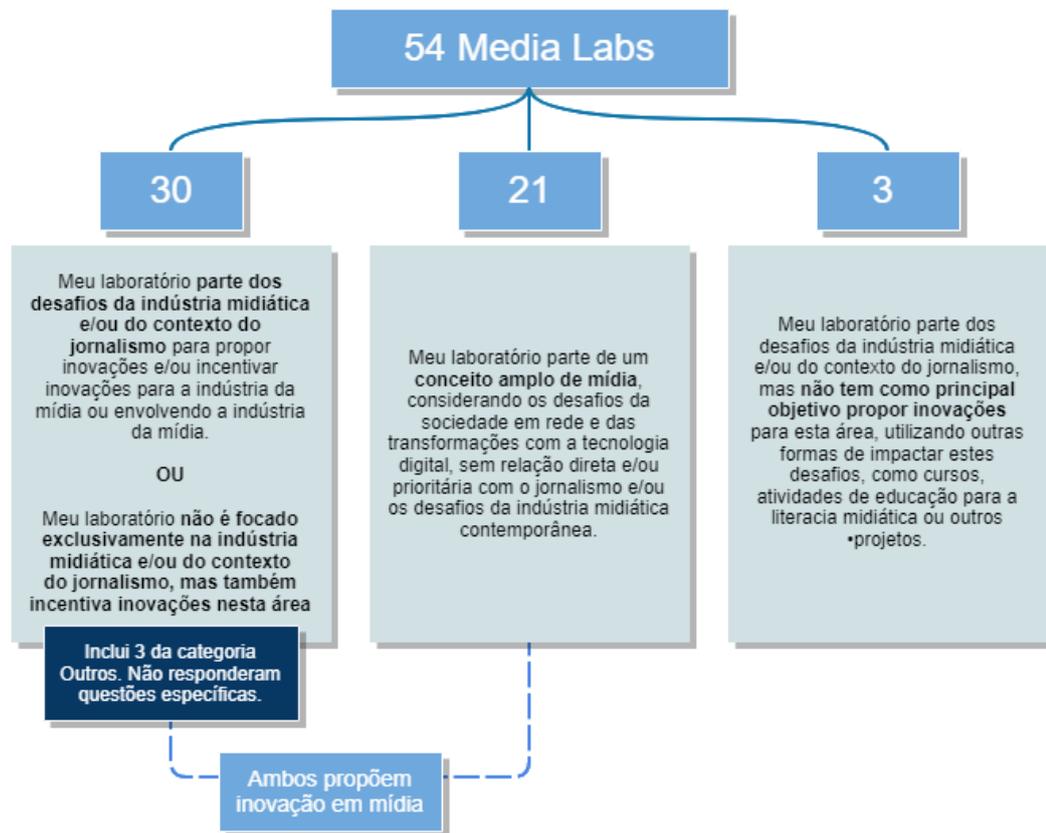


Fonte: a autora (2020).

Este reagrupamento possibilitou uma análise mais consistente dos laboratórios a partir da perspectiva de análise desta pesquisa. No entanto, conforme decisão metodológica, sempre que um respondente escolhia a opção Outros na pergunta ramificadora (questão 12), seu trajeto no questionário era o mesmo daqueles que atestaram estar vinculados a um conceito amplo de mídia. As perguntas dos dois caminhos (conceito amplo de mídia/Outros e foco exclusivo/ parcial na indústria da mídia e/ou jornalismo) eram espelho uma das outras, apenas sem a ênfase na mídia e no jornalismo no primeiro, como já mencionado. Desta forma, foi possível realizar o reagrupamento dos laboratórios que estavam na opção Outros sem grandes problemas. A única observação é quanto às questões específicas de mídia e jornalismo, que não foram solicitadas para aqueles que marcaram a alternativa Outros. Assim, por conta desta diferença, quando da análise das perguntas de número 29, 30 e 41, os três laboratórios oriundos da categoria Outros e realocados como foco parcial ou exclusivo na indústria da mídia e/ou jornalismo não estarão incluídos dentre as respostas e análise de resultados.

A partir da reclassificação dos laboratórios da categoria Outros, os laboratórios que partem de desafios da indústria midiática e/ou contexto do jornalismo somam 26, e os que também incentivam inovações nesta área, 4. Como comentado na metodologia, estes dois eixos seguem a mesma trilha do questionário, pois respondem as questões em relação aos seus projetos de mídia e/ou jornalismo. Somando-se estes dois, temos 30 laboratórios que partem de desafios da indústria midiática ou também incentivam inovações nesta área. Ainda, há 21 laboratórios relacionados a um conceito amplo de mídia: 18 autodeclarados e três oriundos da opção outros. Por fim, temos a seguinte classificação (Figura 19):

Figura 19 - Agrupamento dos *media labs* a partir de sua relação com a inovação e a indústria da mídia e/ou jornalismo



Fonte: a autora (2020).

Esta subdivisão é utilizada principalmente quando da análise das inovações indicadas (subcapítulo 5.6), considerando as respostas dos 30 laboratórios focados exclusiva ou parcialmente em mídia e/ou jornalismo, dos 21 que se relacionam a um conceito amplo de mídia e dos três laboratórios que indicaram não propor inovação. No restante dos eixos de análise, utiliza-se o agrupamento de 51 *media labs*, excluindo-se apenas os três laboratórios que indicaram não propor inovação, devido a sua natureza particular e secundária à tese.

Atenta-se para o fato de o agrupamento de 30 laboratórios ser particularmente vinculado ao jornalismo, atendendo ao interesse particular desta tese a este campo. De fato, apenas um laboratório não incluiu este como eixo prioritário dentre os enfoques midiáticos do laboratório. Este, por sua vez, escolheu a opção Outros e escreveu tecnologia de mídia (*mediatechnology*). Em uma análise qualitativa, no entanto, percebe-se que ele também relaciona-se ao jornalismo. Assim, os 30 laboratórios são na verdade relacionados mídia e jornalismo e não mídia ou jornalismo.

4.5.3 Análise das inovações: projeto de inovação indicado e projeto mais replicável

Para o entendimento das características de inovação em mídia e jornalismo, analisou-se os projetos dos *media labs* respondentes. Um total de 63 respostas/indicação de iniciativas foram recebidas através dos questionários, oriundas do projeto mais representativo em termos de sucesso e objetivos do laboratório apontado por cada um dos 51 representantes de *media labs* focados em promover inovação em mídia e/ou jornalismo (tanto relacionado a indústria como a um conceito amplo), dos nove projetos com maior replicabilidade (diferente das anteriores) e dos três representantes de laboratórios que não tinham como principal objetivo promover inovação, mas indicaram seu principal projeto em termos de replicabilidade, mesmo que esta iniciativa não seja necessariamente inovadora. Do total destas respostas, três não forneceram dados e materiais suficientes para a análise documental das iniciativas (não indicaram site, não disponibilizaram a descrição do projeto e não foi possível achar material online sobre). Assim, restaram 60 iniciativas a serem analisadas.

Dentre estes projetos, oito indicaram os próprios *media labs* e três indicaram programas de desenvolvimento, que foram analisados de forma qualitativa no capítulo de análise, entendendo sua relação com a inovação em jornalismo. Os projetos restantes foram divididos entre os procedentes de laboratórios focados na indústria de mídia e do jornalismo, os vinculados a um conceito amplo de mídia e os que não têm como principal objetivo propor inovação.

As 49 iniciativas remanescentes²³⁹ (19 vinculadas a laboratórios relacionados a um conceito amplo de mídia e 30 de *media labs* dedicados a indústria da mídia e/ou jornalismo) foram analisadas a partir de critérios específicos, com categorias que emergiram da própria análise dos projetos. Para cada um deles, identificou-se o nome, o site da iniciativa e elaborou-se uma breve descrição, oriundos dos materiais disponíveis no endereço digital previamente indicado. Além disso, para o maior entendimento de cada um dos projetos, classificou-se as iniciativas quanto ao que foi chamado aqui de materialidade da inovação:

- a) ferramentas digitais: soluções que intermediam ou facilitam uma tarefa operacional, podendo ser utilizada por diversas pessoas com intenções semelhantes seja para captura, extração de dados ou automatização, podendo focar melhorias de processos produtivos, comerciais, de engajamento e entendimento de audiência entre outros;

²³⁹ A lista completa das iniciativas analisadas encontra-se nos apêndices.

- b) mídia, tecnologia e arte: projetos que integram a mídia com a tecnologia, envolvendo arte. Tem relação com a origem dos *media labs*, que tiveram forte relação com estas áreas;
- c) novas formas narrativas: experimentação em narrativas, com grau de novidade atrelado na forma de contar a história, seja pelo enfoque, estilo do texto, combinação entre elementos multimídia, entre outros;
- d) novos negócios: projetos relacionados a novos negócios ou oportunidades de receita que podem ser baseados em conteúdo, mas não apresentam inovação relacionada a novo um produto seja funcional ou criativo-intelectual. São iniciativas que se destacam especialmente por encontrarem uma oportunidade de mercado;
- e) plataformas ou canais de acesso: soluções que se relacionam a novas formas de distribuição de conteúdo. O grau de novidade atrelado pode ser internacional, como em telas eletrônicas ou papéis interativos de alta tecnologia ou pode ser organizacional, como por exemplo o desenvolvimento de um aplicativo para smartphones para uma veículos midiáticos que não utiliza ainda este canal ou não o utiliza desta forma;
- f) soluções amplas e contextuais: projetos de pesquisa aplicada ou soluções que vão responder a problemas contextuais específicos e que não se encaixam nas outras categorias, podendo ser um mapeamento da mídia para contribuir para colaboração entre empresas ou um dispositivo físico para incentivar o uso consciente de smartphones.

Todos projetos foram analisados a partir desta classificação, como forma de diferenciar o produto resultante indicado por cada respondente. Estas classificações endereçaram a compreensão das características basilares e particularidades principais entre os projetos de cada um dos agrupamentos (indústria da mídia e jornalismo e conceito amplo de mídia).

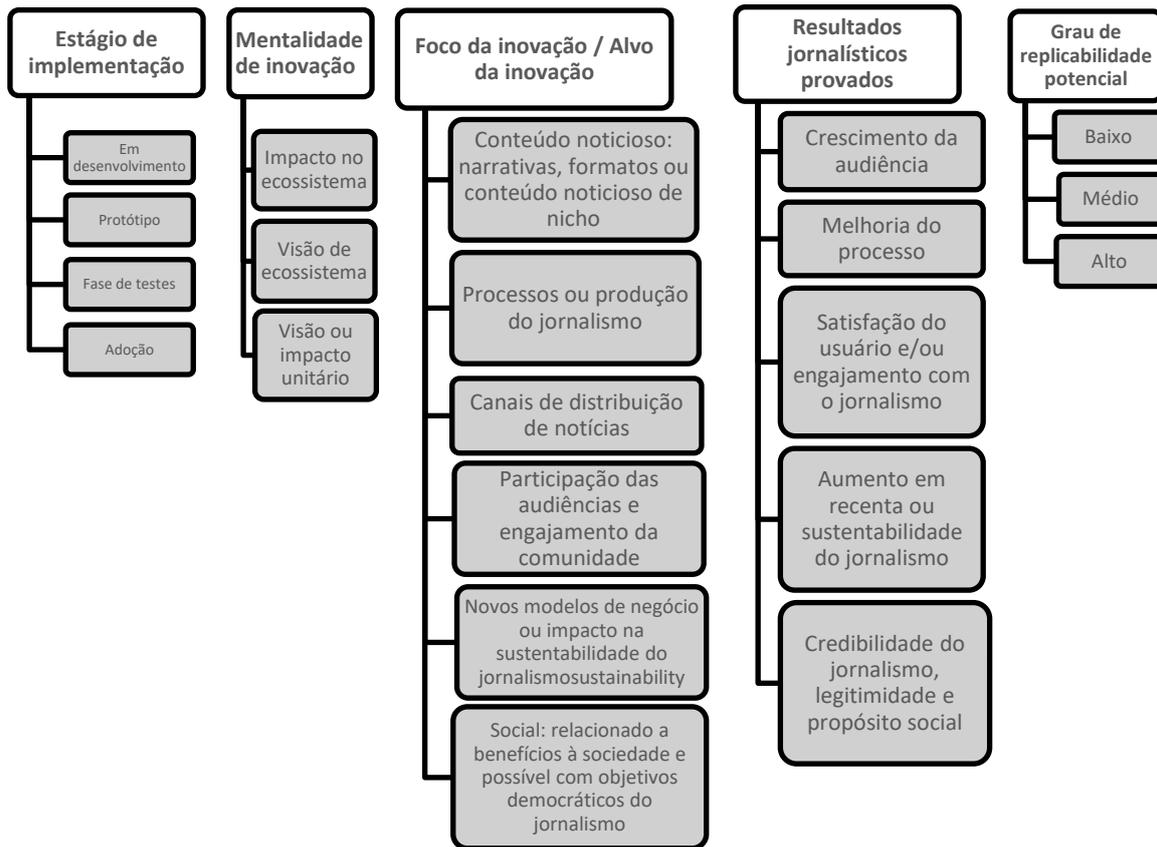
Após esta primeira análise, tendo em vista o interesse particular desta pesquisa nas inovações relacionadas à indústria da mídia e/ou do jornalismo, estas foram avaliadas a partir de critérios próprios que tiveram como base as discussões anteriores. Desta forma, retomando a discussão do capítulo três, relembra-se que a natureza da inovação em mídia pode se dar de duas formas: criativo-intelectual, com grau de novidade atrelado (*soft-innovation* ou CPP) e inovação funcional. A inovação através de reportagens *long-forms*, por exemplo, se materializa em um conteúdo (*soft-innovation* ou CPP), já a inovação de um editor e gestor de conteúdo (CMS), discutida anteriormente, se materializa em uma ferramenta digital (inovação

funcional). Ainda, a plataforma de CMS pode ser diretamente relacionada a produto/tecnologia e indiretamente a reportagem e narrativa, utilizando os eixos da Roda da Inovação em Jornalismo (POSETI, 2018). A reportagem, no entanto, tem uma relação direta apenas com este último. Pode se afirmar que a narrativa *long-form* pode utilizar-se de tecnologia, mas é perceptível que esta não é o seu principal atributo. É essencial diferenciar o âmbito da inovação criativo-intelectual da inovação funcional e entender que ambas têm igual importância no campo da inovação em jornalismo, mas desempenham diferentes papéis neste contexto. Neste sentido, em uma análise preliminar dos projetos indicados, percebeu-se que a divisão dicotômica entre inovação criativo-intelectual, com grau de novidade atrelado (*soft-innovation* ou CPP) e inovação funcional não era suficiente para se analisar estas inovações no escopo da mídia e do jornalismo.

Para tanto, quatro classificações foram propostas: (1) Inovação Criativa - Iniciativa essencialmente criativo-intelectual impactando exclusivamente o conteúdo/narrativa jornalística e consumo; (2) Inovação reflexiva - Inovação organizacional ou de processo sem mediação tecnológica; (3) Inovação exploratória - Apropriação de tecnologias para produção, distribuição e/ou consumo, (4) Inovação Generativa - Desenvolvimento e implementação de inovação funcional para produção, distribuição e/ou consumo. Esta discussão dialoga com a questão das *affordances*, onde o desenvolvimento e implementação funcional está relacionado a *affordances* implícitas ou ocultas (ARNAÚ; BALLÚS, 2013), exigindo um conhecimento técnico e tecnológico específico. A apropriação de tecnologias, por sua vez, se relaciona a *affordances* aparentes, e as duas primeiras não necessariamente precisam partir de uma *affordance* tecnológica digital, podendo ocorrer através de recurso estilístico do texto, por exemplo, ou ainda, de uma mudança na forma de organização ou composição da equipe produtora do conteúdo. De fato, estas relações nascem especificamente da investigação da inovação em mídia e jornalismo. Por isso, a esta classificação denominou-se: tipo de inovação para a indústria midiática e jornalística.

Além do embasamento teórico e das classificações emergentes da análise das iniciativas indicadas, critérios adicionais foram estabelecidos. Parte deles tiveram como base investigação correlata a este trabalho, realizada por esta pesquisadora em conjunto com um de seus orientadores. Em uma análise de 17 iniciativas do *Google DNI Fund* na Europa, Nunes e Canavilhas (2020) propuseram os seguintes de eixos de análise para inovação em jornalismo (Figura 20):

Figura 20 - Categorias para análise da inovação no jornalismo



Fonte: Nunes e Canavilhas (2020, p. 48, tradução nossa).

Percebe-se que a proposta, validada na pesquisa mencionada, tem relação intrínseca com esse trabalho. Neste sentido, o potencial de replicabilidade e o estágio de implementação foram endereçados a partir dos questionários com os representantes de *media labs*, e já teve discussão teórica anterior. Este último teve ainda aqui um acréscimo de subcategorias para contemplar a diversidade dos *media labs*, comentado anteriormente. O alvo da inovação e os resultados jornalísticos comprovados foram duas categorias adicionais validadas a partir da referida pesquisa. No entanto, para esta investigação, necessitou-se realizar adaptações. Isso porque, apesar de os projetos de laboratórios focados na indústria da mídia e do jornalismo envolverem este último, nem todos são exclusivamente jornalísticos. Ainda a juventude e os dados disponíveis não permitiram a análise dos resultados jornalísticos comprovados. Desta forma, optou-se por adaptar-se este eixo de análise para resultados midiáticos e jornalísticos potenciais (grifo nosso), em que se analisou o potencial de resultado que a inovação poderia

realizar no âmbito da mídia e do jornalismo²⁴⁰. Visto esta adaptação para resultado potencial em vez de comprovado, a análise de foco de inovação poderia ficar sobreposta e por isso, não foi contemplada nesta pesquisa. Por fim, a mentalidade de inovação, infelizmente, não foi passível de observação a partir dos dados coletados sobre os projetos, necessitando de acesso a entrevistas com os criadores dos projetos ou dados adicionais, fora do escopo metodológico deste trabalho. Desta proposta, adotou-se nesta pesquisa uma adaptação dos três eixos: estágio da inovação (já incluída nos questionários), resultados jornalísticos comprovados transformados em resultados midiáticos e jornalísticos potenciais, e grau de replicabilidade (já incluído nos questionários).

Nesta etapa de análise das inovações, portanto, os projetos foram analisados a partir dos seguintes eixos:

Quadro 11 - Critérios de análise dos projetos indicados: indústria da mídia e/ou do jornalismo

Eixo	Atributo
Materialidade da inovação (a autora, 2020) <i>(para todos os projetos)</i>	Ferramentas digitais
	Mídia, tecnologia e arte
	Novas formas narrativas
	Novos negócios
	Plataformas ou canais de acesso
	Soluções amplas e contextuais
Tipo de inovação midiática e jornalística (a autora, 2020) <i>(apenas para os oriundos de media labs direcionados a indústria da mídia e/ou jornalismo)</i>	Inovação Criativa - Iniciativa essencialmente criativo-intelectual impactando exclusivamente o conteúdo/narrativa jornalística e consumo
	Inovação Reflexiva - Inovação organizacional ou de processo sem mediação tecnológica
	Inovação Exploratória - Apropriação de tecnologias para produção, distribuição e/ou consumo
	Inovação Generativa - Desenvolvimento e implementação de inovação funcional para produção, distribuição e/ou consumo
Resultados jornalísticos e midiáticos potenciais (adaptado de NUNES; CANAVILHAS, 2020) <i>(apenas para os oriundos de media labs direcionados a indústria da mídia e/ou jornalismo)</i>	Incremento de audiência
	Melhoria em processo
	Ampliação da satisfação ou do engajamento da audiência com o jornalismo
	Incremento em receitas ou contribuição para a sustentabilidade do jornalismo
	Amplificação da credibilidade do jornalismo e da mídia, legitimidade e/ou propósito social

Fonte: a autora (2020).

²⁴⁰ Nesta categoria, priorizou-se o resultado potencial mais evidente e direto, sem observar resultados indiretos. Priorizou-se elencar um resultado potencial por projeto, porém, quando dois resultados pareceram igualmente importantes, adicionou-se ambos.

A investigação da totalidade dos projetos indicados teve como base a metodologia de análise documental (MOREIRA, 2009), a partir dos sites (quando disponíveis), descrições dos respondentes e materiais indicados por ele para a compreensão de cada uma das iniciativas indicadas. Reforça-se ainda, que esta etapa é complementar aos questionários e mapeamentos dos laboratórios, visando endereçar especificamente o problema de pesquisa: quais as características da inovação em mídia, particularmente às relacionadas à indústria do jornalismo, em contexto experimental a partir dos *media labs* focados nestas áreas?

Com isso, parte-se para o encerramento da descrição dos procedimentos metodológicos deste trabalho, lembrando que este projeto possui o desafio de integrar aspetos teóricos interdisciplinares, em um olhar pouco comum do âmbito da Comunicação Social. Dogruel (2015) comenta que a revisão da literatura mostra que há três fraquezas nas pesquisas atuais sobre *Media Innovation*. Entre elas, a autora destaca a integração limitada entre conceitos teóricos interdisciplinares e o foco em apenas alguns aspectos do processo de inovação, particularmente a fase de adoção e difusão. Esta tese se propõe a endereçar estes dois pontos: uma abordagem interdisciplinar da inovação em mídia e particularmente em jornalismo e uma análise detalhada das particularidades, desafios e premissas do processo de inovação em mídia (particularmente em jornalismo) a partir dos *media labs*. A autora (DOGRUEL, 2015, p. 157) destaca também que o cenário posto atualmente “resulta em um foco no produto final da inovação que entra em um mercado de mídia ou que está sendo implementado em uma organização de mídia, enquanto seu design e desenvolvimento permanecem amplamente negligenciados²⁴¹”. Se a mídia e o jornalismo sempre usaram as tecnologias já postas e historicamente adaptaram-se à inovação, esta tese se propõe a viabilizar dados e discussões teóricas que auxiliem e encorajem um cenário mais propositivo das indústrias da mídia e do jornalismo quanto a inovação.

²⁴¹No original: “results in a focus on the final innovation product entering a media market or being implemented in a media organisation while its design and development remain largely neglected”.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

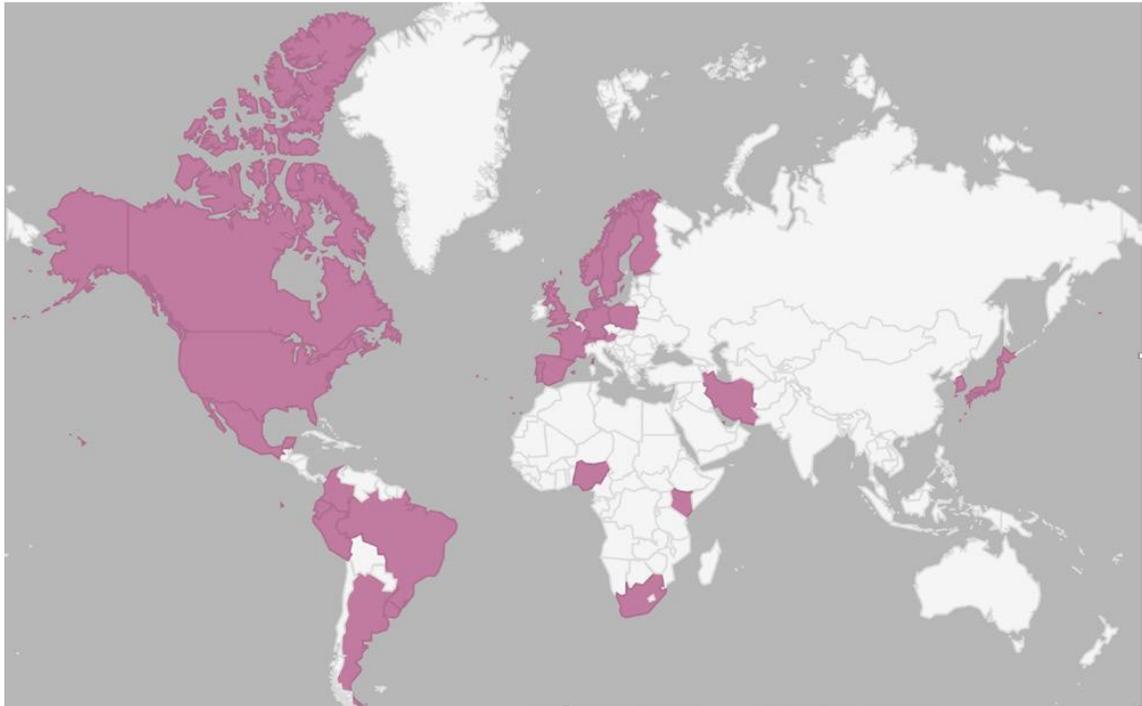
A inovação funcional de e para a indústria midiática, especialmente a jornalística, ganha amplitude e maturidade principalmente nos últimos anos, motivada por desafios mercadológicos e contextuais. Estas inovações, criadas e pensadas especificamente para resolver problemas destas duas indústrias normalmente vão emergir de contextos experimentais e interdisciplinares, como parte de um processo de inovação sistemático que pode ocorrer em contexto endógeno ou exógeno às empresas de mídia e de jornalismo. A investigação das inovações midiáticas e/ou jornalísticas em contexto experimental é o ponto de interesse desta tese, e o foco deste capítulo, que se dedica a apresentar e analisar os resultados do mapeamento de *media labs* mundiais, dos questionários com líderes ou representantes destas organizações e da análise das inovações indicadas.

Para tanto, este capítulo está dividido em sete partes. As duas primeiras endereçam o contexto e as características dos *media labs*, a partir, respectivamente, do mapeamento e dos questionários, endereçando o problema de pesquisa relativo a este tópico. O subcapítulo seguinte dedica-se às premissas de inovação, utilizando os dados obtidos através dos questionários e endereçando o segundo problema de pesquisa. Finalmente, o quarto e quinto subcapítulo enfocam as inovações resultantes destes laboratórios, a partir dos questionários (que traduzem as percepções dos líderes ou representantes) e da análise documental destas inovações, respectivamente. Ainda, antes de partir para as discussões finais sobre os resultados obtidos, apresenta-se as respostas das duas perguntas exclusivas para aqueles laboratórios que declararam promover inovação para a indústria da mídia e/ou jornalismo. Estes três últimos subcapítulos relacionam-se aos dois problemas de pesquisa que endereçam as características da inovação em mídia e/ou jornalismo. Encerra-se este capítulo com uma discussão e apontamentos finais sobre os resultados, onde se identifica as características da inovação experimental a partir dos projetos dos *media labs*, correlacionando os resultados dos três instrumentos de pesquisa (mapeamento, questionários e análise documental das inovações), e propõe-se um quadro único de análise para as inovações midiáticas e jornalísticas.

5.1 Resultados do mapeamento: contexto e características dos *media labs* dedicados a mídia e/ou jornalismo

A inovação em contexto experimental para a indústria da mídia e do jornalismo ganha espaço e ressignificação com a retomada e emergência dos *media labs* em todo o mundo a partir dos anos 2000 (PLOHMAN; BUTCHER, 2010; TANAKA, 2011; SALAVERRÍA, 2015). Esta retomada, de que falam os autores, inclui laboratórios dedicados a diversas áreas: das artes à mídia, como discutido anteriormente. Em relação aos dedicados especificamente à mídia e/ou ao jornalismo, eles nascem como forma de endereçar os desafios de inovação por que passam estas indústrias a partir da propagação das tecnologias digitais, sendo espaços interdisciplinares que criam e desenvolvem inovações funcionais de e para estas indústrias. A emergência deste tipo de iniciativa é global, e o mapeamento identificou laboratórios ativos em 29 países (Figura 21).

Figura 21 - Países em que foram identificados *media labs* no mapeamento realizado



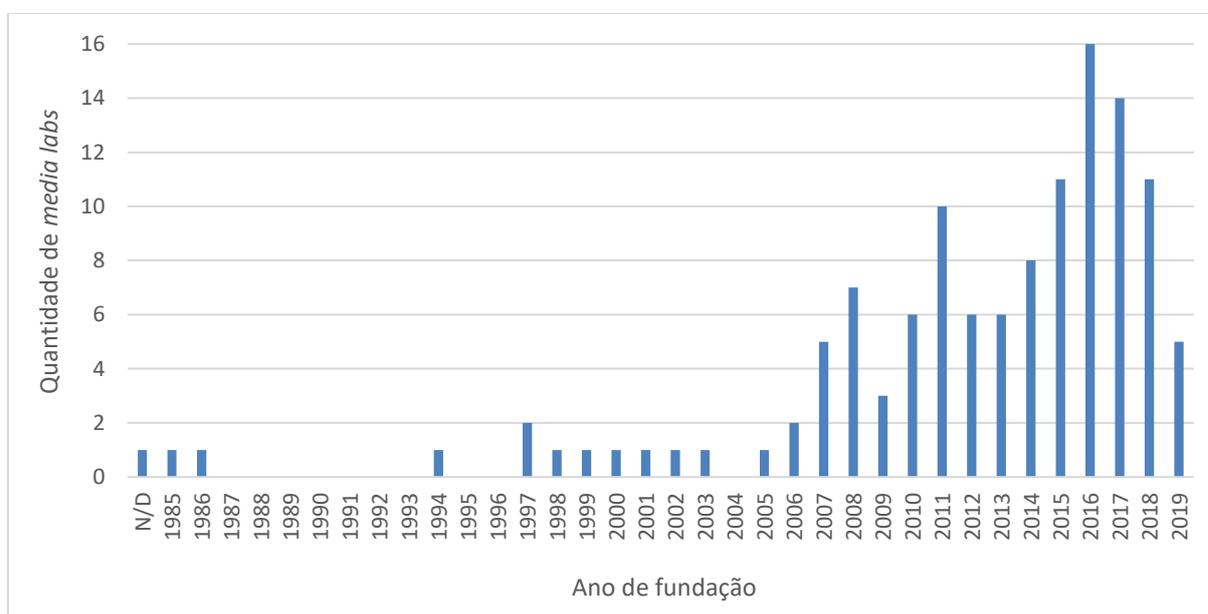
Fonte: Nunes e Mills (2019)²⁴².

²⁴²Publicação realizada em coautoria com o pesquisador John Mills para a World Association of Newspapers and News Publishers (WAN-IFRA), com acesso aberto exclusivo para membros da entidade. A publicação destaca alguns dados desta pesquisa, porém sem discussão teórica. O acesso aberto para comunidade acadêmica se dará apenas após a defesa desta tese, conforme informado no capítulo de metodologia.

Buscando por laboratórios que focavam pesquisa e desenvolvimento e/ou *media literacy* de qualquer tipo de instituição e focados em mídia e/ou jornalismo, foram identificados 45 laboratórios ativos na América do Norte, 44 na Europa e 26 na América Latina. Além disso, quatro iniciativas na África e quatro na Ásia também foram contempladas no mapeamento. Conforme descrito na metodologia, esta pesquisa privilegiou o mapeamento de laboratórios nas três regiões com mais iniciativas encontradas.

O mapeamento destes laboratórios evidenciou que 88%, ou 108 dos 123 *media labs* ativos nasceram entre 2007 e 2019. Adicionalmente, observa-se que 67%, ou 82 deles, foram criados entre 2011 e 2018. A retomada dos *media labs* focados nesta indústria se concentra principalmente em um período de 8 anos, sendo o ano de 2016 o mais expressivo em termos de criação de *media labs* ativos (Figura 22).

Figura 22 - Fundação de media labs ativos por ano (n=123)



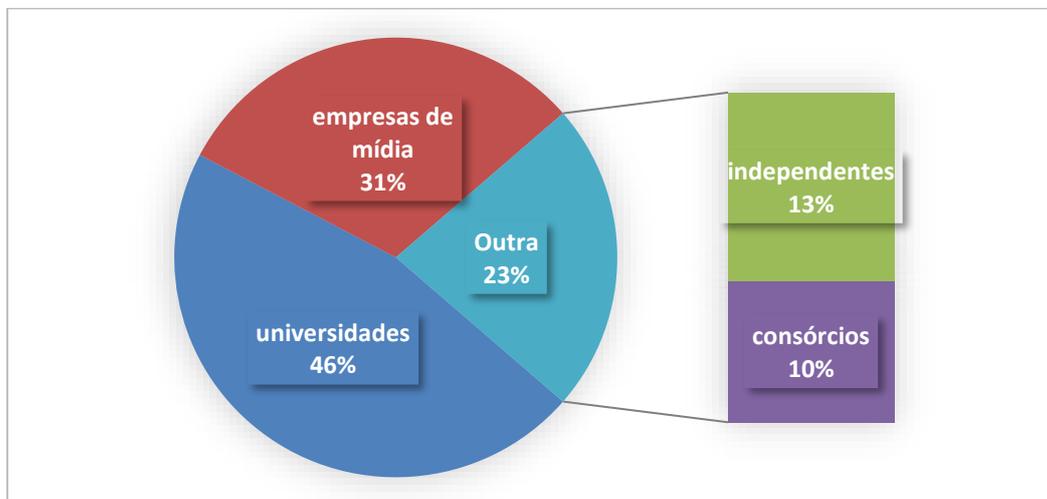
Fonte: a autora (2020).

Como visto anteriormente, nesta retomada, estes laboratórios passam a se popularizar também em outros espaços além dos universitários, como em empresas de mídia e contextos externos a universidades e organizações midiáticas, sem laços únicos ou exclusivos com nenhum destes dois tipos de organização. Estes últimos são chamados aqui de laboratórios independentes, quando estão vinculados a uma instituição alheia a empresas de mídia e universidades, e consórcio, quando são resultados do trabalho coletivo de diversos agentes²⁴³.

²⁴³Como detalhado no capítulo de metodologia.

Considerando a distribuição total, os laboratórios universitários ainda são maioria (46%), seguidos pelos de empresas de mídia (31%), independentes (13%) e consórcio (10%), como mostra a figura 23:

Figura 23- Natureza dos *media labs* mapeados²⁴⁴



Fonte: a autora (2020).

De fato, a natureza dos *media labs* ativos é diversa em cada região. A Europa tem uma maioria de *media labs* em empresas de mídia (41%), enquanto na América Latina estes são raros (16%). Esta última tem 62% de laboratórios de natureza universitária, enquanto na Europa este número representa apenas 39% do total, e na América do Norte, 51,1% (Tabela 1).

Tabela 1 - Natureza dos laboratórios por região

	Distribuição global (n = 123)	% Europa (n=44)	% América Latina (n=26)	% América do Norte (n=45)	África, Ásia e Oceania (n=8)
Empresas de mídia	30.9%	40.9%	15.4%	26.7%	50.0%
Universidades	46.3%	38.6%	61.5%	51.1%	12.5%
Independentes/consórcios	22.8%	20.5%	23.1%	22.2%	37.5%

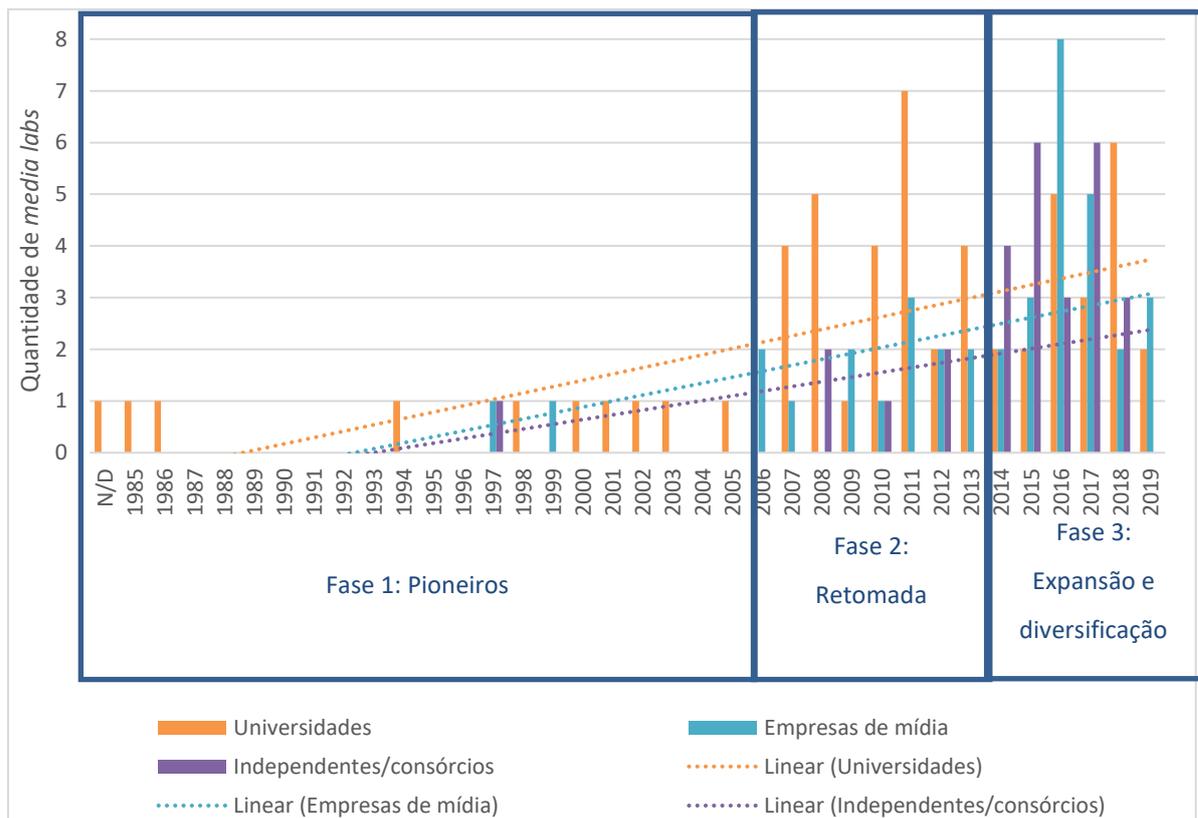
Fonte: a autora (2020).

²⁴⁴Tendo em vista a menor expressividade dos laboratórios independentes e consórcio e devido ao fato de ambos serem alheios ao contexto das universidades e das empresas de mídia, de agora em diante se trabalhará com estes dois tipos aglutinados (independente e/ou consórcio).

Apesar de *os media labs* universitários ainda serem maioria, observa-se um número crescente de laboratórios geridos por empresas de mídia principalmente a partir de 2006. Não obstante, entre 2014 e 2019, a criação de laboratórios vinculados a empresas de mídia assim como independentes/consórcio superam, individualmente, a de *media labs* universitários.

Propõe-se aqui que a progressão de *media labs* e suas naturezas pode ser dividida em três fases. Entre 1985 e 2005, observa-se a emergência dos pioneiros. Estes são laboratórios que surgiram neste intervalo de tempo e estão em atividade até hoje. Esta fase é liderada por laboratórios universitários. Entre 2006 e 2013 acontece a retomada, momento em que se percebe um aumento acelerado da criação de laboratórios. A maioria deles está ligado a universidades, porém alguns *media labs* de outras naturezas (empresas de mídia e independentes/consórcio) começam a aparecer, ainda sem grande expressividade. A partir de 2014, o momento é de expansão e diversificação. É neste intervalo que a maioria dos *media labs* em atividade hoje foram criados. Além disso, a natureza dos *media labs* se transforma de um cenário dominado por laboratórios universitários para uma maior criação de laboratórios em empresas de mídia e independentes/consórcio, conforme evidencia a Figura 24.

Figura 24 - Fundação de *media labs* por ano considerando a natureza (n =123)



Fonte: autora (2020)

Além dos fatos já destacados, as linha pontilhadas de tendências (Figura 24) evidenciam que: a) os *media labs* universitários tem origem anterior em comparação com os laboratórios vinculados a empresas de mídia e independentes/consórcio, ambos com velocidade de criação crescente durante os anos; b) os laboratórios em empresas de mídia apresentam uma velocidade de multiplicação similar aos laboratórios universitários, sendo maior do que a velocidade de criação dos laboratórios independentes/consórcio.

As fases revelam também outras particularidades regionais. Um destaque é o caso da América Latina. O período de retomada nesta região tem discreto número de laboratórios criados (9 *media labs*). Assim, pode se afirmar que na América Latina possivelmente a fase de expansão e diversificação é, de fato, a de retomada, com uma progressão tardia frente às outras regiões (Europa e América do Norte). Este pressuposto também explicaria a maior concentração de laboratórios universitários nesta região (61,5%, ou 16 *media labs*). A expansão dos laboratórios teve como liderança as universidades e, assim, é possível que a América Latina ainda venha a vivenciar uma fase de diversidade mais efervescente nos próximos anos, seguindo o padrão norte americano e europeu.

As três fases descritas e suas características podem ser sintetizadas da seguinte forma (Tabela 2):

Tabela 2 - Características das fases de emergência: *media labs* ativos

	Fase 1: Pioneiros (1985 a 2005)	Fase 2: Retomada (2006 a 2013)	Fase 3: Expansão e diversificação (2014- 2019)
Duração	21 anos	8 anos	6 anos
Principal precursor (natureza)	Liderado pelas universidades	Liderado pelas universidades	Liderado pela diversidade
Quantidade de media labs criados	12 media labs	45 media labs	65 media labs
Principal natureza dos media labs criados	9 media labs universitários (75%)	27 media labs universitários (60%)	23 media labs de empresas de mídia (35%); 22 media labs independentes (34%); 20 media labs de universidades. (31%)

Continua...

	Fase 1: Pioneiros (1985 a 2005)	Fase 2: Retomada (2006 a 2013)	Fase 3: Expansão e diversificação (2014- 2019)
Velocidade de criação e regionalidades	Discreto em todas as regiões, mas com maior abrangência em Europa e América do Norte	Retomada na Europa (14 labs) e América do Norte (20 labs). América Latina ainda com presença discreta (9 labs)	Maior número de <i>media labs</i> criados e ainda ativos em todas as regiões. Porém a diversidade de laboratórios ainda é escassa na América Latina, talvez vindo a vivenciar a fase de diversificação tardiamente, no futuro.

Fonte: a autora (2020).

De modo geral, observa-se que as fases, díspares entre si em quantidade de anos, expressam a aceleração da criação de *media labs* a partir da disrupção digital, especialmente a partir de 2006. De fato, *media labs* nascem para reagir a duas transformações: a da tecnologia e da comunicação (ITO; HOWE, 2016) e, por isso, a retomada e expansão de criação destes laboratórios se relaciona à velocidade de um contexto acelerado de mudança.

Os dados apresentados até agora referem-se a laboratórios ativos. O mapeamento de laboratórios já encerrados, principalmente os que eventualmente foram criados antes da popularização da internet comercial são difíceis de rastrear e não foram o foco primário desta pesquisa. No entanto, durante a etapa de mapeamento, foi possível localizar 31 laboratórios encerrados, distribuídos entre Europa (11), América do Norte (15) e América Latina (5).

De maneira qualitativa, estes casos levantam a questão: “seriam os laboratórios soluções temporárias para atingir um objetivo específico - ou estruturas permanentes que visam gerar impacto social, econômico e aumentar a receita e a eficiência?” (NUNES; MILLS, 2019, p. 8, tradução nossa). A comparação entre a mediana dos anos de atividade dos 123 *media labs* ativos aqui mapeados e os 31 laboratórios encerrados mostra que estes últimos têm um histórico de operação mais abreviado. Os laboratórios ativos possuem mediana de 5 anos de atuação até 2019, enquanto os encerrados, 2 anos.

Canavilhas, Pellanda e Nunes (2018) vão afirmar a questão da possível transitoriedade principalmente para os *media labs* de natureza corporativa: “se os *media labs* dentro de empresas de mídia 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” (CANAVILHAS; PELLANDA; NUNES, 2018). Isto parece ser especialmente verdade se a experimentação que ocorre nestes espaços é de curto prazo. Outro fator importante é se elas estão endereçando formas narrativas isoladas, inovações criativo-intelectuais (*soft-innovation*) ou funcionais como soluções relativamente imediatas e imediatistas. Neste caso, estas experimentações poderiam sim ocorrer nas rotinas produtivas, mesmo que obedecendo a um ciclo temporal próprio. Este é na verdade um dos argumentos do memorando de encerramento do *BuzzFeed Open Lab*. O documento destaca que a empresa encontrou novas formas de introduzir tecnologia na redação. A proposta seria, a partir daquele momento, integrar engenheiros ao espaço das rotinas produtivas, em vez de investir em um laboratório separado (MULLIN, 2017).

Por outro lado, esta perspectiva transitória parece fazer sentido apenas em casos específicos. Primeiro, porque um *media lab* focado em iniciativas funcionais de médio e longo prazo, que tensiona a cultura organizacional midiática vigente, produz inovações para a mídia e/ou o jornalismo, mas em um ciclo tão próprio e diverso das redações jornalísticas, que sua atuação conjunta às rotinas produtivas parece complicada e, por vezes, pode ser até inviável. De fato, os *media labs* ativos de empresas de mídia aqui mapeados, apesar de terem origem mais recente do que os de natureza universitária, vão ter mediana de tempo de funcionamento de 4 anos, exatamente o dobro da mediana daqueles encerrados desta mesma natureza (22 laboratórios do total de 31). Assim, sendo efêmeros ou não, sua transitoriedade pode ter um período maior do que apenas um par de anos.

No caso do próprio *BuzzFeed Media Lab*, também investigado por Canavilhas, Pellanda e Nunes (2018), descontinuado após dois anos de operação, o laboratório produziu projetos de jornalismo de Drones e experimentações relacionadas a produção de notícias e formas narrativas (KOLODY, 2016). No entanto, talvez se o laboratório estivesse mais integrado à estratégia de longo prazo da empresa (mesmo que não junto às rotinas produtivas da redação) ou se a cultura corporativa de mídia não fosse tão imediatista, possivelmente ele tivesse produzido ainda mais resultados. De fato, deve se considerar neste ponto a cultura corporativa da mídia, especialmente do jornalismo: reativa – tendendo a seguir as mudanças sociais e técnicas em vez de propô-las, defensiva – de forma a buscar assegurar a manutenção do negócio do que experimentando novas áreas, e pragmática – focada em projetos de curto prazo para a manutenção do negócio estabelecido em vez de propor novos caminhos e projetos a longo prazo (BOCZKOWSKI, 2005). Estas estruturas de inovação vão de encontro a um *status quo*. Esta questão, portanto, ainda carece de investigação, sem um ponto final. O fato é que a mediana do tempo de funcionamento dos *media labs* ativos evidencia que esta

pode ser, sim, uma estratégia de, pelo menos, médio prazo. Portanto, quando os laboratórios estão focados em inovação funcional de médio e longo prazo em diálogo com a estratégia organizacional, produzindo iniciativas relacionadas às características da inovação em contexto experimental discutidas no capítulo três, estes laboratórios tendem a ser perenes.

Adicionalmente, é possível propor uma reflexão: estes laboratórios encerrados (a maioria, ou 52%, criados entre 2012 e 2014 e de natureza corporativa das empresas de mídia) talvez sejam precursores da etapa de diversificação dos *media labs* e sofreram uma consequência comum aos vanguardistas: o fracasso. Os motivos podem ir desde a cultura organizacional corporativa da mídia até desafios contextuais. É possível que estas estruturas estivessem buscando o seu espaço simbólico e estratégico dentro e fora das organizações midiáticas: a maioria dos laboratórios encerrados pertenciam a empresas de mídia, apenas dois dos 31 eram universitários, e seis deles eram de natureza independente ou consórcio.

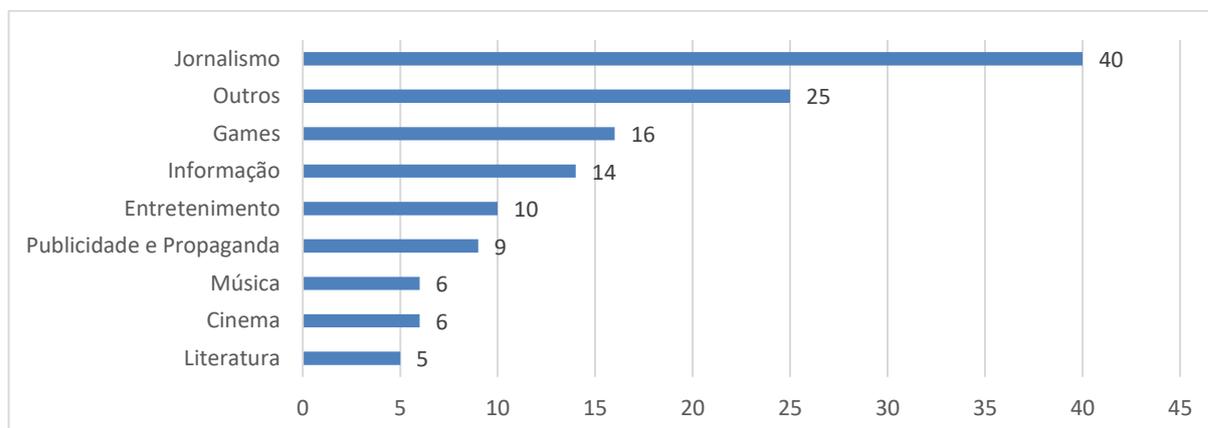
O mapeamento dos *media labs* nos traz, portanto, alguns resultados e discussões. A primeira remete a fases de emergência dos *media labs*, que se delineiam a partir dos 123 laboratórios ativos, em que apenas recentemente observa-se uma expansão e diversificação por parte da natureza destes laboratórios. Ainda nesta questão, nota-se a dominância de *media labs* universitários na América Latina e uma possível ocorrência tardia da fase de expansão e diversificação, que pode ainda estar por vir. Por fim, os 31 laboratórios encerrados identificados durante a etapa de mapeamento, suscitam a discussão da possível transitoriedade destas estruturas, que podem fracassar caso não consigam enfrentar o *status quo* de uma cultura organizacional reativa, defensiva e pragmática (BOCZKOWSKI, 2005). Com estas questões em mente, parte-se à discussão de outras características dos *media labs* focados na mídia e no jornalismo.

5.2 Resultados dos questionários: outras características dos *media labs* dedicados a mídia e/ou jornalismo

Além das características apontadas acima, as 54 respostas do questionário trouxeram pontos adicionais em relação aos eixos midiáticos de atuação, equipes e modelos de financiamento dos *media labs* focados em mídia e/ou jornalismo. Em consonância com as discussões teóricas anteriores, os *media labs* dedicados à mídia e/ou jornalismo vão se caracterizar pela diversidade de enfoques. De fato, considerando os laboratórios respondentes (n=54), percebe-se que o jornalismo tem amplo destaque (40 laboratórios ou 74% dos respondentes identificou este eixo como parte de seu laboratório) dentre o(s) principal(is)

enfoque(s) declarados por seus líderes. No entanto, este é seguido de uma gama, ampla e diversa, de outras abordagens (Figura 25).

Figura 25 - Eixos da mídia: *media labs* pesquisados (n=54)²⁴⁵



Fonte: a autora (2020).

Apesar de ser incentivada a indicação do(s) principal(is) eixo(s) midiático(s), a maioria dos respondentes (56%, ou 30 deles) escolheu mais de uma opção. Este fato corrobora a interdisciplinaridade destes espaços que, mesmo pensando em enfoques prioritários, indicaram mais de um eixo, pertencentes à mídia ou outras áreas, através da opção Outros. Deveras, o fato da opção Outros ter sido indicada por 25 (46%) dos laboratórios respondentes chama atenção. Os enfoques indicados perpassam áreas além da divisão comercial relacionada à indústria midiática²⁴⁶. Percebe-se a presença do conceito de mídia como um guarda-chuva que engloba diversas áreas da Comunicação, e de outros enfoques relacionados às humanidades digitais. Esta última foi uma das áreas de investigação discutidas no capítulo dois, quando se falou da pesquisa da inovação em mídia e o campo da Comunicação.

Outras subáreas de estudo da mídia, divisões acadêmicas e sua relação com outras disciplinas foram também contempladas, sendo elas: estudos críticos de mídia, documentação de direitos humanos, mídia educacional e Relações Públicas. Percebe-se aqui que a divisão de enfoque a partir unicamente de uma perspectiva da indústria não foi suficiente para identificar a ênfase principal destes laboratórios de inovação. Isso talvez possa ser explicado devido a muitos *media labs* terem origem acadêmica, se identificando mais com um campo de pesquisa

²⁴⁵Respondentes podiam marcar mais de uma opção.

²⁴⁶Na questão, as alternativas eram: cinema, entretenimento, informação não noticiosa, jornalismo, literatura, música, publicidade e propaganda, games. A alternativa que indicava informação, explicava que não se incluía aqui o jornalismo, da seguinte forma: Informação, mas não conteúdo jornalístico, pois não é baseado em fatos e /ou acontecimentos sejam eles factuais ou históricos.

específico do que com uma aplicação ou relação com uma indústria da mídia, ou, ainda, pelo fato de laboratórios do tipo consórcios também nascerem de uma combinação entre diversos agentes, cada um com visões próprias. Ainda nesta questão, aparecem tópicos relacionados a uma aceção ampla do termo mídia com dois *media labs* que possuem enfoque relacionados a espaços públicos e pesquisa urbana. Os termos discutidos, pertencentes à categoria Outros, são destacados no quadro abaixo, agrupados pela autora em relação ao temas discutidos no capítulo dois. Os itens sublinhados são os mencionados mais de uma vez por laboratórios diferentes (Quadro 12).

Quadro 12 - Outros eixos da mídia relacionadas pelos respondentes (n=54)

<i>Humanidades Digitais</i>		<i>Outras áreas da mídia</i>	<i>Conceito amplo de mídia</i>	<i>Artes e tecnologia</i>	<i>Tecnologia</i>	<i>Negócios</i>
Cultura digital	Informação e Inovação	Estudos críticos de mídia	Espaços públicos	Instalações artísticas	Software	Varejo
Mídia e tecnologia	Narrativas multimídias	Documentação de direitos humanos	Pesquisa urbana	Teatro imersivo	Serviços de tecnologia da informação	<i>Business Intelligence</i>
Mídias emergentes	Interface Homem-Máquina	Mídia educacional		<u>Arte e tecnologia</u>	Processamento de dados e visualização	
Mídia pessoal	Inovação social digital			Arte interativa	Design de interação	
<u>Conteúdo gerado pelo usuário</u>	Conteúdos digitais e convergentes	Relações públicas			<u>Realidade virtual</u>	
Desinformação	UX/UI				Realidade aumentada	
Ciência de Dados	<u>Design</u>				Tecnologias interativas	
Redes sociais						

Fonte: a autora (2020).

Percebe-se que a relação com a tecnologia tem destaque, tanto em termos que podem ser relacionados às Humanidades Digitais, como em outros âmbitos. Em especial, observa-se a intersecção das artes com a tecnologia. Lembra-se que esta ênfase tem relação com a

emergência dos *media labs*, inclusive sendo eixo importante quando da criação do *MIT Media Lab* (HAASE, 2000), conforme discutido no capítulo três. Autores como Plohman (2010) também destacaram a proliferação de *media labs* da área a partir dos anos de 1990. Nota-se, portanto, que a influência das artes permanece, mesmo que discretamente, nos *media labs* focados em mídia e jornalismo. O tópico foi enfatizado por cinco laboratórios (9% do total), com quatro diferentes termos: Instalações artísticas, Teatro imersivo, Arte e tecnologia (mencionado duas vezes) e Arte interativa.

Por fim, a tecnologia também é mencionada para além de sua relação direta com a mídia ou as artes, através de termos elencados por sete (13%) laboratórios pesquisados. Eixos relacionados a negócios foram mencionados apenas pontualmente: Varejo e *business intelligence*²⁴⁷ foram destacados por apenas um laboratório, que possui foco parcial na indústria da mídia e jornalismo. Por isso, estes últimos têm baixa expressividade considerando-se o todo.

Esta diversidade de enfoques se relaciona com a ampliação de abordagens de *media labs* a partir de sua multiplicação. Tanaka (2011) comenta que, na retomada dos *media labs*, incluindo aqui os de artes e outras áreas, estes laboratórios vão apresentar mudanças de foco e propósito: de um viés puramente tecnológico para uma abordagem social. Isso se materializa principalmente com a sugestão dos termos relacionados a cultura, crítica de mídia, direitos humanos, desinformação, inovação social digital, dentre outros. Nota-se que esta questão buscava entender o enfoque dos *media labs* dedicados à mídia e/ou jornalismo partindo de uma visão mercadológica, industrial e comercial da mídia e apresentou como resultado uma diversidade relacionada a divisões acadêmicas e de pesquisa, enfoques sociais, tecnologias relacionadas a narrativas (realidade virtual e aumentada), processos ou mesmo a resultados da inovação (*software*, por exemplo), assim como uma relação interdisciplinar mais evidente com as artes, mesmo em se tratando exclusivamente de laboratórios focados em mídia e/ou jornalismo. A área do Design destacada anteriormente por Haase (2000) também é contemplada, incluída aqui como parte das *Digital Humanities*, visto que esta está relacionada com o digital.

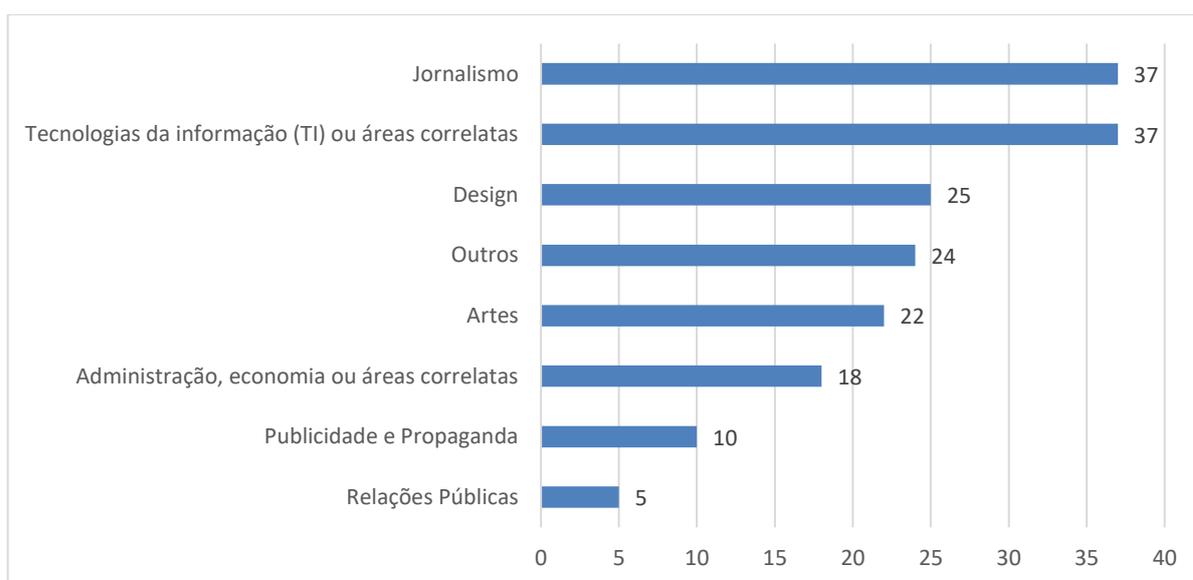
Estes termos corroboram e desafiam a concepção de antidisciplinariedade (ITO; HOWE, 2018), discutida no capítulo três. Ao mesmo tempo em que evidenciam uma amplitude de terminologias, alguns termos citados trazem uma abordagem específica e

²⁴⁷Área guiada por dados (coleta e armazenamento) para auxiliar o processo decisório voltado a negócios e gestão (NEGASH; GRAY, 2008).

acadêmica de enfoque, como Estudos Críticos de Mídia e Cultura Digital, por exemplo. Por outro lado, há uma aproximação com as artes e a tecnologia além das divisões tradicionais e comerciais da indústria midiática. Isso se relaciona com o fato de o próprio entendimento de mídia não ser equânime, tendo mais de 30% dos laboratórios respondentes uma identificação com um conceito amplo de mídia, conforme evidenciado no capítulo de metodologia. Isto também é corroborado pelo aparecimento das expressões espaços públicos e pesquisa urbana como eixos de enfoque midiático.

Esta visão diversa perpassa normalmente uma equipe intedisciplinar de trabalho: apenas 8 laboratórios (15%) indicaram ter uma única formação dentre os integrantes. A partir da análise das respostas, percebe-se que os *media labs* dedicados à mídia e/ou jornalismo propõem a interação entre disciplinas humanas e exatas. As áreas de formação dos integrantes se concentram principalmente em jornalismo (pertencente às Ciências Humanas) e tecnologia da informação e áreas correlatas (integrante das Ciências Exatas). Estas duas formações estão presentes, respectivamente, em 37 *media labs*, ou 69% dos laboratórios respondentes. Além disso, outras áreas como Design, Artes, e Administração, Economia ou áreas correlatas também possuem destaque, conforme evidenciado a seguir.

Figura 26 - Formações existentes entre os membros das equipes (n=54)



Fonte: a autora (2020).

Além das áreas indicadas no questionário, outras 24 áreas ou subáreas de formação foram mencionadas. Esta diversidade tem relação contextual com a amplitude de países e contextos

pesquisados²⁴⁸: cinco termos se relacionam a áreas específicas da mídia e/ou da comunicação (produção, estudos críticos da mídia, criação crítica, estudos de mídia²⁴⁹, e comunicação organizacional), representando 26% dos termos indicados na categoria Outros, em consonância com os resultados discutidos em questão anterior, sobre os termos relacionados a eixos midiáticos prioritários de enfoque. Este resultado também corrobora o perfil interdisciplinar dos próprios respondentes, discutido no capítulo quatro. Além destas formações, os respondentes destacaram haver integrantes da equipe com as seguintes formações: Matemática, Inovação, Liderança, Gestão, Política, Psicologia, Ciências Sociais, Arquitetura, Engenharia Civil, Ciências Biológicas, Letras Português, Letras Inglês, Educação, Música e Inovação Social Digital. Isso vai ao encontro da afirmação de Wershler, Parikka e Emerson (WHAT IS A MEDIA LAB, [2017?]), discutida no capítulo 3 de que os *media labs*, independente da área, têm um papel importante na renegociação de fronteiras disciplinares. Finalmente, ainda em relação a formação dos membros das equipes, um laboratório indicou que a equipe era alheia a instruções superiores ou acadêmicas. Esta afirmação pode tanto indicar que nenhum dos integrantes possui Ensino Superior, ou ser proveniente de uma interpretação equivocada da pergunta, onde o líder buscou indicar que todos já concluíram esta etapa. Outro laboratório atestou que esta pergunta não se aplicava ao seu contexto. A interpretação dos líderes e a resposta fornecida pode, de certa forma, evidenciar a possibilidade de rompimento com a bagagem acadêmica e universitária destes laboratórios independentes ou consórcio, ou pelo menos, um distanciamento desta relação com as universidades que deu origem aos *media labs*.

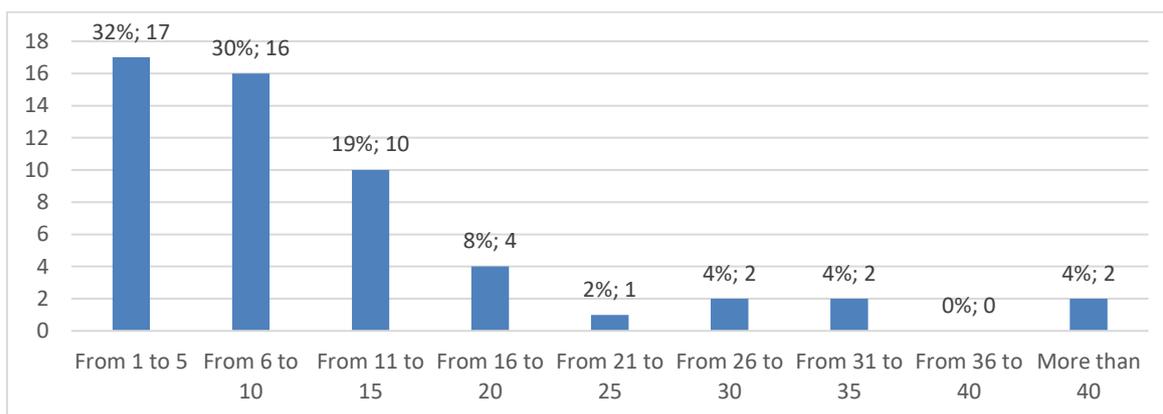
Para além de priorizarem a interdisciplinaridade ou de não possuírem qualquer formação acadêmica, as equipes dos *media labs* costumam ser enxutas. A maioria dos laboratórios (43 ou 80% dos respondentes) possui até 15 colaboradores (Figura 27)²⁵⁰.

²⁴⁸A formação em *Media Studies* nos Estados Unidos poderia ser equivalente a Comunicação no Brasil, por exemplo. Além disso, Jornalismo nem sempre é uma formação base em formato de graduação. De novo, no contexto norte-americano, um jornalista pode ter uma formação primária em outra área e uma pós-graduação/especialização do que como uma formação basilar. Este é inclusive um pensamento defendido por alguns acadêmicos da área neste país: https://www.cjr.org/special_report/do-we-need-j-schools.php

²⁴⁹Estes termos foram traduzidos, em inglês os termos indicados foram: *Critical Media Studies*, *Critical Making*, *Media Studies* e *Communication & Media Studies*

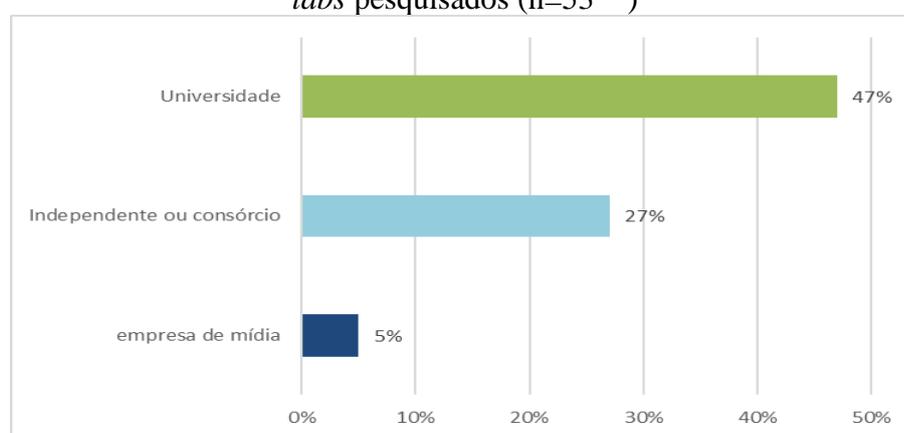
²⁵⁰Este dado inclui estudantes e bolsistas e é ligeiramente diferente do discutido no relatório da World Association of Newspapers and News Publishers (2019), visto que quatro laboratórios não haviam incluído o número de estudantes no total de seus colaboradores. Além disso, um laboratório respondeu a pesquisa posteriormente à finalização do relatório em questão, sendo contemplado nesta tese e não no relatório.

Figura 27 - Quantidade de colaboradores dos media labs (n=54)



Fonte: a autora (2020).

As equipes enxutas evidenciam uma estratégia emergente e ainda sem investimentos massivos principalmente em laboratórios de natureza corporativa (de empresas de mídia) e independentes ou consórcio, em que, respectivamente, possuem uma mediana de seis e cinco colaboradores, em comparação com os universitários, com 12. No entanto, é importante notar que este número inclui a presença de estudantes ou bolsistas dentre os integrantes da equipe, que é maior nos laboratórios de natureza universitária. Nestes, 23 dos 26 laboratórios, ou 88% dos *media labs* vai incluir a presença de pelo menos um estudante. Além disso, fazendo uma relação entre o percentual médio de estudantes frente ao total de colaboradores em laboratórios universitários, independentes ou consórcio e empresas de mídia, nota-se que dentre os laboratórios universitários esta média é maior, próxima a 50% (Figura 28).

Figura 28 - Média de estudantes em relação ao total de colaboradores por natureza dos *media labs* pesquisados (n=53²⁵¹)

Fonte: a autora (2020)

²⁵¹Um laboratório não informou o número de estudantes visto que esta pergunta foi adicionada posteriormente a etapa de validação e, como o líder respondente era também o fundador, optou-se por não se atualizar todas as respostas do questionário, conforme descrito na metodologia.

Este dado deixa o número de colaboradores, descontando os estudantes, mais próximo dentre todos os laboratórios pesquisados. De maneira geral, no total dos laboratórios, 34% não possuem estudantes no time e entre os laboratórios com a menor taxa de estudantes na equipe estão os de empresas de mídia, onde 73% ou 8 dos 11 *media labs* respondentes desta natureza não possuem nenhum estudante dentre os colaboradores. Esta pode ser uma oportunidade de integração entre academia e mercado em um contexto externo às universidades e uma forma de ampliar a quantidade de colaboradores sem necessidade de investimentos massivos em um primeiro momento e com a possibilidade de desenvolvimento dos estudantes no âmbito da inovação e do intraempreendedorismo em mídia e jornalismo. Por outro lado, a ausência de estudantes na maior parte dos *media labs* empresariais também demonstra um investimento maior em termos salariais e de senioridade dos integrantes das equipes por parte dos laboratórios desta natureza, mesmo que estas equipes ainda sejam enxutas.

Do ponto de vista econômico e financeiro, para sustentar estas estruturas de inovação os *media labs* focados em mídia e/ou jornalismo vão ter diferentes tipos de financiamento: 27 *media labs* se baseiam em financiamento privado ou majoritariamente privado, enquanto 24 laboratórios têm financiamento público ou majoritariamente público. De modo ainda mais específico, do total, 24 (45%) indicou que possui fundos mistos, apesar de ter uma maioria de fundos públicos ou privados, já demonstrados nos dados anteriores. Outros tipos de financiamento foram informados por dois laboratórios, que incluem: projetos financiados através de múltiplas fontes e treinamentos visando lucro combinados com outras atividades realizadas gratuitamente.

As informações discutidas até então estão sumarizadas a seguir (Quadro 13):

Quadro 13 - Características dos *media labs* focados em mídia e/ou jornalismo (n=54)

Características dos <i>media labs</i> focados em mídia e/ou jornalismo		
Eixos da mídia	Segmentação a partir da indústria midiática	Interdisciplinar: (56%, ou 30 deles) indicou mais de um enfoque; Destaque para o jornalismo: 74% ou 40 labs indicaram este eixo da indústria da mídia.
	Opção Outros	Humanidades digitais; Outras áreas da mídia; Conceito amplo de mídia; Tecnologia, Artes

Continua...

Características dos <i>media labs</i> focados em mídia e/ou jornalismo		
Equipes	Quantidade de integrantes	De 1 a 15 pessoas (80%, ou 43 laboratórios)
	Áreas do conhecimento	Jornalismo assim como Tecnologia da Informação e áreas correlatas são as principais (69% ou 37 labs). Há presença de outras áreas com menor abrangência, mas ainda indicando uma forte interdisciplinaridade e combinação entre áreas humanas e exatas.
	Participação de estudantes	É ampla em laboratórios universitários (47% da equipe em média) e reduzida em laboratórios de empresas de mídia (5%).
Financiamento	Origem da receita	É equilibrada entre labs baseados em fundos públicos e privados: 27 <i>media labs</i> se baseiam em financiamento privado ou majoritariamente privado. Estratégia de fundos mistos é utilizada por 45% ou 24 dos laboratórios respondentes.

Fonte: a autora (2020).

Percebe-se que os *media labs* dedicados à mídia e/ou jornalismo vão se caracterizar por equipes enxutas, majoritariamente interdisciplinares, com origens de financiamento variadas. Como particularidade, destaca-se a acepção ampla do termo mídia, que extrapola as divisões da indústria e também de fronteiras disciplinares acadêmicas, incluindo espaços urbanos e espaços públicos, por exemplo. Detalhadas estas características, parte-se para o entendimento das premissas dos processos de inovação.

5.3 Resultados dos questionários: premissas dos processos de inovação dos *media labs* focados em mídia e/ou jornalismo

Discute-se agora as premissas dos processos de inovação através das principais atividades, relação com a tecnologia, metodologias e desafios dos *media labs* respondentes. Conforme explicado anteriormente, 30 laboratórios estão relacionados exclusiva ou parcialmente a mídia e/ou jornalismo, 21 deles a um conceito amplo de mídia e três declararam partir dos desafios

da indústria midiática e/ou do contexto do jornalismo, mas não ter como principal objetivo propor inovações para esta área, utilizando outras formas de impactar estes desafios, como cursos, atividades de educação para a literacia midiática ou outros projetos. Estes últimos serão analisados quando da indicação do projeto mais replicável e outros resultados indicados, visto que estes líderes não responderam as questões sobre Processo de inovação e desafios e Indicação de projeto de inovação dos questionários.

Desta forma, a partir das respostas dos laboratórios que visam propor inovação em mídia e/ou jornalismo (51 laboratórios), percebe-se que os *media labs* endereçam os desafios das transformações digitais principalmente através das seguintes atividades:

- a) pesquisa e discussões teóricas, aplicadas e experimentais (15 laboratórios);
- b) desenvolvimento e lançamento de aplicativos e tecnologias digitais (13 laboratórios);
- c) exploração de novas narrativas multimídias e bases de dados, ou jornalismo de dados (13 laboratórios);
- d) promoção e desenvolvimento de startups e/ou novas empresas (8 laboratórios);
- e) atividades de formação de profissionais de mídia e/ou programas de alfabetização midiática para a audiência (2 laboratórios²⁵²).

A presença de laboratórios universitários entre os respondentes (47%) influi na emergência da atividade de pesquisa, em comparação com levantamentos anteriores (SALAVERRÍA, 2015). O interessante neste ponto é que, além de laboratórios universitários, há um gerido por uma empresa de mídia que tem como atividade principal pesquisa e discussões teóricas, aplicadas e experimentais, visando a produção de patentes, novos produtos, processos ou oportunidades de mercado, podendo também visar a elaboração de artigos científicos. A proporção das outras atividades é semelhante ao resultado da pesquisa de Salaverría (2015), quando do mapeamento de 31 laboratórios em empresas de mídia na Europa.

Em relação a dedicação, o que chama a atenção é que o papel dos *media labs* pode ser dar tanto em termos de promover como de catalisar a inovação. A catalização de inovação tem relação principalmente com os laboratórios dedicados a promoção e desenvolvimento de

²⁵²Em uma interpretação mais ampla dos dados, poderiam ser incluídos os três laboratórios que ficaram de fora desta análise (excluídos a partir da questão bifurcadora de número 12). Neste caso, seriam adicionados três *media labs* ao eixo de atividades de formação de profissionais de mídia e/ou programas de alfabetização midiática para a audiência, em uma análise dos 54 respondentes desta pesquisa. Tendo em vista que este subcapítulo se foca na análise daqueles laboratórios dedicados prioritariamente a inovação, decidiu-se deixá-los desta questão.

startups e/ou novas empresas (oito laboratórios), mas também pode se relacionar àqueles que realizam atividades de formação para profissionais de mídia e/ou programas de alfabetização midiática para a audiência (dois laboratórios). Estes últimos afirmaram promover a inovação para a mídia e/ou jornalismo (tema da questão de número 12), realizando isso através de atividades de formação para as audiências e/ou profissionais (tópico da questão em análise). Este é um ponto que merece atenção, visto que outros três laboratórios dedicados a este mesmo tipo de atividade relataram não ter como principal objetivo a proposição de inovação e foram excluídos desta análise (através da questão que agrupou os *media labs*, de número 12). Seria esta uma consequência da amplitude do conceito de inovação em mídia? Catalisar inovação através de cursos ou formações seria também (ou não) uma maneira de propor inovação para a mídia e jornalismo? Salaverría (2015) vai afirmar que os laboratórios dedicados a formação de profissionais e audiências são os mais distantes do conceito de laboratório e que, nestes casos, a denominação de laboratório parece responder a fins de marketing. Este é um ponto de discussão a ser retomado quando da análise dos projetos indicados por eles, para o entendimento de sua relação com a inovação em mídia e/ou jornalismo.

Em relação aos processos de inovação (TIDD; BESSANT, 2015), a maioria dos *media labs* tendem a ser agnósticos quanto a tecnologia: 30 laboratórios (59%) discordaram da afirmação de que o laboratório partia de uma tecnologia específica²⁵³, enquanto apenas 11 (22%) concordaram parcial ou totalmente. O restante (10 laboratórios, ou 20%) optou pela opção mediana (3 de 5), em que não concorda nem discorda com a afirmação. De fato, a etapa de procura de oportunidades tende a ser guiada por problemas da era da informação (para os laboratórios relacionados a um conceito amplo de mídia) ou da mídia e/ou jornalismo (para aqueles relacionados a esta indústria), para depois pensar nas tecnologias para resolvê-los. A frase descrita apresentou 76% de concordância dentre os *media labs* pesquisados²⁵⁴.

Estes problemas que guiam os projetos parecem nem sempre ser de longo prazo. A quantidade de projetos por ano reflete a influência da pressão da cultura organizacional midiática e do próprio contexto digital: 12 laboratórios (24%) realizam mais de 12 projetos por ano (incluindo aqui iterações), ou seja, mais de um por mês. Este dado é alto especialmente considerando que os *media labs* vão trabalhar com uma equipe enxuta, como

²⁵³Marcaram 1 ou 2 na escala de 1 a 5 de concordância com a afirmação, onde 1 significava “discordo totalmente”.

²⁵⁴Dentre os respondentes, 39 laboratórios do total de 51 escolheram a opção 4 ou 5 em grau de concordância, onde 5 era concordo totalmente.

visto anteriormente. Além disso, estes espaços se propõem, justamente, à inovação e experimentação, onde prazo e pressa são inimigos de ideias mais disruptivas. De fato, outros 31% ou 16 laboratórios realizam menos de 12 projetos, mas mais de seis em um período de 12 meses (incluindo iterações), como mostra a Tabela 3.

Tabela 3 - Quantos projetos em média seu laboratório realiza por ano?

Média de projetos por ano	Respondentes	%
Mais de 12 projetos/inoações por ano	12	24%
Menos de 12, porém mais de 6 projetos/inoações por ano	16	31%
Menos de 6, porém mais de 3 projetos/inoações por ano	13	25%
Menos de 3 projetos/inoações por ano	10	20%

Fonte: a autora (2020).

Percebe-se que recursos e prazo continuam parte da cultura organizacional mesmo dentre os *media labs*.

Em termos de visão estratégica, apesar dos laboratórios conceitualmente tenderem ao médio ou longo prazo, os focados em mídia e/ou jornalismo não possuem uma congruência nesta questão, ou seja, não há consenso em termos de direcionamento estratégico de longo, médio ou curto prazo quando se refere a proximidade da inovação com o mercado (Tabela 4), conceito que tem como base os autores Lindmark *et al.* (2013):

Tabela 4 - Visão estratégica: proximidade das inovações com o mercado

Em relação às inovações oriundas do seu laboratório, qual alternativa representa melhor a maioria dos projetos:	%
Meu laboratório é focado em projetos/soluções de médio ou longo prazo, porém as soluções são fragmentadas em planejamentos de curto prazo para viabilizar sua aplicação gradual. (no mercado)	39%
Meu laboratório é focado em projetos/soluções de longo prazo, ou seja, que para ser implementado em rotinas corporativas necessitam de ajustes significativos de competências, recursos e/ou processos para ser adotado no mercado de forma cotidiana	12%
Meu laboratório é focado em projetos/soluções de médio prazo, ou seja, que podem ser implementados em rotinas corporativas desde que se realize ajustes de competências, recursos ou processos.	27%
Meu laboratório é focado em projetos/soluções de curto prazo, ou seja, inovações que podem ser facilmente implementadas pelas empresas e no mercado na rotina cotidiana	22%

Fonte: a autora (2020).

No entanto, os dados parecem denotar uma discreta mudança em direção a uma visão mais longínqua: 20 laboratórios ou 39% declararam se dedicar a projetos/soluções de médio ou longo prazo, porém fragmentando estas soluções em planejamentos de curto prazo para viabilizar sua aplicação gradual. Seria este um caminho em prol de um pensamento mais estratégico, porém em diálogo com a cultura organizacional imediatista da mídia, ou como, diz Boczkowski (2005) com a cultura organizacional pragmática, reativa e defensiva do jornalismo? Não obstante, este parece um pensamento influenciado não apenas pela cultura da mídia como pelo próprio contexto digital, em que se observa a emergência do *Lean Startup* (RIES, 2012), comentado no capítulo três. Esta metodologia vai defender justamente entregas continuadas e fragmentadas em prol da experimentação e, possivelmente por isso, teve ressonância para com os profissionais de mídia e/ou jornalismo. A fragmentação de entregas, no entanto, depende de um pensamento de médio ou longo prazo, um caminho importante para profissionais muitas vezes exclusivamente focados no ciclo produtivo da mídia. Estes dados geram reflexão, mas de fato evidenciam uma diversidade, sem concordância majoritária ou absoluta.

Ainda em relação a cultura organizacional, sabe-se que os *media labs* situam-se em diferentes contextos e não estão, na maioria das vezes, vinculados diretamente a uma cultura organizacional corporativa nem aos ciclos produtivos periódicos desta indústria. Isto, no

entanto, não quer dizer que eles estejam alheios aos valores compartilhados, crenças e normas aceitas, se expressando na forma como os processos são conduzidos (TIDD; BESSANT, 2015) no âmbito da mídia. De fato, a cultura corporativa /empresarial da mídia, juntamente com a implementação da cultura de inovação e a sustentabilidade financeira foram os principais desafios apontados pelos líderes de laboratórios, tendo dois em cada cinco respondentes escolhido estas opções (Tabela 5).

Tabela 5 - Desafios da indústria midiática (n=51)

Desafios	Respondentes	%
Cultura corporativa/empresarial da mídia	23	45%
Desafios de sustentabilidade financeira do laboratório	22	43%
Implementação de cultura de inovação no contexto a que o <i>lab</i> se relaciona	20	39%
Equipe interdisciplinar / integração da equipe	16	31%
Custos para implementação das inovações	15	29%
Dificuldade de escalabilidade das inovações	14	27%
Integração da pesquisa com o mercado e vice-versa	10	20%
Pressão contra o tempo	8	16%
Atratividade de profissionais de diferentes áreas para trabalhar com inovação em mídia	7	14%
Falta de conhecimento sobre negócios	5	10%
Falta de conhecimento sobre tecnologia	5	10%
Outros	5	10%

Fonte: a autora (2020).

Percebe-se que o tema da cultura da inovação para mídia não é um assunto acabado, mesmo para contextos experimentais de inovação. Ressalta-se que escolheu-se chamar especificamente de cultura corporativa/empresarial por não ser necessariamente a cultura organizacional dos *media labs*, mas a cultura que permeia a indústria midiática, que pode

impactá-los a partir dos valores compartilhados por sua equipe ou mesmo provir da interlocução com parceiros ou mercado.

Entre as metodologias utilizadas no processo inovador, destacam-se estratégias qualitativas. As mais utilizadas são entrevistas presenciais (utilizadas por 67% dos laboratórios), assim como as estratégias de design participativo e colaborativo envolvendo usuários (49%) e grupos focais presenciais (43%), como mostra a Tabela 6.

Tabela 6 - Estratégia(s) utilizada(s) com mais frequência no processo de inovação

Estratégias	Respondentes	%
Entrevistas presenciais	34	67%
Estratégias de design participativo ou colaborativo, envolvendo o usuário (ex. workshops ou outras interações com a comunidade alvo)	25	49%
Grupos focais presenciais	22	43%
Pesquisas e relatórios acadêmicos	20	39%
Captura de dados no contexto do usuário através de tecnologias da informação (dados de consumo do celular, analytics e outros)	19	37%
Sugestões ou feedback online através de beta teste ou questionário	18	35%
Etnografia	13	25%
Testes de usabilidade em salas de pesquisa	13	25%
Questionários quantitativos online	11	22%
Pesquisas e relatórios de mercado	9	18%
Entrevistas online (via ferramentas digitais)	7	14%
Diário elaborado pelo usuário	5	10%
Outros	5	10%
Grupos focais online (via ferramentas digitais)	3	6%
Nenhuma das opções	2	4%

Fonte: a autora (2020).

Neste sentido, parece que os *media labs* dão um importante passo em direção a incluir as audiências e o público nos processos. Isso está em consonância com o contexto da participação que se amplifica com as transformações digitais, mas também é um passo importante para um processo antes muito centrado nas escolhas e percepções dos profissionais da mídia (WHITE, 1993).

Finalmente, os dados discutidos evidenciam premissas do processo de inovação em mídia e jornalismo no contexto experimental dos *media labs*, sejam eles relacionados à indústria ou a um conceito de mídia mais amplo. Este é um processo que tende a ser guiado por problemas, com forte relação com a tecnologia, mas não determinada por ela. Eles também são guiados por estratégias qualitativas de interação com as audiências, mas ainda pressionados pela urgência da cultura pragmatista e imediatista da mídia. Apesar da inovação ocorrer de forma sistemática, os principais desafios se relacionam a promoção da cultura de inovação e de sustentabilidade financeira.

Em termos gerais, estes são laboratórios que desenvolvem ou catalisam a inovação, sendo mais comum o foco no primeiro. Este objetivo é atingido principalmente a partir de três atividades: pesquisa e discussões teóricas, aplicadas e experimentais (15 laboratórios), desenvolvimento e lançamento de aplicativos e tecnologias digitais (13 laboratórios) ou exploração de novas narrativas multimídias e bases de dados, ou jornalismo de dados (13 laboratórios). Nem todos os laboratórios universitários vão se dedicar ao primeiro eixo (de fato, apenas 56% deles). Por outro lado, a pesquisa como atividade principal é majoritariamente composta por *media labs* desta natureza. Isso evidencia a integração das universidades a atividades para além da pesquisa teórica. Por outro lado, também demonstra que a pesquisa não é uma atividade principal a ser financiada além dos ambientes universitários nos *media labs*. Discutidas as premissas dos processos, parte-se agora à discussão dos projetos de inovação dos laboratórios que visam propor inovação em mídia e/ou jornalismo (51 laboratórios), a partir da percepção dos líderes ou representantes respondentes do questionário.

5.4 Resultados dos questionários: características da inovação em mídia e/ou jornalismo na percepção dos líderes (projetos indicados)

Como detalhado no capítulo de metodologia, no último eixo dos questionários, solicitou-se que cada representante de *media lab* dedicado a propor inovação em mídia e/ou jornalismo (51 laboratórios²⁵⁵), indicasse o principal projeto de inovação, aquele que ele considerasse mais representativo em termos de sucesso e dos objetivos do laboratório. Tendo como base esta indicação, cada líder avaliou a iniciativa a partir de seis questões de múltipla escolha, que endereçaram: a origem da inovação, o escopo geográfico do problema endereçado, o estágio

²⁵⁵Seja vinculado a um conceito amplo (21 laboratórios) ou a uma perspectiva da indústria (30 laboratórios).

de implementação do projeto, seu grau de inovação, os motivos sucesso e o grau de replicabilidade da iniciativa.

Em relação a origem da inovação, os dados dos questionários evidenciam que os projetos indicados são oriundos principalmente: 1) do engajamento com comunidades e/ou aproximação com os contextos do usuário (35%) ou 2) do surgimento de uma nova tecnologia (29%). De fato, as duas perspectivas são bastante distintas: uma mais ativa e centrada nas audiências e outra mais reativa e tecnocentrada, esta última em consonância com a cultura organizacional da mídia, particularmente do jornalismo (BOCZKOWSKI, 2005). Ainda, 22% das inovações indicadas como de maior sucesso provêm de uma nova oportunidade/necessidade de mercado, como mostra a Tabela 7.

Tabela 7 - Origem da inovação (n=51)

Qual a origem desta inovação?	Respondentes	%
Oportunidade oriunda de engajamento com comunidades e ou aproximação com os contextos do usuário	18	35%
Surgimento de novo tecnologia (para a mídia e/ou jornalismo) que pode ser relacionada com uma necessidade/oportunidade de mercado	15	29%
Uma nova oportunidade/necessidade de mercado	11	22%
Um novo uso para algo já existente oriundo da observação/criatividade do time	7	14%
Demanda/necessidade interna de uma empresa (de mídia e/ou jornalismo)	3	6%
Não tenho certeza/ Não consigo identificar	1	2%

Fonte: a autora (2020).

O fato de a aproximação com comunidades ser o fator mais indicado como origem das inovações corrobora uma percepção de estreitamento do relacionamento com as audiências, já indicada a partir das metodologias mais utilizadas por estes laboratórios, que são prioritariamente qualitativas e de engajamento participativo dos públicos-alvo. De fato, esta representa uma mudança importante, em que a mídia, o jornalismo e as audiências passam a

estar mais próximos e colaborar na proposição de inovações funcionais de e para a mídia e o jornalismo.

Em termos de escopo geográfico, os respondentes indicam que seus *media labs* endereçam problemas mundiais (73%), buscando uma inovação para algo que é um desafio internacional e raramente nacional, regional ou local (Tabela 8)

Tabela 8 - Escopo geográfico da inovação indicada (n=51)

	Respondentes	%
Internacional: é um problema enfrentado hoje pelo mundo em geral	37	73%
Nacional: é um problema especialmente no meu país	8	16%
Regional: é um problema especialmente no meu estado	3	6%
Local: é um projeto especialmente na minha região do estado, cidade ou bairro	3	6%

Fonte: a autora (2020).

Esta percepção dos líderes indica uma grande ambição e mostra que os *media labs* buscam endereçar desafios do contexto digital em âmbito global. No entanto, isso nem sempre vai se materializar em termos de resultados mercadológicos. Para os líderes, sucesso não parece estar atrelado a um resultado de implementação, mas a um potencial impacto. Isto é corroborado pelo estágio das inovações indicadas: apenas 31% destas estão no estágio de adoção, como mostra a Tabela 9.

Tabela 9 - Estágio de implementação da inovação indicada (n=51)

	Respondentes	%
Adoção: implementada/disponibilizada no mercado (independente se atingiu muitas ou poucas pessoas)	16	31%
Protótipo e/ou sessão de demonstração	13	25%
Em desenvolvimento	9	18%
Descontinuada, mas passou por estágio de implementação interna (com a própria equipe envolvida direta ou indiretamente)	3	6%
Grupo controle (usuários selecionados)	2	4%
Implementação interna (da própria equipe envolvida direta ou indiretamente)	4	8%
Outros ²⁵⁶	4	8%
Descontinuada, mas passou por estágio de grupo controle (usuários selecionados)	0	0%
Descontinuada, mas passou por estágio de disponibilização no mercado (independente se atingiu muitas ou poucas pessoas)	0	0%

Fonte: a autora (2020).

Este fator poderia, de certa forma, estar relacionado a juventude de alguns laboratórios, porém a quantidade média de projetos, analisada anteriormente, indica uma velocidade acelerada de entregas. Neste sentido, talvez o perfil inovador destes representantes de laboratórios influencie a percepção de sucesso, tendo uma vinculação, para eles, com o projeto mais inovador mais recente, pelos quais eles estão mais motivados. Neste caso, o grau de inovação poderia ser um fator mais importante de sucesso para eles do que os resultados do projeto em si. Além disso, isso pode estar relacionado também a limitada previsibilidade de sucesso e um alto risco de fracasso identificada como particular da mídia (JENKINS; FORD; GREEN, 2015; DOGRUEL, 2017). Os *media labs* podem, de certa forma, estar adotando uma

²⁵⁶ Alguns líderes escolheram estas opções devido a seus exemplos serem instalações artísticas ou projetos de escopo diferenciado, não tendo os respondentes conseguido encaixá-los em nenhuma das alternativas disponíveis.

estratégia de superprodução (JENKINS; FORD; GREEN, 2015) para garantir alguns sucessos e, para alguns laboratórios, dada a juventude das iniciativas, este maior sucesso e impacto talvez ainda seja potencial e não concreto.

De fato, o grau de inovação dos projetos na percepção dos respondentes tende a ser descontínuo ou incremental (KÜNG, 2013), com maior presença do primeiro. A maioria afirma que as iniciativas indicadas provocam uma quebra nos sistemas, processos, habilidades e produtos existente (propiciada pela tecnologia). Apesar da maioria dos processos não ser guiado por uma tecnologia específica na etapa de procura do processo inovador (TIDD; BESSANT, 2015), observa-se que ela permeia os resultados. Iniciativas descontínuas (KÜNG, 2013) tem impacto apenas menor do que as inovações disruptivas (um subtipo da inovação descontínua que quebra as estruturas de mercado em vez de estruturas de tecnologia). Além disso, inovações com este impacto, *a priori*, costumam emergir de contextos experimentais, como discutido no capítulo três.

Tabela 10 - Grau de inovação do projeto indicado

Como você avalia o grau de inovação deste projeto?	Respondentes	%
Traz novos fatores através do conhecimento, expertise, sistemas ou competências e provoca uma quebra nos sistemas, processos, habilidades e produtos existente (propiciada pela tecnologia) (descontínua ²⁵⁷)	20	39%
Propicia melhorias em produtos, sistemas ou processos existentes (incremental)	13	25%
Influencia/propõe/gera uma quebra nas estruturas de mercado, mais do que nas tecnologias (disruptiva)	6	12%
Incentiva modestos avanços tecnológicos, que podem ter efeitos em cascata no mercado (arquitetural)	6	12%
Outros	4	8%
Não tenho certeza	2	4%

Fonte: a autora (2020).

²⁵⁷As nomenclaturas entre parênteses, ao lado das respostas, não estavam presentes nos questionários e foram adicionadas aqui apenas para fins de visualização da análise em relação ao embasamento teórico.

Do ponto de vista dos respondentes, as inovações indicadas também são facilmente replicáveis: 21 laboratórios (41%) indicaram o grau cinco, máximo na escala de replicabilidade. Adicionalmente, 18 respondentes (35%) indicaram o valor quatro, outros nove (17%) o três e apenas outros três laboratórios (5%) o valor dois, não havendo nenhum respondente que marcou o grau mínimo. Considerando exclusivamente o critério da replicabilidade para indicação do principal projeto, apenas nove respondentes (18%) indicaram uma iniciativa diferente da anterior, o que demonstra que esta é uma questão também primordial para a maioria dos representantes. Este fator é coerente com as respostas em relação ao escopo geográfico das inovações que, em sua maioria, endereçam um problema de âmbito internacional: uma vez que elas endereçam problemas globais, a sua multiplicação para outros contextos tende a ser desejada e, possivelmente, almejada.

Finalmente, a última questão a ser analisada deste eixo denota que a percepção de sucesso dos líderes está mais relacionada à mudança de cultura e aprendizado da equipe do que diferenciação/competição ou posicionamento frente às audiências (Tabela 11):

Tabela 11 - Motivo de sucesso da inovação indicada

Por qual(is) motivo(s) esta inovação é uma amostra de sucesso para o seu lab?	Respondentes	%
Mudança de cultura: inovação propõe uma mudança de cultura na mídia e no jornalismo seja para jornalistas ou para a audiência	29	57%
Aprendizado da equipe: inovação possibilitou que a equipe aprendesse mais sobre o problema em questão, avançando em direção a uma solução	29	57%
Posicionamento frente a audiência, gerando prestígio: inovação permite empresa ou laboratório a se posicionar em um mercado específico ou para as audiências como inovadora	22	43%
Diferenciação e competição: inovação ajuda a se diferenciar no contexto da mídia hoje e gera vantagem competitiva frente às outras empresas. Por exemplo: aumento da audiência e/ou maior engajamento, melhoria de processos e/ou incremento de receita.	18	35%
Outros	7	14%

Fonte: a autora (2020).

Os dados indicam que as iniciativas de maior sucesso dos *media labs* são destacadas por promover uma mudança cultural, desenvolvendo uma cultura de inovação para a mídia, do que focadas em gerar resultados e impacto mercadológicos diretos. Por certo, isso não é regra para todos os *media labs*, mas uma grande maioria (57%) vincula o sucesso à mudança de cultura e aprendizado de equipe. Talvez esta seja a primeira etapa da jornada da mídia e do jornalismo em direção à inovação, onde é preciso primeiro desenvolver uma cultura para depois pensar em outros resultados. Não obstante, a visão de médio e longo prazo não necessariamente está atrelada a inovação em si, mas a uma mudança organizacional necessária. Neste sentido, recorda-se que a cultura organizacional foi um dos principais desafios citados pelos respondentes, conforme destacado anteriormente.

As respostas dos líderes indicam uma percepção de sucesso dos projetos relacionada à replicabilidade, mas, ao mesmo tempo, demonstram a valorização da mudança cultural e aprendizado da equipe como principal. De fato, uma investigação específica destes aspectos pode trazer uma compreensão mais detalhada destas questões. Assim, parte-se agora à análise documental dos projetos indicados pelos 54 líderes de laboratórios, incluindo os três líderes que indicaram que seus *media labs* não tinham como principal objetivo promover inovação.

5.5 Resultados da análise das inovações dos *media labs* focados em mídia e jornalismo: projeto de inovação indicado e projeto mais replicável

A totalidade dos projetos indicados (incluindo aqui os mais representativos de sucesso, assim como os mais replicáveis) foram também analisados a partir de uma abordagem documental, conforme detalhado no capítulo de metodologia. De fato, as inovações indicadas evidenciaram a complexidade de definir o que é inovação em mídia e jornalismo. Para alguns representantes, o exemplo de inovação foi o próprio laboratório: sete respondentes indicaram o *media lab* como projeto de maior sucesso e um como o mais replicável, somando oito projetos (13%) dentre as 60 indicações válidas²⁵⁸. Por um lado, a análise dos *media labs* como projeto de inovação suscita a construção de uma definição destes laboratórios em relação aos eixos de análise utilizados aqui: *media labs* constituem uma inovação organizacional ou de processo, sem mediação tecnológica (tipo de inovação midiática e jornalística), se materializando a partir de uma diversidade de projetos (sem materialidade da inovação pré-

²⁵⁸ Das 63 indicações de projetos, três não divulgaram o nome da iniciativa, site ou informações mínimas para viabilizar a análise, conforme descrito no capítulo de metodologia.

definida) com potencial para catalisar ou desenvolver inovações de modo sistemático em contexto experimental (contexto da inovação) para gerar sustentabilidade e/ou legitimidade para a mídia e o jornalismo (resultados potenciais) no contexto digital.

Além dos laboratórios que indicaram o próprio *media lab*, outros três indicaram cursos ou programas de desenvolvimento, sendo um laboratório vinculado à indústria da mídia e do jornalismo e dois que indicaram no formulário não ter como principal objetivo promover inovação. O primeiro destacou um curso para elaboração de reportagens *longform* multimídia, o outro, um programa de desenvolvimento para professores em início de carreira e doutorandos, com vistas a prepará-los para o ensino da comunicação digital e propiciar inovação nos currículos. Por fim, o último indicou uma *hackathon* para criar projetos de conteúdo ou serviço digital (histórias interativas, cobertura de eventos, visualização de dados etc) com uma equipe interdisciplinar de estudantes de jornalismo, comunicação, *web design* e TI.

Neste sentido, é importante entender a amplitude do termo ‘propor inovação’: como mencionado anteriormente, há *media labs* que catalisam inovação e outros que desenvolvem, ambos podendo estar vinculados a este objetivo propositivo. De fato, as aceleradoras de projetos aqui pesquisadas consideraram seu principal objetivo como propor inovação para mídia. Assim, por que não poderiam também os laboratórios focados em atividades como cursos e programas de desenvolvimento estarem relacionados a este propósito? Destaca-se que os dois laboratórios que enfatizaram utilizar outras atividades (como cursos) para impactar os desafios da mídia e do jornalismo indicaram projetos que têm potencial para catalisar a inovação na área. De certa forma, catalisação de inovação e desenvolvimento de inovação parecem andar juntos nos *media labs*. Nesta pesquisa, no entanto, como os laboratórios indicaram os cursos em si e os programas de desenvolvimento, destaca-se apenas sua contribuição potencial em catalisar inovação na área, mas não é possível analisar de forma específica seus resultados. Isso porque, não obstante *media labs* e programas de desenvolvimento poderem ser considerados exemplos de inovação em mídia e/ou jornalismo, a efetividade de suas ações, além da identificação e discussão das características das inovações oriundas destes contextos experimentais, depende da análise dos projetos por eles realizados ou das inovações por eles catalisadas (neste caso, os projetos oriundos dos cursos ou programas de desenvolvimento).

Seguindo esta investigação, portanto, para compreensão das características da inovação em mídia, particularmente do jornalismo no contexto experimental dos *media labs*, parte-se à análise das iniciativas específicas indicadas como mais representativas de sucesso e dos

objetivos dos laboratórios. Estes somaram 49 projetos. Destes, 41 foram indicados pelos líderes como exemplo de sucesso e objetivos do laboratório e oito foram os tidos como mais replicáveis (diferentes dos anteriores). Além disso, 30 são oriundos de laboratórios relacionados à indústria mídia e/ou jornalismo e 19 a um conceito amplo de mídia.

Em relação a esta última categoria, a maioria dos projetos se relaciona à mídia, tecnologia e/ou arte (6 ou 30%). Estes projetos usualmente envolvem espaços públicos e sociedade como as intervenções urbanas do Projeto Playable City²⁵⁹, realizado em Recife, Bristol, Lagos e Tóquio e que têm o propósito de gerar interação entre pessoas e cidade, através da tecnologia. Outro exemplo é o projeto Tijolo Esperto, uma parede interativa construída a partir da ideia de aplicação de algoritmos genéticos numa matriz luminosa de tijolos. Através de um sistema de luzes de LED, quando energizados, eles emitem luz através da qual imagens e animações podem ser visualizadas. De fato, são exemplos da materialização deste conceito amplo de mídia que permeia estes *media labs*, e que os torna difíceis de serem relacionados a apenas uma indústria, seja da mídia ou qualquer outra. Novamente, nota-se a relação com as artes, importante na emergência destes laboratórios e presente ainda nestes relacionados à mídia de forma ampla.

Ainda neste tópico, há soluções amplas e contextuais (5 projetos), como: *Resistor case* (uma bolsa faça você mesmo com um compartimento de velcro que ajuda o usuário a utilizar seu smartphone de forma mais consciente), *Curricule* (um sistema visual para descoberta, seleção e planejamento de disciplinas universitárias), *Data for Culture* (iniciativa de processamento e visualização de dados para entender os processos complexos que governam a cidade de Katowice, na Polônia, e para contá-los ao público), *DHD Media Hub* (site de inspiração criativa, que motiva o usuário a recombinar elementos e propor a construção de um projeto inspirado pelos elementos sorteados) e *The Millennials' Voices*, uma série especial de comentários públicos escritos por estudantes de graduação da Universidade de Carleton, nos Estados Unidos. Este último, devido a não ter inovação no conteúdo e não se encaixar em nenhuma das outras categorias, foi incluído nesta por responder a um problema específico, contextual. No entanto, destaca-se que esta iniciativa aparenta ser mais inovadora em contexto educacional local, do que em contexto nacional ou internacional, onde outros exemplos semelhantes podem ser encontrados.

Além dos projetos que evidenciam a amplitude que pode ter o termo mídia, há outros que poderiam até ser relacionados à indústria da mídia e/ou jornalismo, mesmo que sejam

²⁵⁹ A lista com os nomes dos projetos, URL's e descrições encontra-se no apêndice G.

oriundos de *media labs* guiados por um conceito amplo de mídia. Quatro projetos relacionam-se a ferramentas destinadas ou relacionadas a mídia e/ou jornalismo, três projetos se conectam com narrativas midiáticas, e um projeto é vinculado a plataformas ou canais de acesso, conforme resume a tabela a seguir (Tabela 12):

Tabela 12 - Materialização da inovação (n=19): *media labs* relacionados a um conceito amplo de mídia

Materialização da inovação	Projetos	%
Mídia, tecnologia e/ou arte	6	32%
Soluções amplas e contextuais	5	26%
Ferramentas digitais	4	21%
Nova formas narrativas	3	16%
Plataformas ou canais de acesso	1	5%

Fonte: a autora (2020).

Entre as ferramentas digitais, há a *TimelineJS* (ferramenta de código aberto que facilita a criação de linhas do tempo interativas), a *VisualMedia* (ferramenta para criação de visualizações 3D e interativas de conteúdo a partir de redes sociais para exibição em programas de televisão), *Mediego* (solução para envio de conteúdo personalizado para clientes a partir de um algoritmo desenvolvido para este fim) e uma ferramenta (sem nome divulgado na pesquisa) para monitoramento de uso de aplicativos de smartphones no contexto do usuário.

Em narrativas midiáticas, há um projeto que reimagina a história de *Frankenstein* como uma inteligência artificial (*Frankenstein AI*), outro que propõe uma narrativa imersiva distópica de ficção inspirada no universo de sonhos e pesadelos com áudio 3D e vídeo 360° (*Dreamscape*) e uma estratégia transmídia que se dedica a explicar o uso das tecnologias da informação e comunicação (Contigo Conectados). Por fim, há também um projeto de plataforma, com realidade aumentada e eletrônica para conectar papel à internet (*Next generation paper*).

Percebe-se a recombinação de elementos narrativos, midiáticos e tecnológicos em todos os projetos. Em alguns, isto se materializa por meio de uma experimentação específica, como uma narrativa particular que testa o uso de técnicas narrativas e *affordances* tecnológicas

aparentes (*Dreamscape*), ou que se consolida a partir de um projeto escalável e fazendo uso de *affordances* ocultas ou implícitas, como uma ferramenta digital (*VisualMedia*).

Além destes 19 projetos, outros 30 tiveram como origem a indicação de líderes de laboratórios focados na indústria da mídia e do jornalismo. Dentre estas inovações, onze (37%) são ferramentas digitais, sendo sua maioria (9) para aprimorar processos, como: converter texto e vídeo jornalístico em áudio para alcançar novas audiências, tradução de conteúdo jornalístico automático para outros idiomas, algoritmo para criar conteúdo de futebol automaticamente, entre outras. Ainda, há outras duas com enfoques diversos: uma focada em melhorar o produto midiático através de tutorial interativo para atualizações ou lançamento de produtos digitais, assim como uma relacionada à distribuição de conteúdo e relacionamento com audiências através um *quiz bot* desenvolvido para o Messenger. Entre os projetos relacionados à indústria da mídia e/ou jornalismo, a categoria ferramentas digitais foi a com maior número de projetos, como mostra a Tabela 13.

Tabela 13 - Materialização da inovação (n=30): *media labs* relacionados a indústria da mídia e/ou jornalismo

Materialização da inovação	Projetos	%
Ferramentas digitais	11	37%
Plataformas ou canais de acesso	6	20%
Novos negócios ou oportunidades de receita	6	20%
Novas formas narrativas	4	13%
Soluções amplas e de contextuais	3	10%

Fonte: a autora (2020).

A segunda classificação com maior quantidade de projetos é Plataforma ou canais de acesso. Nesta categoria, encontram-se, por exemplo: uma plataforma que viabiliza o desenvolvimento de aplicativo para agências de notícias e veículos noticiosos que não têm tempo, dinheiro ou recursos para criar sua própria base de códigos personalizada (*Push*), telas eletroforéticas (*E-Ink*) como uma alternativa a pôsteres, outdoors e jornais, para exibição de notícias hiperlocais na área exata (espaço público) onde as matérias são mais relevantes, e o projeto de difusão da informação e notícias locais em regiões com acesso restrito à internet ou mesmo sem conexão de rede, em parceria com a empresa *WiCastr*, um ambiente imersivo de

consumo de notícias através de realidade virtual, entre outras soluções em formato de aplicativos.

Entre os projetos relacionados a novos negócios ou oportunidades de receita estão o *Plantura Garden* site de conteúdos sobre plantas e jardinagem, *Narrative.ly*, ambiente digital dedicado a contar histórias originais e inéditas a partir de uma perspectiva humana e linguagem multimídia, *Volt Data Lab*, agência de pesquisas, análises e estudos orientados por dados para o setor de mídia e comunicação, Fiquem Sabendo, agência de dados independente especializada na Lei de Acesso à Informação (LAI), que se propõe a revelar informações de interesse social que o poder público não divulga, e o projeto de dados como um método de pagamento alternativo para conteúdo de notícias online, com foco em um segmento mais jovem (entre 28 e 40 anos)²⁶⁰, além do *Ambiental Media*, empresa focada em redes e institutos de pesquisa, universidades e organizações do terceiro setor do Brasil e do exterior para produção de conteúdo sobre ciência para o público em geral.

Soluções amplas e contextuais também aparecem dentre as inovações indicadas pelos *media labs* focados na indústria, porém com menor representatividade (3, ou 16%). Aqui se encontram projetos como uma rede de combate a notícias falsas, uma pesquisa com entrega em formato de relatório e site sobre como os vídeos de testemunhas oculares fornecem novas fontes de dados sobre a prevalência de violência transfóbica, e a elaboração do mapa do ecossistema da mídia para guiar pensamentos sistêmicos nesta área. Percebe-se que estes projetos, apesar de mais amplos do que os outros deste agrupamento, ainda lidam claramente com desafios da indústria midiática e jornalística. Isso é diferente daqueles de soluções amplas e contextuais oriundos de laboratórios vinculados a um conceito amplo de mídia, que tinham, entre outros, relação com espaços urbanos, numa concepção de mídia mais difusa do que a da indústria.

Finalmente, apenas quatro projetos dos laboratórios relacionados à indústria midiática e jornalística enfocaram novas formas narrativas, sendo eles: o projeto de narrativas multimídias e informativas com equipe dedicada para o entendimento da aceitação deste tipo de reportagem pelos jovens entre 25 e 35 anos; a produção de reportagens investigativas e críticas para serem publicadas na mídia local e regional; reportagem multimídia sobre favela de São Paulo; reportagem interativa que usa desenhos animados para contar a história de um conflito entre uma empresa de mineração e os agricultores da Cocachara (Peru).

²⁶⁰ <https://www.stiboaccelerator.com/post/2016/04/23/technology-adoption-in-retail-1>

Estes dados corroboram as discussões do capítulo três sobre as inovações midiáticas em contexto experimental tenderem a focar em inovações funcionais e não em *soft-innovation*. Esta questão fica ainda mais evidente ao analisar-se o tipo de inovação midiática e jornalística. A maioria dos projetos (60%) relaciona-se à Inovação Generativa, ou seja, parte do desenvolvimento e implementação de inovação funcional para produção, distribuição e/ou consumo. Assim, estes projetos fazem uso de *affordances* implícitas e ocultas para gerar soluções que multiplicam *affordances* aparentes e replicáveis, através, por exemplo, de ferramentas digitais. Este é o tipo de inovação com mais frequência entre os projetos indicados, como mostra a Tabela 14.

Tabela 14 - Tipo de inovação midiática e jornalística (n=30): *media labs* relacionados a indústria da mídia e/ou jornalismo

Tipo de inovação midiática e jornalística	Projetos	%
Inovação Generativa: desenvolvimento e implementação de inovação funcional para produção, distribuição e/ou consumo	18	60%
Inovação Criativa: iniciativa essencialmente criativo-intelectual impactando exclusivamente o conteúdo/narrativa jornalística e consumo	7	23%
Inovação reflexiva: inovação organizacional ou de processo sem mediação tecnológica	3	10%
Inovação exploratória: apropriação de tecnologias para produção, distribuição e/ou consumo	2	7%

Fonte: a autora (2020)

De fato, esta ênfase no desenvolvimento e implementação de inovação funcional não significa a ausência de outros tipos de projetos. O segundo maior grupo, mesmo apresentando uma quantidade de projetos significativamente menor que o anterior, é o de Inovações Criativas (7, ou 23%). Estas são iniciativas essencialmente criativo-intelectuais, que impactam exclusivamente o conteúdo/narrativa jornalística e consumo. São exemplos deste agrupamento, os projetos *Plantura Garden*, que inova no enfoque em jardinagem, e o *Narrative.ly*, plataforma digital dedicada a contar histórias originais e inéditas a partir de uma perspectiva humana. Ainda há inovações organizacionais ou de processo sem mediação tecnológica, como a contratação de equipe dedicada entre 26-34 anos para a produção de conteúdo e entendimento da aceitação deste tipo de reportagem pelo público de mesma idade;

ou a construção do mapa do ecossistema da mídia para ajudar a guiar pensamentos sistêmicos entre os participantes desta indústria; ou ainda o uso de vídeos de testemunhas oculares como novas fontes sobre a prevalência de violência transfóbica. Finalmente, há também casos de apropriação de tecnologias para produção, distribuição e/ou consumo, sendo o caso do uso de tecnologias existentes (*affordances* aparentes) nas reportagens narrativas multimídias Fluxo do Fluxo e a La Guerra por el agua.

Devido aos projetos serem todos relacionados a mídia e/ou jornalismo, eles também possuem resultados midiáticos e jornalísticos potenciais. As inovações que transformam ou impactam exclusivamente o conteúdo/narrativa jornalística e consumo, por exemplo, são inovações que podem ter o intuito potencial de gerar incremento de credibilidade e relevância social do jornalismo, engajamento ou incremento de receitas. De fato, estes resultados potenciais são dos mais variados, podendo, inclusive, um mesmo projeto apresentar mais de um resultado potencial, como descrito na metodologia. A partir da análise, a ampliação da satisfação ou do engajamento das audiências com o jornalismo foi o resultado potencial com mais projetos relacionados (Tabela 15):

Tabela 15 - Resultados midiáticos e jornalísticos potenciais (n=30²⁶¹): *media labs* relacionados a indústria da mídia e/ou jornalismo

Resultados jornalísticos potenciais	Projetos	%
Ampliação da satisfação ou do engajamento das audiências com o jornalismo e a mídia	11	37%
Melhoria em processo	7	23%
Amplificação da credibilidade do jornalismo e da mídia, legitimidade e/ou propósito social	7	23%
Incremento de audiência	6	20%
Incremento em receitas ou contribuição para a sustentabilidade do jornalismo e da mídia	4	13%

Fonte: a autora (2020).

A ênfase em projetos que tendem a impactar no engajamento dos públicos pode estar relacionada com os desafios da fragmentação das audiências no contexto digital, em que a

²⁶¹O n se refere ao número de projetos analisados neste agrupamento, porém, nesta questão específica, alguns projetos tiveram mais de um atributo relacionado ao mesmo projeto. Por este motivo, o somatório supera os 100%.

mídia e o jornalismo estão constantemente em uma batalha pela atenção de seus leitores, espectadores ou ouvintes. Ainda, o número reduzido de projetos que têm como resultados potenciais o incremento de receita, segundo os critérios de análise, chama também a atenção. Este é um padrão diferente do que as inovações analisadas do *Google DNI Fund* por Nunes e Canavilhas (2020) onde sete das 17 iniciativas analisadas (41%) tinham este como o foco da inovação²⁶².

Os dados evidenciam que os *media labs* têm canalizado os seus esforços no engajamento de audiência, melhoria em processo, assim como o incremento da credibilidade legitimidade e/ou propósito social do jornalismo. Estes três pontos foram muito impactados pela transformação digital conforme discutido nos capítulos teóricos. O fato deste último (o incremento da credibilidade, legitimidade e/ou propósito social do jornalismo) ser o segundo com maior concentração de projetos pode também ser relacionado a uma das particularidades do jornalismo, discutida no capítulo dois: a constante tensão entre o jornalismo como negócio e os princípios e valores da profissão.

Por fim, percebe-se que a materialização, tanto dos projetos vinculados a laboratórios relacionados a um conceito amplo de mídia (19) quanto à indústria da mídia e/ou jornalismo (30), corrobora as discussões do capítulo três sobre as inovações midiáticas em contexto experimental tenderem a focar em inovações funcionais e não em *soft-innovation*. Isso se relaciona principalmente ao reduzido aparecimento de novas formas narrativas dentre os projetos e a concentração de ferramentas funcionais. Destaca-se que a maioria dos projetos analisados foi destacado pelo líder como o de maior sucesso e mais replicável, e apenas nove dos 51 (18%) são relativos aos com maior grau de replicabilidade (diferentes da primeira indicação do respondente).

Discutidas as características da inovação dos laboratórios focados na indústria da mídia e do jornalismo, a seção a seguir apresenta os resultados das duas perguntas do questionário que eram exclusivas para líderes de *media labs* focados na indústria da mídia e/ou do jornalismo.

²⁶² Utilizou-se o foco da inovação da pesquisa de Nunes e Canavilhas (2020) como comparação aos resultados potenciais desta pesquisa devido à relação destes dois eixos a um desejo ou objetivo. A comparação, por exemplo, com os resultados jornalísticos comprovados da pesquisa de Nunes e Canavilhas (2020) não pareceu equivalente já que estes representam resultados efetivos e não potenciais ou almejados.

5.6 Resultado dos questionários: características específicas dos laboratórios em relação a mídia e o jornalismo

Antes de partir para as discussões e apontamentos finais dos resultados apresentados, destaca-se que 27 *media labs* responderam a três perguntas específicas em relação a indústria da mídia e/ou do jornalismo, conforme apresentado no capítulo de metodologia. Estas questões se referem aos objetivos do laboratório em relação a estas indústrias (mais especificamente em relação ao tipo de iniciativa midiática que almejam propor), aos focos de inovação do *media lab* (dentro os eixos de atuação da indústria midiática) e, por fim, o foco midiático da inovação em relação ao projeto de maior sucesso.

Primeiramente, o objetivo destes *media labs* em relação ao contexto midiático é primordialmente relacionado a criação de novos produtos (70%) e criação ou reestrutura de processos (67%), como mostram os dados a seguir (Tabela 16).

Tabela 16 - Objetivo(s) do laboratório em relação ao contexto da mídia (n=27)

Objetivos	Respondentes	%
Criar novos produtos	19	70%
Criar ou repensar processos	18	67%
Propor um novo posicionamento	10	37%
Causar uma mudança social	9	33%
Propor mudanças dos valores institucionais e/ou dos modelos de negócios	4	15%

Fonte: a autora (2020).

Percebe-se que a dedicação aos outros três objetivos, mesmo sendo oferecida a possibilidade de escolha de mais de uma alternativa, não tem expressividade. Os laboratórios dedicados à indústria da mídia, portanto, não se enxergam majoritariamente como iniciativas que vão buscar um novo posicionamento, mudança social ou novos modelos de negócios de forma prioritária para a mídia e o jornalismo. A questão da mudança social ser a segunda com menos respondentes demonstra que, apesar de esta ser uma particularidade da inovação midiática (STORSUL; KRUMSVIK, 2013), este fator talvez seja mais importante para a identidade e missão dos profissionais desta indústria do que um valor institucional ou organizacional amplamente difundido. Esta foi, também, uma característica endereçada na

análise documental, nos resultados potenciais das inovações. Em 23% dos projetos identificou-se amplificação da credibilidade do jornalismo e da mídia, legitimidade e/ou propósito social como principal. Este número minoritário evidencia que, apesar de fazer parte do escopo midiático, esta não é uma questão para a maioria dos *media labs* e seus projetos.

Em termos de focos de inovação, ou como eles atingem estes objetivos, a maioria destes *media labs* se dedica a novas formas de consumo (63%), ou seja, novas plataformas (aplicativos, websites, etc) e/ou novas ou melhoradas experiências de usuário para consumir mídia e/ou jornalismo, como mostra a Tabela 17:

Tabela 17 - Focos de inovação do laboratório em relação a mídia e/ou jornalismo (n=27)

Foco da inovação	Respondentes	%
Foco em nova forma de consumo	17	63%
Foco é na produção e distribuição	15	56%
Foco é em novos modelos de negócios	14	52%
Foco em conteúdo: novas formas narrativas e linguagens	12	44%

Fonte: a autora (2020).

Apesar do claro enfoque em formas de consumo, os dados evidenciam também uma dedicação múltipla e dispersa destes *media labs*, podendo indicar inclusive uma dificuldade de estabelecer um escopo específico, visto que era dada a possibilidade de o respondente escolher mais de uma alternativa.

Em termos de focos de inovação em relação ao projeto de maior sucesso, a maioria das iniciativas indicadas enfoca a produção e distribuição midiática e jornalística (63%), em consonância com o foco preponderante dos próprios *media labs*, analisados anteriormente. As demais alternativas apresentam uma expressividade quase equânime entre elas: entre 41% e 48%, como mostra a Tabela 18.

Tabela 18 - Focos de inovação midiática dos projetos indicados pelos líderes (n=27)

Foco da inovação	Respondentes	%
Foco é na produção e distribuição	17	63%
Foco em nova forma de consumo	13	48%
Foco é em novos modelos de negócios	12	44%
Foco em conteúdo: novas formas narrativas e linguagens	11	41%

Fonte: a autora (2020).

Percebe-se que a maioria dos laboratórios tem como iniciativas mais representativas de sucesso projetos que vão além dos conteúdos e das narrativas, corroborando as discussões sobre as inovações em contexto experimental e sua diferenciação das inovações no contexto das rotinas produtivas, realizada no capítulo três. Estes dados confirmam também os resultados da análise documental das iniciativas indicadas, que evidenciam a tendência por Inovações Generativas (tipo de inovação midiática e jornalística).

Estas questões, somadas às dos subcapítulos anteriores, trazem à tona discussões sobre as características da inovação para a indústria da mídia e do jornalismo. Assim, tendo estes pressupostos em mente, parte-se agora à discussão e apontamentos finais dos resultados apresentados, que culminam em uma proposta de análise para inovações midiáticas e jornalísticas.

5.7 Discussão e apontamentos finais da análise

O embasamento teórico, os resultados e as discussões do escopo empírico alicerçam a tese defendida e embasada neste trabalho de que a inovação em mídia e jornalismo tem particularidades que requerem um olhar específico para este campo. Para tanto, beneficia-se da interdisciplinaridade entre as áreas da Comunicação e das Ciências Econômicas, utilizando-se a teoria de inovação como pilar das discussões propostas neste trabalho. De fato, a compreensão da inovação em mídia e jornalismo não é uma angústia apenas desta autora. As análises e discussões teóricas realizadas até o momento evidenciam uma diversidade de abordagens e tipologias (LINDMARK *et al.*, 2013; STORSUL E KRUMSVIK, 2013; POSETI, 2018; GARCIA-AVILES, 2018; NUNES; CANAVILHAS, 2020) descortinando

uma área de pesquisa dinâmica e ainda sem um consenso em termos de sistematizações e eixos de análise.

A difusão do que é inovação em mídia e jornalismo parte da própria amplitude do termo mídia, que não necessariamente está vinculado a uma abordagem mercadológica, como observado a partir dos *media labs* focados em um conceito amplo. Esta visão abrangente parece estar relacionada com uma abordagem acadêmica e universitária que emerge nestes laboratórios, conforme discutido anteriormente. O interessante é que esta visão não se prolonga para laboratórios em outros espaços, sejam eles da indústria, independentes ou consórcio. Dentre os laboratórios com uma visão ampla de mídia, 17 (ou 81%) são universitários. Já os laboratórios relacionados parcial ou prioritariamente à mídia e ao jornalismo são mais comuns entre *media labs* de natureza independente ou consórcio (12, ou 41%) e empresas de mídia (10, ou 34%). Isto quer dizer que, enquanto a inovação nas universidades é guiada por um conceito de mídia mais amplo do que a divisão comercial da indústria, tanto os laboratórios independentes ou consórcio quanto aqueles vinculados a empresas de mídia seguem com uma visão mais relacionada à indústria, sem integração à pesquisa como atividade primária. Esta parece ser uma barreira para um maior diálogo entre universidades e empresas quando se discute inovação em mídia e ou jornalismo.

A mídia e principalmente o jornalismo estão embebidos em uma cultura organizacional reativa, defensiva e pragmática (BOCZKOWSKI, 2005) que, adicionalmente, não tem histórico de inovação em contexto experimental. Assim, além de lidar com um produto que é resultado de um grau de inovação criativo-intelectual quase constante, em que as fronteiras entre produção rotineira e inovação não são claras (STONEMAN, 2008; 2010; JAANISTE, 2009; LINDMARK *et al.*, 2013), a mídia e o jornalismo não estão acostumados a uma cultura de inovação sistemática. A inovação em contexto experimental de e para a mídia e o jornalismo é uma abordagem recente, já que, anteriormente, estas eram oriundas de um contexto exógeno a partir da contratação de empresas de tecnologia e sistemas de informação para este fim (DAL ZOTTO; VAN KRANENBURG, 2008).

Com a emergência dos *media labs*, principalmente a partir de 2011, observa-se a popularização interdisciplinar em favor de inovações funcionais. Estes laboratórios são oriundos de três fases:

- a) pioneiros (1985 a 2005);
- b) retomada (2006 a 2013);
- c) expansão e diversificação (2014- 2019).

É somente a partir desta última que estas estruturas passam realmente a se popularizar em espaços além dos acadêmicos. De fato, percebe-se que estes laboratórios estão longe de ter o histórico operacional das grandes empresas de mídia e muito menos a estabilidade ou legitimidade de atuação das organizações focadas em produtos de mídia de criação contínua. Entre as suas principais características estão um time enxuto (com até 15 integrantes), a interdisciplinaridade tanto em termos de abordagens como de formação da equipe (integrando principalmente o jornalismo às tecnologias da informação) e modelos de sustentabilidade variados, oriundos tanto de fundos públicos como privados.

Com uma diversidade de atividades primárias, os *media labs* dedicados a mídia e/ou jornalismo podem estar relacionados a indústria midiática e jornalística ou a um conceito amplo. Sua contribuição para a inovação na área pode ser dar tanto a partir do desenvolvimento como da catalisação de inovação. Os laboratórios que desenvolvem inovação são relacionados a pesquisa e discussões teóricas, aplicadas e experimentais, desenvolvimento e lançamento de aplicativos e tecnologias digitais e exploração de novas narrativas multimídias e bases de dados, ou jornalismo de dados. Já os que catalisam inovação relacionam-se à promoção ou desenvolvimento de startups e/ou novas empresas, e atividades de formação de profissionais de mídia e/ou programas de alfabetização midiática para a audiência.

Todos estes espaços nascem para endereçar os desafios da transformação digital, porém eles não costumam ser fiéis a tecnologia, trabalhando, em sua maioria, com um processo de inovação que privilegia os problemas e depois escolhe as tecnologias para resolvê-los. Apesar de enfocarem o longo prazo, costumam ainda ser guiados por prazos e recursos limitados, onde equipes enxutas entregam mais de 6 (31%) e, por vezes, mais de 12 (24%) projetos por ano. Parece que eles sofrem ainda as consequências da cultura organizacional midiática, mesmo que, muitas vezes, estejam situados em espaços alheios a corporações midiáticas e jornalísticas. Isso é equalizado a partir de uma visão de médio ou longo prazo com entregas fragmentadas em períodos constantes e curtos. De fato, não é à toa que a cultura corporativa é um dos principais desafios apontados pelos respondentes dos questionários, juntamente com a sustentabilidade financeira dos laboratórios e a implementação de cultura de inovação no contexto a que o *media lab* se relaciona. Entre as metodologias utilizadas por eles, há estratégias diversas, mas principalmente qualitativas como entrevistas e grupos focais presenciais, além de processos de design participativo.

As inovações produzidas por estes laboratórios são também múltiplas e foram investigadas tanto da perspectiva dos líderes (através de suas respostas às perguntas do

questionário) como através da análise documental das inovações por eles indicadas. Aqui reside dois desafios: primeiro, o entendimento das características da inovação experimental e, posteriormente, a seleção e combinação de diversos eixos de quadros de análises, discutidos nos capítulos teóricos. De fato, as discussões teóricas diversas possibilitaram a construção de um quadro de diferenciação da inovação em mídia, particularmente em jornalismo, no contexto das rotinas produtivas e em contexto experimental ainda no capítulo três. As análises empíricas, por sua vez, corroboram os delineamentos propostos: os *media labs*, em sua maioria, vão produzir inovações funcionais, transformando *affordances* implícitas e ocultas em soluções replicáveis e que multiplicam *affordances* aparentes, através, principalmente, do desenvolvimento e implementação de ferramentas digitais. Relacionando-se o quadro proposto no capítulo três com os resultados empíricos apresentados, tem-se o seguinte (Quadro 14):

Quadro 14 - Características da inovação em mídia em contexto experimental: relação entre proposições teóricas e resultados da pesquisa empírica

Caraterísticas mapeadas na discussão teórica (Capítulo 3)		Resultados da pesquisa empírica
Natureza da inovação	<p>Criar algo (ruptura)</p> <p>Inovação funcional</p>	<p>Análise das inovações indicadas:</p> <p><i>Tipo de inovação midiática e jornalística (n=30): 60% dos projetos partem do desenvolvimento e implementação de inovação funcional para produção, distribuição e/ou consumo</i></p>
Objeto da inovação	<p>Novas formas de produzir ou distribuir conteúdo (produto ou processo)</p> <p>Novo processo</p> <p>Novo modelo de negócio</p>	<p>Análise das inovações indicadas:</p> <p><i>Materialidade da inovação dos projetos relacionados à indústria da mídia e/ou jornalismo (n=30):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ferramenta digitais: 11; 37% 2. Plataforma ou canais de acesso: 6 20% 3. Novos negócios ou oportunidades de receita; 6; 20%
Temporalidade da inovação	<p>Médio prazo e longo prazo</p>	<p>Resultado dos questionários:</p> <p><i>Visão estratégica: proximidade das inovações com o mercado (n=51): apenas 22% é focado em soluções de curto prazo, apesar de 39% fragmentar a visão de médio e curto prazo em entregas constantes, em consonância com a cultura imediatista e pragmática da mídia.</i></p>

Continua...

Caraterísticas mapeadas na discussão teórica (Capítulo 3)		Resultados da pesquisa empírica
Potencial de replicabilidade	Mais replicáveis/ tendem a replicabilidade	Resultado dos questionários: <i>Grau de replicabilidade dos projetos na visão dos respondentes (n=51):</i> 21 laboratórios (41%) indicaram o grau 5, máximo na escala de facilmente replicável. Adicionalmente, 18 respondentes (35%) indicaram o valor 4, outros 9 (17%) o 3 e apenas 3 laboratórios (5%) o valor 2, não havendo nenhum respondente que marcou o grau 1.
Grau de inovação	Podem ser tanto do tipo incremental, como arquitetural, descontínua ou disruptiva	Resultado dos questionários: <i>Grau de inovação do projeto indicado na visão dos respondentes (n=51):</i> descontínuo (KÜNG, 2013). A maioria deles (39%) afirma que os projetos indicados provocam uma quebra nos sistemas, processos, habilidades e produtos existentes (propiciada pela tecnologia).
Abordagem da inovação em relação a mídia e o jornalismo	Se apropria com replicabilidade das <i>affordances</i> tecnológicas ocultas, gerando novo produto, serviço ou processo	Análise das inovações indicadas: <i>Tipo de inovação midiática e jornalística (discussão):</i> Através das inovações funcionais, fazem uso de <i>affordances</i> implícitas e ocultas para gerar soluções que multiplicam <i>affordances</i> aparentes e replicáveis, através de ferramentas digitais,

Fonte: a autora (2020).

De fato, os *media labs* descortinam um espaço em que a mídia e o jornalismo podem experienciar uma estratégia de inovação sistemática e fora do ciclo estabelecido dos produtos, tendo como resultado soluções funcionais produzidas por equipes interdisciplinares que incluem jornalistas. Este pode significar inclusive a emergência de um novo campo de atuação, que pode se consolidar nos próximos anos.

As características das inovações em contexto experimental trazem elementos basilares do que está sendo produzido pelos *media labs*, mas não encerram a compreensão das inovações resultantes destes laboratórios. A investigação dos projetos indicados pelos líderes demonstrou uma visão difusa da inovação em mídia e/ou jornalismo, em que um projeto de sucesso ou replicável pode ser considerado o próprio *media lab*. Esta discussão propôs a reflexão sobre o papel destas estruturas, entendendo que *media labs* constituem iniciativas que representam uma inovação organizacional ou de processo, sem mediação tecnológica (tipo de inovação midiática e jornalística), se materializando a partir de uma diversidade de projetos (sem alvo da inovação definido) com potencial para catalisar ou desenvolver

inovações de modo sistemático em contexto experimental (contexto da inovação), para gerar sustentabilidade e/ou legitimidade para a mídia e o jornalismo (resultados potenciais) no contexto digital. Além disso, a análise dos projetos revelou laboratórios que não se veem como produtores de inovação, mas que, assim como outros, realizam atividades que catalisam a inovação na área, carecendo de mais estudos específicos sobre o papel particular destes laboratórios.

Além disso, as discussões teóricas, a investigação através dos questionários e as análises documentais evidenciam a multiplicidade e a complexidade da inovação midiática e jornalística. De fato, no decorrer deste trabalho, identificou-se diferentes propostas e categorias para a inovação em mídia e jornalismo (POSETI, 2018; GARCIA-AVILES, 2018; NUNES; CANAVILHAS, 2020, LINDMARK *et al.* 2013; STORSUL; KRUMSVI, 2013). Percebe-se que cada uma concede um olhar próprio para este tema. Nesta pesquisa, fez-se o esforço de combinar diversos âmbitos de análise para endereçar as discussões teóricas e os resultados empíricos. Estes dados e resultados permitem, agora, a proposição de um quadro único para análise de inovações midiáticas e jornalísticas, oriundo das discussões realizadas. Propõe-se aqui que as inovações midiáticas e jornalísticas podem ser analisadas a partir de cinco dimensões:

- a) pressupostos da inovação (*innovation assumptions*);
- b) iniciativa inovadora (*innovative initiative*);
- c) cultura organizacional e estrutura (*Organizational culture and structure*);
- d) apropriação da inovação (*Appropriation of innovation*)
- e) contribuição/resultados (*Contribution/Results*).

No primeiro, encontra-se o “pensamento de inovação” de Nunes e Canavilhas (2020), as “atividades-chave para promover inovação”, adaptado de Salaverría (2015) e a “origem da inovação”, proposta pela autora (2020) a partir dos meios de inovação de Baregheh, Rowley e Sambrook (2009) e do processo inovador de Tidd e Bessant (2015). Estes três eixos estão relacionados a uma análise dos antecedentes que geraram a iniciativa. Da mesma forma, a “materialidade da inovação”, o “tipo de inovação midiática e jornalística”, o “âmbito da novidade”, o “grau de inovação (KÜNG, 2013, tradução nossa) e “estágio de implementação” se relacionam à própria análise da Iniciativa inovadora (*innovative initiative*). Os “desafios da inovação”, “potencializadores” (GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019, tradução nossa) e “atores envolvidos” (GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019, tradução nossa), assim como o “contexto da inovação” estão diretamente relacionados à cultura organizacional e estrutura, ou seja, a aspectos internos da organização. Por fim, pode se dizer que o “potencial de replicabilidade”

(NUNES; CANAVILHAS, 2020), “resultados jornalísticos e midiáticos potenciais ou comprovados” (NUNES; CANAVILHAS, 2020) e “fatores de sucesso” referem-se à contribuição/resultado da inovação no campo midiático, particularmente jornalístico. Retoma-se que os resultados podem ser analisados tanto de forma potencial, como foi feito nesta tese, como comprovados, porém com objetivos ligeiramente diferentes: o primeiro relacionado ao impacto desejado ou almejado, e o segundo, a uma consequência já identificada e mensurada.

Nota-se, ainda, que o aspecto da apropriação é um elemento que não aparece dentre os autores discutidos e, apesar de não ser o foco deste trabalho, não pode ser relegada. De fato, o Resultado/contribuição é uma consequência da apropriação da inovação, porém o campo jornalístico poderia se beneficiar de considerações sobre a difusão da inovação jornalística a partir do tipo de público (ROGERS, 2010) e/ou o entendimento da temporalidade da apropriação da inovação pelo público, ou seja, se é uma iniciativa que tem potencial/é/foi discutida, apreciada ou apropriada pela audiência, por dias, semanas, meses ou anos. Mesmo a apropriação não tendo sido discutida neste trabalho, entende-se que esta dimensão deve ser incluída nesta proposta de quadro de análise das inovações em mídia e jornalismo.

Partindo das discussões realizadas, o quadro a seguir (Quadro 15) evidencia a proposta de âmbito de análise da inovação em mídia e jornalismo e detalha também os eixos e suas classificações:

Quadro 15 - Proposta de dimensões de análise das inovações em mídia e jornalismo

Dimensão	Eixo	Classificação
PRESSUPOSTOS DA INOVAÇÃO	Pensamento de inovação (NUNES; CANAVILHAS, 2020)	Visão e/ou impacto de ecossistema
		Visão e /ou impacto de unidade
	Atividades-chave para promover inovação (adaptado de SALAVERRÍA, 2015)	Desenvolvimento e lançamento de aplicativos e tecnologias digitais
		Exploração de novas narrativas multimídias e /ou jornalismo de dados
		Promoção e desenvolvimento de startups e/ou novas empresas
		Atividades de formação de profissionais de mídia e/ou programas de alfabetização midiática para a audiência
		Pesquisa e discussões teóricas, aplicadas e experimentais sobre inovação em mídia e/ou jornalismo, visando a produção de patentes, novos produtos, processos ou oportunidades de mercado, podendo também visar a elaboração de artigos científicos.

Continua...

Dimensão	Eixo	Classificação
PRESSUPOSTOS DA INOVAÇÃO (continuação)	Origem da inovação	Uma nova oportunidade/necessidade de mercado
		Demanda/necessidade interna de uma empresa
		Surgimento de nova tecnologia que pode ser relacionada com uma necessidade/opportunidade de mercado
		Um novo uso para algo já existente oriundo da observação/criatividade do time
		Oportunidade oriunda de engajamento com comunidades e ou aproximação com os contextos do usuário
INICIATIVA INOVADORA	Materialidade da inovação	Ferramentas digitais
		Mídia, tecnologia e arte
		Novas formas narrativas
		Novos negócios
		Plataformas ou canais de acesso
		Soluções amplas e contextuais
	Tipo de inovação midiática e jornalística	Inovação Criativa - Iniciativa essencialmente criativo-intelectual impactando exclusivamente o conteúdo/narrativa jornalística e consumo
		Inovação Reflexiva - Inovação organizacional ou de processo sem mediação tecnológica
		Inovação Exploratória - Apropriação de tecnologias para produção, distribuição e/ou consumo
		Inovação Generativa - Desenvolvimento e implementação de inovação funcional para produção, distribuição e/ou consumo
	Âmbito da novidade	Local
		Regional
		Nacional
		Internacional
	Grau de inovação (KÜNG, 2013)	Propicia melhorias em produtos, sistemas ou processos existentes
		Incentiva modestos avanços tecnológicos, que podem ter efeitos em cascata no mercado
		Traz novos fatores através do conhecimento, expertise, sistemas ou competências e provoca uma quebra nos sistemas, processos, habilidades e produtos existente (propiciada pela tecnologia)
		Influencia/propõe/gera uma quebra nas estruturas de mercado, mais do que nas tecnologias
	Estágio de implementação	Em desenvolvimento
Protótipo e/ou sessão de demonstração		
Implementação interna (da própria equipe envolvida direta ou indiretamente)		
Grupo controle (usuários selecionados)		
Adoção: implementada/disponibilizada no mercado (independente se atingiu muitas ou poucas pessoas)		

Continua...

Dimensão	Eixo	Classificação
INICIATIVA INOVADORA (continuação)	Estágio de implementação (continuação)	Descontinuada, mas passou por estágio de implementação interna (com a própria equipe envolvida direta ou indiretamente)
		Descontinuada, mas passou por estágio de grupo controle (usuários selecionados)
		Descontinuada, mas passou por estágio de disponibilização no mercado (independente se atingiu muitas ou poucas pessoas)
CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRUTURA	Contexto	Inovação em contexto cotidiano
		Inovação em contexto experimental
	Desafios	Equipe interdisciplinar / integração da equipe
		Integração da pesquisa com o mercado e vice-versa
		Dificuldade de escalabilidade das inovações
		Cultura corporativa/empresarial da mídia
		Pressão contra o tempo
		Implementação de cultura de inovação no contexto a que o lab se relaciona
		Atratividade de profissionais de diferentes áreas para trabalhar com inovação em mídia
		Falta de conhecimento sobre negócios
		Falta de conhecimento sobre tecnologia
		Custos para implementação das inovações
	Potencializadores (García-Avilés <i>et al.</i>, 2019, tradução nossa)	Desafios de sustentabilidade financeira do laboratório
		Investimento
		Liderança
		Motivação
		Tentativa e erro
	Atores envolvidos (García-Avilés <i>et al.</i>, 2019, tradução nossa)	Criatividade
		Líderes de mudança
Primeiros adeptos		
Retardatários		
Alheios		
	Resistentes	
APROPRIAÇÃO DA INOVAÇÃO	Não é o foco deste trabalho, mas aponta-se como importante ponto para pesquisas futuras e discussões.	
CONTRIBUIÇÃO/ RESULTADOS	Potencial de replicabilidade (NUNES; CANAVILHAS, 2020)	Escala de grau de replicabilidade
	Resultados jornalísticos comprovados ou potenciais (NUNES; CANAVILHAS, 2020)	Incremento de audiência
		Melhoria em processo
		Amplicação da satisfação ou do engajamento da audiência com o jornalismo e a mídia
		Incremento em receitas ou contribuição para a sustentabilidade do jornalismo e da mídia
	Amplificação da credibilidade do jornalismo e da mídia, legitimidade e/ou propósito social	

Continua...

Dimensão	Eixo	Classificação
CONTRIBUIÇÃO/ RESULTADOS (continuação)	Fatores de sucesso	Diferenciação e competição: inovação ajuda a se diferenciar no contexto da mídia hoje e gera vantagem competitiva frente às outras empresas. Por exemplo: aumento da audiência e/ou maior engajamento, melhoria de processos e/ou incremento de receita.
		Mudança de cultura: inovação propõe uma mudança de cultura na mídia e no jornalismo seja para jornalistas ou para a audiência
		Aprendizado da equipe: inovação possibilitou que a equipe aprendesse mais sobre o problema em questão, avançando em direção a uma solução
		Posicionamento frente a audiência, gerando prestígio: inovação permite empresa ou laboratório a se posicionar em um mercado específico ou para as audiências como inovadora

Fonte: a autora (2019).

A maioria das dimensões deste quadro de análise da inovação foram endereçados nesta pesquisa, no que é possível relacionar cada um dos eixos aos resultados discutidos. Em termos de pressupostos da inovação, evidencia-se que os *media labs* são guiados por atividades de pesquisa, desenvolvimento de aplicativos e tecnologias digitais assim como exploração de novas narrativas, com inovações oriundas principalmente do engajamento com comunidades e aproximação com os contextos do usuário, além de surgimento de novas tecnologias (Quadro 16).

Quadro 16 - Pressupostos da inovação: análise

Eixo	Classificação
Pensamento de inovação (NUNES; CANAVILHAS, 2020)	Não contemplado nesta pesquisa
Atividades-chave para promover inovação (adaptado de SALAVERRÍA, 2015)	Resultado dos questionários (n=51) <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa e discussões teóricas, aplicadas e experimentais (15 laboratórios), • Desenvolvimento e lançamento de aplicativos e tecnologias digitais (13 laboratórios) • Exploração de novas narrativas multimídias e bases de dados, ou jornalismo de dados (13 laboratórios).
Origem da inovação	Resultado dos questionários (n=51) <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidade oriunda de engajamento com comunidades e ou aproximação com os contextos do usuário (18; 35%) • Surgimento de nova tecnologia (para a mídia e/ou jornalismo) que pode ser relacionada com uma necessidade/oportunidade de mercado (15; 29%)

Fonte: a autora (2020).

Em termos da iniciativa inovadora, a inovação em contexto experimental para a mídia e/ou jornalismo dos *media labs* tanto de conceito amplo como dos focados na indústria costuma se materializar como ferramentas digitais ou soluções amplas. A última é mais frequente em *media labs* vinculados a um conceito amplo de mídia, e a primeira, aos relacionados à indústria midiática e jornalística. Ainda sobre estes, o tipo de inovação mais comum costuma ser a Inovação Generativa, ou seja, o desenvolvimento e implementação de inovação funcional para produção, distribuição e/ou consumo (18, ou 60%). Na visão dos líderes, as soluções resultantes dos laboratórios são em sua maioria descontínuas, endereçando problemas de âmbito internacional. Em termos de estágios de implementação, apenas 31% das soluções mais representativas de sucesso ou mais replicáveis estão em estágio de adoção (Quadro 17).

Quadro 17 - Iniciativa inovadora: análise

Eixo	Classificação
Materialidade da inovação	Resultado da análise das inovações (n=49) ²⁶³ : <ul style="list-style-type: none"> • Ferramenta digitais (15; 31%) • Soluções amplas e contextuais (8; 16%)
Tipo de inovação midiática e jornalística	Resultado da análise das inovações (n=30): <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento e implementação de inovação funcional para produção, distribuição e/ou consumo (18; 60%)
Âmbito da novidade	Resultado dos questionários (n=51): <ul style="list-style-type: none"> • Internacional: é um problema enfrentado hoje pelo mundo em geral (37, 73%)
Grau de inovação (KÜNG, 2013)	Resultado dos questionários (n=51): <ul style="list-style-type: none"> • Descontínua: Traz novos fatores através do conhecimento, expertise, sistemas ou competências e provoca uma quebra nos sistemas, processos, habilidades e produtos existentes (propiciada pela tecnologia) (20; 39%)
Estágio de implementação	Resultado dos questionários (n=51) <ul style="list-style-type: none"> • Adoção: implementada/disponibilizada no mercado (independente se atingiu muitas ou poucas pessoas) (16; 31%)

Fonte: a autora (2020).

Já em relação à cultura organizacional, o contexto e desafios puderam ser endereçados, respectivamente, a partir das discussões teóricas e dos questionários. O contexto de emergência das inovações é experimental (os *media labs*), que têm como principais desafios a

²⁶³Aqui somou-se os dados apresentados separadamente dos projetos relacionados a *media labs* vinculados a um conceito amplo de mídia e aqueles focados na indústria.

cultura corporativa/empresarial da mídia, a sustentabilidade financeira do laboratório e implementação de cultura de inovação no contexto a que o laboratório se relaciona. No entanto, os potencializadores (GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019, tradução nossa) e atores envolvidos (GARCÍA-AVILÉS *et al.*, 2019, tradução nossa) necessitariam de outras abordagens, mais qualitativas, possivelmente através de entrevistas ou abordagens etnográficas para identificar de forma consistente atores e potencializadores. Os resultados relacionados à dimensão Cultura organizacional e estrutura são detalhados no quadro a seguir (Quadro 18):

Quadro 18 - Cultura organizacional e estrutura: análise

Eixo	Classificação
Contexto	Contexto experimental
Desafios	Resultado dos questionários (n=51) <ul style="list-style-type: none"> • Cultura corporativa/empresarial da mídia (23; 45%) • Desafios de sustentabilidade financeira do laboratório (22; 43%) • Implementação de cultura de inovação no contexto a que o lab se relaciona (20; 39%)
Potencializadores (GARCÍA-AVILÉS <i>et al.</i>, 2019, tradução nossa)	Não contemplado nesta pesquisa
Atores envolvidos (GARCÍA-AVILÉS <i>et al.</i>, 2019, tradução nossa)	Não contemplado nesta pesquisa

Fonte: a autora (2020).

Finalmente, uma vez que a apropriação da inovação não estava no escopo desta pesquisa, a última dimensão a ser destacada se refere à contribuição/resultados. As iniciativas analisadas são facilmente replicáveis, na visão dos respondentes, que têm uma percepção de sucesso baseada especialmente em mudança de cultura e aprendizado da equipe. Em termos de impacto, a partir da análise documental dos projetos, a principal contribuição é em termos de incremento de satisfação e engajamento das audiências com o jornalismo e a mídia (Quadro 19).

Quadro 19 - Contribuição/resultados: análise dos laboratórios

Eixo	Classificação
Potencial de replicabilidade (NUNES; CANAVILHAS, 2020)	Resultado dos questionários (n=51): <ul style="list-style-type: none"> • Grau máximo (5): 21 laboratórios; 41% • Grau 4: 18 laboratórios; 35%
Resultados midiáticos e jornalísticos potenciais (adaptado de NUNES; CANAVILHAS, 2020)	Resultado da análise das inovações (n=49) <ul style="list-style-type: none"> • Ampliação da satisfação ou do engajamento das audiências com o jornalismo e a mídia (11; 37%) • Melhoria em processo (7; 23%) • Amplificação da credibilidade do jornalismo e da mídia, legitimidade e/ou propósito social (7; 23%)
Fatores de sucesso	Resultado dos questionários (n=51 ²⁶⁴) <ul style="list-style-type: none"> • Mudança de cultura: inovação propõe uma mudança de cultura na mídia e no jornalismo seja para jornalistas ou para a audiência (29; 57%) • Aprendizado da equipe: inovação possibilitou que a equipe aprendesse mais sobre o problema em questão, avançando em direção a uma solução (29; 57%)

Fonte: a autora (2020).

Os eixos de análise evidenciam as características e particularidades da inovação em mídia em contexto experimental, uma área emergente na indústria midiática e jornalística. Percebe-se ainda que, como discutido no capítulo dois, as inovações midiáticas e jornalísticas possuem particularidades. Entre elas, destaca-se o fato de as inovações motivarem ao mesmo tempo processos de mudanças econômicas e sociais, e o fato particular ao jornalismo da tensão sempre presente entre o negócio e os princípios e valores da profissão. A importância do jornalismo como valor social aparece nos projetos que lidam com amplificação da credibilidade do jornalismo e da mídia, legitimidade e/ou propósito social (23%). No entanto, esta não é uma preocupação majoritária destes espaços, já que causar uma mudança social está presente dentre os objetivos de apenas 33% dos laboratórios desta área. Uma vez que esta questão permitia a escolha de mais de uma alternativa, este número parece baixo para uma indústria que tem um compromisso com a sociedade como base de sua atividade.

Ainda em relação às particularidades da mídia e do jornalismo, a intangibilidade dos produtos criativos também foi um complicador para delinear fronteiras entre inovação e produtos rotineiros, tendo sido endereçada a partir da classificação do tipo de inovação midiática e das discussões teóricas do capítulo três. Finalmente, por um lado a inovação em

²⁶⁴Questão com possibilidade de escolha de mais de uma alternativa.

contexto experimental desafia a natureza perecível, com necessidade contínua de atualização dos produtos de mídia e jornalismo. Ao estabelecer uma estrutura à parte dos ciclos dos produtos, a pressão do tempo deixa de ser um fator primordial. Por outro lado, verifica-se que a visão de médio e longo prazo ainda é majoritariamente guiada por uma agenda de entregas em ciclos menores, em consonância com a indústria midiática e também com o contexto digital e a emergência da metodologia Lean (RIES, 2012) relacionada a negócios digitais.

Por fim, percebe-se que os desafios de engajamento de público, exacerbados no contexto do jornalismo, conforme discutido no capítulo dois, se relacionam com os resultados potenciais das inovações analisadas que endereçam especificamente este tema. Esta pode ser talvez uma estratégia para o jornalismo em busca de interagir com novos públicos e melhorar o relacionamento com as audiências cativas. Os *media labs* parecem ser, então, uma resposta de transformação ao papel reativo da indústria midiática em relação às tecnologias, através de uma cultura de experimentação agnóstica a uma solução técnica particular, mas com uma relação intrínseca com as tecnologias em todo o seu processo inovador.

6 CONCLUSÃO

A investigação da inovação midiática e jornalística conquistou amplitude principalmente a partir das transformações digitais, tendo um enfoque de pesquisa acadêmico que privilegiou especialmente as transformações do campo com a difusão e apropriação das tecnologias. Com histórico mais recente na Comunicação, outras abordagens ganharam espaço a partir de um diálogo com a Ciências Econômicas, através da Teoria da Inovação. Estas investigações buscam entender, entre outras questões, o contexto em que emergem as inovações pensadas e criadas para a mídia e o jornalismo, assim como os processos de inovação envolvidos. Entendendo estas áreas como parte da indústria criativa, as pesquisas com esta abordagem teórica enfrentam também o desafio de traçar a linha divisória entre o que é inovação e produção rotineira, que está interconectada com a produção de um conteúdo de caráter autoral, intelectual e criativo. É destes elementos combinados que resultam os quatro problemas de pesquisa desta tese, sendo eles: qual o contexto de emergência e as características dos *media labs* focados em mídia e/ou jornalismo?; quais as premissas dos processos de inovação destes laboratórios?; quais as características da inovação em mídia e/ou jornalismo em contexto experimental a partir da percepção dos líderes destes *media labs*?; e finalmente, quais as características da inovação em mídia, particularmente às relacionadas à indústria do jornalismo, em contexto experimental a partir destes laboratórios?. De fato, esta pesquisa parte do entendimento de que a mídia possui particularidades frente às outras indústrias (LAVINE AND WACKMAN, 1988; FERGUSSON, 1991; LINDMARK *et al.*, 2013; STORSUL E KRUMSVIK, 2013; DOGRUEL, 2013; 2014; 2015) e da hipótese de que há características ainda não mapeadas da inovação em mídia e jornalismo. As metodologias empregadas nesta pesquisa evidenciaram que isto é especialmente verdade quando se trata da inovação midiática e jornalística em contexto experimental.

Este trabalho tem três fortalezas: o âmbito internacional da investigação, a diversidade dos métodos empregados na pesquisa e a identificação das características da inovação midiática e jornalística em contexto experimental, que culminam em uma proposta de dimensões e eixos de análise para a inovação nestas áreas. Em relação ao primeiro problema de pesquisa, esta investigação demonstra que os 123 *media labs* ativos mapeados emergem especialmente de uma fase de retomada iniciada em 2006, porém ainda majoritariamente dominada pelas universidades. É só a partir de 2014 que a expansão e diversificação destes laboratórios se consolida, fato que é perceptível principalmente nos contextos norte-americano e europeu. Estes espaços de experimentação tiveram sua propulsão

e emergência ligada à academia. É apenas tardiamente que as empresas de mídia e outros agentes começam a visumbrar os *media labs* como oportunidades de inovação, em uma atitude mais reativa do que propositiva. Esta reação ainda está (possivelmente) por acontecer na América Latina. A preponderância (ainda existente) de laboratórios acadêmicos nesta região e o reduzido número de *media labs* em empresas de mídia e outros espaços indica a possibilidade de uma apropriação tardia de empresas de mídia e outros agentes, que pode vir a vivenciar a fase de expansão e diversificação ainda nos anos que seguem.

De fato, em todas as regiões, o contexto tardio de emergência dos *media labs* vinculados a empresas de mídia e outros agentes evidencia as marcas de uma cultura organizacional midiática reativa, defensiva e pragmática, em consonância com as discussões de Boczkowski (2005). Isso porque os desafios oriundos das transformações digitais já estavam postos muito antes do ano de 2014. De todo modo, espera-se de alguma forma que, dada a sua expansão para outros espaços além dos universitários, a cultura organizacional midiática seja influenciada pela de inovação proposta pelos *media labs*. Os 31 *media labs* encerrados mapeados, em sua maioria oriundos de contextos corporativos, evidenciam que talvez alguns agentes desta natureza tenham tentado investir em laboratórios deste tipo ainda alguns anos antes da fase de expansão e diversificação, entre os anos de 2012 e 2014, mas não conseguiram prosperar por motivos que ainda carecem de investigação.

As características dos *media labs* são também endereçadas a partir das 54 respostas dos questionários com líderes e representantes de laboratórios. Estes dados evidenciaram a particularidade de um olhar amplo para mídia, que não se limita a uma perspectiva da indústria e/ou do consumo. Esta é uma abordagem mais comum dentre aqueles *media labs* vinculados a um conceito amplo de mídia, que costumam estar situados em ambientes acadêmicos. Assim, pode ser benéfico para as empresas expandirem a visão de mídia para uma abordagem além da indústria e se integrar mais com as atividades de pesquisa. Para as universidades, adotar uma visão alinhada com o mercado poderia também aproximá-las das empresas. Por outro lado, esta é a maneira das universidades perseguirem uma abordagem mais ampla e complexa do que as fronteiras mercadológicas, privilegiando também o longo prazo e a proposição inovadora, em vez da reação. A questão, neste sentido, talvez seja sobre como as universidades poderiam ambicionar uma relação com o mercado sem sucumbir à visão meramente mercadológica, esquecendo dos princípios e objetivos da pesquisa e educação. Do ponto de vista mercadológico, o questionamento residual é como propiciar às empresas uma visão midiática mais ampla do que as fronteiras mercadológicas. O desafio da integração entre universidades e empresas permeia os *media labs*. De fato, questiona-se como

é possível aproximar empresas e universidades se, de partida, se tem uma concepção diferente do próprio campo de atuação. Este é um ponto passível de discussão futura: de como os *media labs*, mesmo aproximando mercado e universidades, ainda se dividem no entendimento de fronteiras e concepções do que consiste a mídia, e de como poderia ocorrer um processo maior de aproximação que não fira princípios e objetivos de ambos os lados. De fato, os *media labs* parecem ser um caminho (em construção) para uma maior relação entre universidades e empresas em prol da inovação midiática e jornalística, visto que propõem a combinação de uma abordagem investigativa e experimental, mas não estão imunes aos desafios desta integração. Para além da conceituação de mídia, este fato também é evidenciado pela baixa participação de estudantes em laboratórios corporativos: 73% ou 8 dos 11 *media labs* respondentes dos questionários e situados em empresas de mídia não possuem nenhum estudante dentre os integrantes da equipe.

Os questionários evidenciaram também que o jornalismo permeia a maioria dos *media labs* pesquisados, com 74% ou 40 de 54 laboratórios indicando este como um de seus eixos midiáticos de atuação. Isto está em consonância com o interesse particular desta investigação por esta área. Neste sentido, verifica-se que os jornalistas passam também a ocupar estes espaços: 69% dos laboratórios possuem profissionais com esta formação. Este fato pode indicar que este é um campo emergente de atuação para estes profissionais, em um espaço desvinculado das rotinas produtivas dos produtos de mídia de criação contínua (PICARD, 2005). Em termos de interdisciplinaridade, além de jornalistas, as equipes costumam contar com profissionais de tecnologias da informação (também presente em 69% destes laboratórios). Estas equipes são, em sua maioria, enxutas (com até 15 integrantes em 80% dos casos). Em termos de modelos de financiamento, observa-se um equilíbrio entre aqueles majoritariamente financiados por recursos públicos e privados.

Em relação às premissas dos processos de inovação, os questionários demonstram que os *media labs* tendem a ser agnósticos em relação à tecnologia, partindo de problemas na etapa de procura do processo inovador (TIDD; BESSANT, 2015). Estes processos também vão enfrentar, independente do espaço em que se situam, uma resistência cultural, tendo como principais desafios a cultura corporativa da mídia e a sustentabilidade financeira destes laboratórios. Percebe-se que os *media labs*, mesmo desvinculados do ciclos produtivos, não são alheios às dinâmicas da indústria midiática: prazo e recursos limitados. Possivelmente, para serem mais relevantes, estes laboratórios precisam perseguir uma identidade própria e a construção de uma cultura de inovação mais difundida dentre o campo para poderem, de fato,

propiciar um impacto que vá romper com as dinâmicas operacionais e a cultura da mídia e do jornalismo.

Esta é uma ambição dos líderes de *media labs* que, mesmo identificando o aprendizado de equipe como primordial em relação a resultados mercadológicos (diferenciação no mercado), depositam uma alta expectativa em relação ao grau de inovação de seus projetos. De fato, as iniciativas indicadas parecem trazer novos fatores através do conhecimento, expertise, sistemas ou competências, mas, mesmo em contexto interno, talvez inclusive pelo seu estágio de implementação, a quebra nos sistemas, processos, habilidades e produtos existentes (propiciada pela tecnologia) ainda não é uma realidade que possa ser mensurada.

Então, sobre o terceiro problema de pesquisa, as inovações dos *media labs*, na percepção dos líderes, endereçam problemas internacionais e têm potencial de replicabilidade. Além disso, são oriundas de engajamento com comunidades e do surgimento de novas tecnologias. No entanto, é provável que estes *media labs* precisem de mais tempo e recursos para atingirem o seu máximo potencial, já que apenas pouco mais de 30% das iniciativas mais representativas de sucesso estão no estágio de adoção. Percebe-se, no entanto, que estes laboratórios desempenham um papel fundamental no alargamento de fronteiras em direção a uma percepção de inovação interdisciplinar e replicável, que tenha o potencial de impactar a indústria de forma global e não apenas em âmbito organizacional.

De fato, os dados discutidos demonstram que os *media labs* constituem uma inovação organizacional ou de processo, sem mediação tecnológica. Estes espaços produzem uma diversidade de projetos a partir de suas estruturas, que têm potencial para catalisar ou desenvolver inovações de modo sistemático em contexto experimental. Os *media labs* buscam gerar sustentabilidade e/ou legitimidade para a mídia e o jornalismo no contexto digital. Além disso, são laboratórios que possuem a particularidade de um olhar amplo para mídia, que não se limita a uma perspectiva da indústria e/ou do consumo. De fato, a visão de mídia destes espaços é tão ampla que desafia as concepções acadêmicas e mercadológicas.

Seguindo para o último problema de pesquisa, a análise das iniciativas permite identificar que as inovações em contexto experimental têm características específicas. Neste sentido, elas costumam ser Inovações Generativas, que emergem do desenvolvimento e implementação de inovação funcional para produção, distribuição e/ou consumo. Sua materialização tende a ser no âmbito das ferramentas digitais, plataformas ou canais de acesso e novos negócios ou oportunidades de receita. Apesar de visarem o longo prazo, suas entregas ainda sucumbem às pressões da mídia e do contexto digital por entregas rápidas e constantes,

alinhadas a metodologias como a Startup Enxuta (RIES, 2012), o que não precisa ser necessariamente problemático, mas deve ser gerido com cautela para não acabar por virar refém de entregas de curto prazo sem visão estratégica. De toda forma, estas inovações conseguem ultrapassar a barreira da periodicidade da informação, típica de produtos de mídia de criação contínua (PICARD, 2005), do qual faz parte o jornalismo.

Ainda sobre as características da inovação em mídia, percebe-se que, por vezes, a amplitude das inovações integra as artes, as tecnologias e os espaços urbanos, em iniciativas que vão se localizar nas fronteiras de diversas áreas sem um território único definido. Isso não precisa ser um problema, desde que entenda-se que a interdisciplinaridade é crucial para se propor novas iniciativas. Já em relação às inovações relacionadas à indústria da mídia e do jornalismo, particularmente este último, percebe-se que sua classificação pode ir além da dicotomia funcional e criativo intelectual e que as fronteiras podem ser tênues entre produções rotineiras e inovadoras. De fato, a proposta de classificação a partir do tipo de inovação para a indústria midiática e jornalística busca endereçar esta diversidade com a identificação de Inovações Generativas (como o Egon, algoritmo para criar conteúdo de futebol automaticamente), Inovações Criativas (como o *Narrative.ly*, plataforma digital dedicada a contar histórias originais e inéditas a partir de uma perspectiva humana), Inovações Reflexivas (como *The Ecosystem Model of Supporting Local News*, que propõe a construção do mapa do ecossistema da mídia para ajudar a guiar pensamentos sistêmicos entre os participantes desta indústria) e Inovações Exploratórias (como as reportagens narrativas multimídias Fluxo do Fluxo e a La Guerra por el agua).

Se as inovações em mídia e jornalismo vão ter uma relação particular com a tecnologia e com o conceito de inovação funcional e *soft-innovation*, como exemplificado acima, elas também se mostram particulares na tensão entre o jornalismo como negócio e os princípios e valores da profissão. De fato, apesar de o aspecto social não ser um tópico majoritário apontado pelos líderes ou pela análise documental das iniciativas, ele esteve presente em pelo menos um quinto dos casos: nos resultados midiáticos e jornalísticos potenciais dos *media labs* relacionados à indústria da mídia e/ou jornalismo e nos objetivos dos laboratórios em relação ao contexto da mídia. Este fato evidencia que, apesar de não ser majoritariamente endereçado, isto faz parte de resultados potenciais e desejos institucionais quando se trata da inovação nesta área, relacionado a inovação social proposta por Storsul e Krumsvik (2013). Esta é uma particularidade complementar às mapeadas anteriormente, junto com o tipo de inovação para a indústria midiática e jornalística e as características da inovação midiática em

contexto experimental, discussões que culminam com a proposição do quadro de análise das inovações midiáticas e jornalísticas propostas no capítulo cinco.

Finalmente, esta pesquisa gerou dois conjuntos de dados amplos (mapeamento de laboratórios e iniciativas indicadas) e propiciou a construção de uma rede profissional internacional a partir do contato individualizado com cada líder de laboratório pesquisado. A análise do mapeamento dos *media labs* e as respostas aos questionários não foram esgotados nesta pesquisa. Outras análises e cruzamentos são caminhos futuros: uma progressão possível é a comparação entre os dados coletados dos *media labs* vinculados a um conceito amplo de mídia e os vinculados à indústria. De fato, além dos questionários, durante o período de desenvolvimento deste trabalho, três estudos de caso foram realizados, dois de caráter etnográfico, com cerca de 15 entrevistas. Assim, adicionalmente à continuidade de análise dos dados já apresentados, investigações futuras devem ser originadas deste trabalho. Ainda em direção à continuidade desta pesquisa, uma colaboração com uma universidade na Colômbia está em andamento, para ampliação do mapeamento e investigação do contexto latino-americano. Por fim, o envolvimento desta pesquisadora com o tema da inovação em jornalismo também está assegurada através de pesquisa financiada pela *European Media Management Association*, com escopo diferente deste doutorado, mas com temática afim, em uma colaboração internacional que envolve pesquisadores da PUCRS, UCLan e UBI²⁶⁵.

Além disso, espera-se que esta pesquisa possa ser o ponto de partida para outras, relacionadas à inovação em mídia e/ou jornalismo, lideradas por outros pesquisadores. Investigações futuras podem incluir o entendimento dos *media labs* que trabalham com programas de desenvolvimento e formação e sua relação com a inovação em mídia, a expansão do mapeamento e entendimento dos *media labs* em outras regiões além das já endereçadas, ou ainda pesquisas direcionadas especificamente aos laboratórios vinculados a um objetivo social.

²⁶⁵<https://www.media-management.eu/emma-grants-awards/emma-research-grant-recipients/>

REFERÊNCIAS

- ALBARRAN, A. B. Historical trends and patterns in media management research. *In*: ALBARRAN, A. B.; CHAN-OLMSTED, S. M.; WIRTH, M. O. (Ed.). **Handbook of media management and economics**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
- ANDERSON, C. **A cauda longa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- ANDERSON, C. **Free: grátis: o futuro dos preços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- ARNAÚ, E.; BALLÚS, A. Innovative scaffolding: Understanding innovation as the disclosure of hidden affordances. **Revista Iberoamericana de Argumentación**, n. 7, p. 1-11, 2013. Disponível em: <http://revistas.uned.es/index.php/RIA/article/view/10744>. Acesso em: 13 fev. 2020.
- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740910984578/full/html>. Acesso em: 13 fev. 2020.
- BELSEY, A. Journalism and ethics: Can they co-exist. *In*: KIERNAN, M. (Ed.). **Media ethics**. London: Routledge, 1998.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition in business Networks to cooperate and compete simultaneously. **Industrial marketing management**, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/222667582_Coopetition_in_Business_Networks-To_Cooperate_and_Compete_Simultaneously. Acesso em: 13 fev. 2020.
- BLEYEN, V. A. *et al.* A typology of media innovations: Insights from an exploratory study. **The Journal of Media Innovations**, v. 1, n. 1, p. 28-51, 2014. Disponível em: <https://journals.uio.no/TJMI/article/view/800>. Acesso em: 13 fev. 2020.
- BOCZKOWSKI, P. J. **Digitizing the news: Innovation in online newspapers**. Cambridge: MIT Press, 2005.
- BOURDIEU, P.; CHAMBOREDON, J. C.; PASSERON, J. C. **El ofício de sociólogo: Presupuestos epistemológicos**. Buenos Aires: Siglo Veintiuno, 2004.
- BOWER, J. L.; CHRISTENSEN, C. M. Disruptive technologies: catching the wave. **Harvard Business Review**, p. 43-53, Jan./Feb. 1995.
- BRAND, S. **The Media Lab: inventing the future at MIT**. New York: Viking, 1987.
- BRIGGS, M. **Entrepreneurial journalism: how to build what's next for news**. Los Angeles: Sage; CQ Press, 2012. Disponível em: <http://swbplus.bsz-bw.de/bsz356742792inh.htm>. Acesso em: 13 fev. 2020.

BROWN INSTITUTE FOR MEDIA INNOVATION. [2018]. Disponível em: <https://brown.columbia.edu/about/>. Acesso em: 13 fev. 2020.

CANAVILHAS, J. Contenidos informativos para móviles: estudio de aplicaciones para iPhone. **Revista Textual & visual media**, Madrid, n. 2, p. 61-80, 2009. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/canavilhas-joao-contenidos-informativos-para-moviles.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2020.

CANAVILHAS, J.; PELLANDA, E.; NUNES, A. C. B. Laboratórios de inovação: o papel dos media labs nas redações ubíquas. *In*: COLUSSI, J.; SILVA, F. G. F.; ROCHA, P. M. (Ed.). **Periodismo ubicuo: convergencia e innovación en las nuevas redacciones**. Bogotá: Universidad del Rosario, 2018.

CANAVILHAS, J. M. M.; SANTANA, D. C. Jornalismo para plataformas móveis de 2008 a 2011: da autonomia à emancipação. **Revista Líbero (FACASPER)**, v. 28, p. 53-66, 2011.

CANCLINI, N. G. **Culturas híbridas: estratégias para entrar e sair da modernidade**. São Paulo: Edusp, 2008.

CAPOANO, E.; RANIERI, P. From Laboratories to Media Labs: Proposal for Actualization in Journalism Learning. **Journalism Research and Education Online**, Brasília, DF, v. 1, n. 1, p. 40-56, 2016. Disponível em: <http://jre.sbpjor.org.br/index.php/revista1/article/view/22>. Acesso em: 13 fev. 2020.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E.; MCDONALD, R. What is Disruptive Innovation? *In*: CHRISTENSEN, C. M. (Ed.). **The Clayton M. Christensen Reader**. Brighton: Harvard Business Review Press, 2016.

CHRISTENSEN, C. M.; SKOK, D.; ALLWORTH, J. Breaking News: Mastering the art of disruptive innovation in journalism. **Nieman reports**, v. 66, n. 3, p. 6-20, 2012.

DAHLGREN, P. Media Logic in Cyberspace: Repositioning Journalism and its Publics. **Javnost: The Public**, v. 3, n. 3, p. 59-72, 1996. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13183222.1996.11008632>. Acesso em: 13 fev. 2020.

DAL ZOTTO, C.; VAN KRANENBURG, H. (Ed.). **Management and innovation in the media industry**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008.

ESPAÑA. **Plan estatal de investigación científica y técnica y de innovación 2013-2016**. Madrid: Ministerio de Economía y Competitividad. 2013. Disponível em: http://www.ciencia.gob.es/stfls/MICINN/Investigacion/FICHEROS/Plan_Estatal_Inves_cientifica_tecnica_innovacion.pdf. Acesso em: 13 fev. 2020.

DEKKER, A. The End of the Media Lab as we Know it. *In*: PLOHMAN, A. (Org.) *et al.* **A Blueprint for a Lab of the Future**. Eindhoven: Baltan Laboratories, 2011.

DEUZE, M. What is journalism? Professional Identity and Ideology of Journalists Reconsidered. *In*: BERKOWITZ, D. A. (Ed.). **Cultural meanings of news: A text-reader**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DEUZE, M. O jornalismo e os novos meios de comunicação social. **Comunicação e Sociedade**, v. 9, n. 10, p. 15-37, 2006. Disponível em: <https://revistacomsoc.pt/article/view/1212>. Acesso em: 13 fev. 2020.

DEUZE, M. **Media work**. Cambridge: Polity, 2007.

DEUZE, M. Understanding journalism as newswork: How it changes, and how it remains the same. **Westminster papers in communication & culture**, v. 5, n. 2, p. 4-24, 2008. Disponível em: <https://www.westminsterpapers.org/articles/abstract/10.16997/wpcc.61/>. Acesso em: 13 fev. 2020.

DEUZE, M.; WITSCHGE, T. Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. **Journalism**, v. 19, n. 2, p. 165-181, 2017. Disponível em: https://pure.uva.nl/ws/files/21227575/Beyond_Journalism.pdf. Acesso em: 13 fev. 2020.

DODGSON, M.; GANN, D. **Innovation: A very short introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2018.

DOGRUEL, L. **Eine kommunikationswissenschaftliche Konzeption von Medieninnovationen: Begriffsverständnis und theoretische Zugänge**. Wiesbaden: Springer VS, 2013a.

DOGRUEL, L. Opening the Black Box. The Conceptualising of Media Innovation. *In*: STORSUL, T.; KRUMSVIK, A. H. (Ed.). **Media Innovations: a Multidisciplinary Study of Change**. Göteborg: Nordicom, 2013b.

DOGRUEL, L. What is so special about media innovations? A characterization of the field. **The Journal of Media Innovations**, v. 1, n. 1, p. 52-69, 2014. Disponível em: <https://journals.uio.no/index.php/TJMI/article/viewFile/665/740>. Acesso em: 13 fev. 2020.

DOGRUEL, L. Innovation research in media management and economics: an integrative framework. **Journal of Media Business Studies**, v. 12, n. 3, p. 153-167, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/16522354.2015.1069478>. Acesso em: 13 fev. 2020.

DOGRUEL, L. O que há de tão especial nas inovações midiáticas? Uma caracterização do campo. // What is so special about media innovations? A characterization of the field. **Contemporanea: Revista de Comunicação e Cultura**, v. 15, n. 1, p. 7-29, 2017. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/contemporaneaposcom/article/view/22167/14947>. Acesso em: 13 fev. 2020.

DOWNIE, L.; SCHUDSON, M. The reconstruction of American journalism. **Columbia Journalism Review**, v. 19, 2009.

DOYLE, G. **Understanding media economics**. London: Sage, 2002.

DURHAM, M. G.; KELLNER, D. Adventures in Media and Cultural Studies: Introducing the KeyWords. *In*: DURHAM, M. G.; KELLNER, D. (Ed.). **Media and cultural studies: keywords**. Oxford: Blackwell, 2006.

- ELTHAM, B. Three arguments against ‘soft innovation’: towards a richer understanding of cultural innovation. **International Journal of Cultural Policy**, v. 19, n. 5, p. 537-556, 2013. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10286632.2012.658044>. Acesso em: 13 fev. 2020.
- EVANS, S. K. Making Sense of Innovation: Process, product, and storytelling innovation in public service broadcasting organizations. **Journalism Studies**, v. 19, n. 1, p. 4-24, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1154446>. Acesso em: 13 fev. 2020.
- FAGERBERG, J. ; MOWERY, D.; NELSON, R. **Innovation: A Guide to the Literature**. Oxford: Oxford University Press, 2003
- FERGUSON, D. A. The domain of inquiry for media management researchers. *In: Broadcast Education Association Annual Meeting*, conference proceedings, Las Vegas, p. 1-16, 1991.
- FISKE, J. **Understanding popular culture**. Abingdon: Routledge, 2010.
- FLORES, A. M. M. Jornalismo de Inovação: um conceito múltiplo. **Brazilian Journalism Research**, v. 13, n. 2, ago. 2017. Disponível em: <https://bjr.sbpjor.org.br/bjr/article/download/970/925>. Acesso em: 13 fev. 2020.
- FONSECA, A. A. **A inovação no jornalismo em revistas para tablets: uma análise a partir das affordances e da convergência de conteúdos jornalísticos**. 2015. Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura Contemporâneas) - Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/23552>. Acesso em: 13 fev. 2020.
- FONSECA, A. A.; BARBOSA, S. O. Affordances indutoras de inovação no jornalismo móvel de revistas para tablets. **Intexto**, Porto Alegre, n. 42, p. 71-95, mai./ago. 2018. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/intexto/article/view/69213>. Acesso em: 13 fev. 2020.
- FONSECA, F. S. **Redelabs: laboratórios experimentais em rede**. 2014. Dissertação (Mestrado em Divulgação Científica e Cultural) - Instituto de Estudos da Linguagem, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2014. Disponível em: http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/268901/1/Fonseca_FelipeSchmidt_M.pdf. Acesso em: 13 fev. 2020.
- FRANCIS, D.; BESSANT, J. Targeting innovation and implications for capability development. **Technovation**, v. 25, n. 3, p. 171-183, mar. 2005. Disponível em: <https://www.deepdyve.com/lp/elsevier/targeting-innovation-and-implications-for-capability-development-qTwjI8Q8uX>. Acesso em: 13 fev. 2020.
- GALLAUGHER, J. M.; AUGER, P.; BARNIR, A. Revenue streams and digital content providers: an empirical investigation. **Information & Management**, v. 38, n. 7, p. 473-485, 2001. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720600000835>. Acesso em: 13 fev. 2020.
- GARCÍA-AVILÉS, J. A. Procesos de innovación periodística. La visión de los profesionales en los medios españoles. *In: COLUSSI, J.; SILVA, F. G. F.; ROCHA, P. M. (Ed.)*.

Periodismo ubicuo: convergencia e innovación en las nuevas redacciones. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2018.

GARCÍA-AVILÉS, J. A. *et al.* How journalists innovate in the newsroom. Proposing a model of the diffusion of innovations in media outlets. **The Journal of Media Innovations**, v. 5, n. 1, 2019. Disponível em: <https://w3prod-ojs01.uio.no/index.php/TJMI/article/view/3968>. Acesso em: 13 fev. 2020.

GAVER, W. W. Technology affordances. *In*: Robertson, S. P.; OLSON, G. M.; OLSON, J. S. (Ed.). **Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems**. New York: Association for Computing Machinery, 1991. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1145/108844.108856>. Acesso em: 13 fev. 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

UNITED KINGDOM. **Creative Industries Mapping Document**. London: Ministerial Creative Industries Strategy Group, 2001. Disponível em: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/183544/2001part1-foreword2001.pdf. Acesso em: 13 fev. 2020.

GYNNILD, A. Journalism innovation leads to innovation journalism: The impact of computational exploration on changing mindsets. **Journalism**, v. 15, n. 6, p. 713-730, 2014. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1464884913486393>. Acesso em: 13 fev. 2020.

HAASE, K. Why the Media Lab works: A personal view. **IBM Systems Journal**, v. 39, n. 3-4, p. 419-431, 2000. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1147/sj.393.0419>. Acesso em: 13 fev. 2020.

HABANN, F. Towards a methodological foundation of media innovation research. *In*: DAL ZOTTO, C.; VAN KRANENBURG, H. (Ed.). **Management and innovation in the media industry**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008.

HARTLEY, J. **Communication, cultural and media studies: the key concepts**. London: Routledge, 2011.

HESS, T. What is a Media Company? A Reconceptualization for the Online World. **International Journal on Media Management**, v. 16, n. 1, p. 3-8, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14241277.2014.906993>. Acesso em: 13 fev. 2020.

HINKIN, T. R. A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. **Organizational research methods**, v. 2, n. 1, p. 104-121, 1998. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/0584/b34bb01fd11c3b16ffb97e4ce3bf0bbc412e.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2020.

ITO, J.; HOWE, J. **Whiplash: how to survive our faster future**. London: Hachette UK, 2016.

ITO, J.; HOWE, J. **Disrupção e Inovação: Como sobreviver ao nosso futuro acelerado**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

JAANISTE, L. Placing the creative sector within innovation: The full gamut. **Innovation**, v. 11, n. 2, p. 215-229, 2009.

JENKINS, H. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2009.

JENKINS, H.; FORD, S.; GREEN, J. **Cultura da conexão**: criando valor e significado por meio da mídia propagável. São Paulo: Aleph, 2015.

JURKOWITZ, M. The growth in digital reporting: What it means for journalism and news consumers. **Pew Research Journalism Project**, 2014. Disponível em: <http://www.journalism.org/2014/03/26/the-growth-in-digital-reporting>. Acesso em: 13 fev. 2020.

KLÖPPING, A. Blendle: A radical experiment with micropayments in journalism, 365 days later. **Medium**, 2015.

KOLODY, L. **Jonah Peretti on staying innovative with BuzzFeed Open Lab**. Set. 2016. Disponível em: <https://techcrunch.com/2016/09/23/jonah-peretti-on-staying-innovative-with-buzzfeed-open-lab/>. Acesso em: 13 fev. 2020.

KOVACH, B.; ROSENSTIEL, T. **The elements of journalism**: What newspeople should know and the public should expect. New York: Three Rivers Press, 2014.

KRUMSVIK, A. H.; SKOGERBO, E.; STORSUL, T. Size, ownership and innovation in newspapers. *In*: STORSUL, T.; KRUMSVIK, A. H. (Ed.). **Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change**. Göteborg: Nordicom, 2013.

KÜNG, L. Innovation and Creativity in the Media Industry What? Where? How? *In*: DAL ZOTTO, C.; VAN KRANENBURG, H. (Ed.). **Management and innovation in the media industry**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2008a.

KÜNG, L. Media management. *In*: DONSBACH, W. (Ed.). **The International Encyclopedia of Communication**. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2008b.

KÜNG, L. Innovation, Technology and Organisational Change: Legacy Media's Big Challenges. *In*: STORSUL, T.; KRUMSVIK, A. H. (Ed.). **Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change**. Göteborg: Nordicom, 2013.

LANNES, J. S. Outrolhar: uma proposta pedagógica de jornal-laboratório cidadão. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, v. 10, p. 92-12, 2010.

LAVINE, J. M.; WACKMAN, D. B. **Managing media organizations**: Effective leadership of the media. London: Longman Pub Group, 1988.

LENOBLE, C.; GARCIA, M.; WESTENBERG, P. Laboratories of the in-between LABtoLAB in-between art, research, education and new medias. *In*: PLOHMAN, A.; BUTCHER, C. (Ed.). **The Future of the Lab**. Eindhoven: Baltan Laboratories, 2010.

LEWIS, S. C. Journalism innovation and participation: An analysis of the Knight News Challenge. **International Journal of Communication**, v. 5, 1623-1648, 2011. Disponível em: <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/1140>. Acesso em: 13 fev. 2020.

LI, A. **Journalism case studies that apply design thinking**. St. Petersburg, Aug. 2013. Disponível em: <https://www.poynter.org/newsletters/2013/journalism-case-studies-that-apply-design-thinking/>. Acesso em: 13 fev. 2020.

LJESTØL, G. Topics of Innovation: Towards a Method of Invention and Innovation in Digital Media Design. *In*: STORSUL, T.; KRUMSVIK, A. H. (Ed.). **Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change**. Göteborg: Nordicom, 2013.

LIEVROUW, Leah A.; LIVINGSTONE, Sonia (Org.). **Handbook of new media: Social shaping and consequences of ICTs**. Londres: Sage, 2006.

LINDMARK, S. *et al.* Innovation in Small Regions' Media Sectors. *In*: STORSUL, T.; KRUMSVIK, A. H. (Ed.). **Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change**. Göteborg: Nordicom, 2013.

MATTAR, F. N.; OLIVEIRA, B.; MOTTA, S. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2014.

MAURER, M. Maurer United Architects/ Baltan Laboratories. *In*: PLOHMAN, A.; BUTCHER, C. (Ed.). **The Future of the Lab**. Eindhoven: Baltan Laboratories, 2010.

MEDIA INNOVATION STUDIO. [2018]. Disponível em: <http://mediainnovationstudio.org/>. Acesso em: 15 jul. 2018.

MIERZEJEWSKA, B.; SHAVER, D. Key Changes Impacting Media Management Research. **International Journal on Media Management**, v. 16, n. 2, p. 47-54, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14241277.2014.954439>. Acesso em: 13 fev. 2020.

MIERZEJEWSKA, B. I. Media management in theory and practice. *In*: DEUZE, M. **Managing media work**. Los Angeles, SAGE Publications, 2011.

MIOLI, T.; NAFRÍA, I. E. (Ed.). **Inovadores no Jornalismo Latino-Americano**. Austin: Knight Center, 2018. Disponível em: https://knightcenter.utexas.edu/books/INOVADORES%20_PORTUGUESE5.2%20UPLOAD.pdf. Acesso em: 15 jul. 2018.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. *In*: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2009.

MORIN, E.; NICOLESCU, B.; FREITAS, L. **Carta da transdisciplinaridade**. Porto: Convento da Arrábida, 1994. <http://www.gthidro.ufsc.br/arquivos/CARTA-DA-TRANSDISCIPLINARIDADE.pdf>

MULDER, A. **Understanding media theory: language, image, sound, behavior**. Rotterdam: V2/NAi, 2004.

MÜLLER, K. Innovation and the genre-platform model. *In*: STORSUL, T.; KRUMSVIK, A. H. (Ed.). **Media Innovations: a Multidisciplinary Study of Change**. Göteborg: Nordicom, 2013.

MULLIN, B. **BuzzFeed is closing its Open Lab later this year**. St. Petersburg, 2017. Disponível em: <https://www.poynter.org/tech-tools/2017/buzzfeed-is-closing-its-open-lab-later-this-year/>. Acesso em: 13 fev. 2020.

NEGASH, S.; GRAY, P. Business intelligence. *In*: BURSTEIN, F.; HOLSAPPLE, C. W. (Ed.). **Handbook on decision support systems 2: variations**. Victoria: Springer, 2008.

NEGROPONTE, N. **Being Digital**. Great Britain: Hodder and Stoughton, 1995a. Disponível em: <http://governance40.com/wp-content/uploads/2018/12/Nicholas-Negroponte-Being-Digital-Vintage-1996.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2020.

NEGROPONTE, N. **Vida Digital**. São Paulo: Companhia das letras, 1995b.

NEGROPONTE, N. **A 30-year history of the future**: TED 2014. 2014. Disponível em: https://www.ted.com/talks/nicholas_negroponte_a_30_year_history_of_the_future. Acesso em: 05 jul. 2018.

NORDFORS, D. The concept of innovation journalism and a programme for developing it. **Innovation Journalism**, v. 1, n. 1, p. 1-14, 2004.

NUNES, A. C. B. **A convergência midiática e editorial no jornalismo móvel: uma análise do *The Daily***. 2013. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Faculdade de Comunicação Social, Porto Alegre, 2013. Disponível em: <http://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/2112>. Acesso em: 13 fev. 2020.

NUNES, A. C. B.; CANAVILHAS, J. Journalism Innovation and Its Influences in the Future of News: A European Perspective Around Google DNI Fund Initiatives. *In*: VÁZQUEZ-HERRERO, J. *et al.* (Ed.). **Journalistic Metamorphosis: Media Transformation in the Digital Age**. Switzerland: Springer, 2020.

NUNES, A. C. B.; MILLS, J. **Media Labs**. WAN-IFRA Trends in Newsroom, 2019.

OCDE. **Manual de Frascati 2002: Medição de atividades científicas e tecnológicas: tipo de metodologia proposta para levantamentos sobre pesquisa e desenvolvimento experimental**. Paris: OCDE, 2013. Disponível em: http://www.ipdeletron.org.br/wwwroot/pdf-publicacoes/14/Manual_de_Frascati.pdf. Acesso em: 13 fev. 2020.

OECD. **Oslo Manual: guidelines for collecting and interpreting innovation data**. Paris: OECD Publishing, 2005.

OECD. **Frascati manual 2015: guidelines for collecting and reporting data on research and experimental development**. Paris: OECD Publishing, 2015.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2013.

PALACIOS, M. *et al.* Jornalismo móvel e inovações induzidas por affordances em narrativas para aplicativos em tablets e smartphones. *In*: CANAVILHAS, J.; SATUF, I. (Org.). **Jornalismo para dispositivos móveis**: produção, distribuição e consumo. Covilhã: Livros LabCom, 2015. Disponível em: http://www.labcom-ifp.ubi.pt/ficheiros/20150622-201515_jdm_jcanavilhas.pdf. Acesso em: 13 fev. 2020.

PALOS-SÁNCHEZ, P.; SAURA, J. R.; ÁLVAREZ-GARCÍA, J. Innovation and creativity in the mobile applications industry: a case study of mobile health applications (e-Health Apps). *In*: PERIS-ORTIZ, M.; CABRERA-FLORES, M.; SERRANO-SANTOYO, A. (Ed.). **Cultural and Creative Industries**. Switzerland: Springer, 2019.

PAVLIK, J. V. **Journalism and new media**. New York: Columbia University Press, 2001.

PICARD, R. G. Unique Characteristics and Business Dynamics of Media Products. **Journal of Media Business Studies**, v. 2, n. 2, p. 61-69, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/16522354.2005.11073433>. Acesso em: 13 fev. 2020.

PICARD, R. G. Historical Trends and Patterns in Media Economics. *In*: ALBARRAN, A. B.; CHAN-OLMSTED, S. M.; WIRTH, M. O. (Ed.). **Handbook of media management and economics**. London: LEA, 2006.

PLOHMAN, A. Introduction. *In*: PLOHMAN, A.; BUTCHER, C. (Ed.). **The Future of the Lab**. Eindhoven: Baltan Laboratories, 2010.

PLOHMAN, A.; BUTCHER, C. **The Future of the Lab**. Eindhoven: Baltan Laboratories, 2010.

POOL, I. S. **Technologies of freedom**. Cambridge: Harvard University Press, 1983.

POSETTI, J. Time to step away from the ‘bright, shiny things’? Towards a sustainable model of journalism innovation in an era of perpetual change. **Journalism Innovation Project**, Nov. 2018. Disponível em: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-11/Posetti_Towards_a_Sustainable_model_of_Journalism_FINAL.pdf. Acesso em: 13 fev. 2020.

PRESNER, T. **The Digital Humanities Manifesto 2.0**. Los Angeles: UCLA, 2008. Disponível em: <http://manifesto.humanities.ucla.edu/2009/05/29/the-digital-humanities-manifesto-20/>. Acesso em: 13 fev. 2020.

RIES, E. **A startup enxuta**. Rio de Janeiro: Leya, 2012.

RIES, E. **O estilo startup**: Como as empresas modernas usam o empreendedorismo para se transformar e crescer. Rio de Janeiro: LeYa, 2018.

ROBERTS, E. B. Managing Invention and Innovation. **Research-Technology Management**, v. 50, n. 1, p. 35-54, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08956308.2007.11657418>. Acesso em: 13 fev. 2020.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. New York: Simon and Schuster, 2010.

RYFE, D. M. **Can journalism survive?** An inside look at American newsrooms. Hoboken: John Wiley & Sons, 2013.

SALAVERRÍA, R. Los labs como fórmula de innovación en los medios. **El profesional de la información**, v. 24, n. 4, p. 397-404, 2015. Disponível em: <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2015.jul.06>. Acesso em: 13 fev. 2020.

SCHEIN, E. H. The culture of media as viewed from an organizational culture perspective. **International Journal on Media Management**, v. 5, n. 3, p. 171-172, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14241270309390031>. Acesso em: 13 fev. 2020.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961. Disponível em: <https://www.institutomillennium.org.br/wp-content/uploads/2013/01/Capitalismo-socialismo-e-democracia-Joseph-A.-Schumpeter.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2020.

SERRA, J. P. Disciplinas, Paradigmas e Olhares: O lugar de Paqueta de Oliveira na construção do campo das Ciências da Comunicação em Portugal. **Revista Comunicando**, v. 6, n. 1, p. 13, 2017. Disponível em: http://www.revistacomunicando.sopcom.pt/ficheiros/20170727-page_131_143_j.pauloserra.pdf. Acesso em: 13 fev. 2020.

SHIRKY, C. **A cultura da participação**: criatividade e generosidade no mundo conectado. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

SKOK, D. Finding a Way Forward: A Nieman Fellow engages the Harvard Business School's master of innovation in a mission to save the news industry. **Nieman reports**, v. 66, n. 3, p. 2, 2012. Disponível em: <https://niemanreports.org/wp-content/uploads/2014/03/Fall2012.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2020.

SODRÉ, M. Comunicação: um campo em apuros teóricos. **Matrizes**, v. 5, n. 2, p. 11-27, 2012. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/38325>. Acesso em: 13 fev. 2020.

STONEMAN, P. Soft innovation: changes in product aesthetics and aesthetic products. In: ARCHIBUGI, D.; FILIPPETTI, A. **The Handbook of Global Science, Technology, and Innovation**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2008.

STONEMAN, P. **Soft innovation: economics, product aesthetics, and the creative industries**. Oxônia: Oxford University Press, 2010.

STORSUL, T.; KRUMSVIK, A. H. What is Media Innovation? In: STORSUL, T.; KRUMSVIK, A. H. (Ed.). **Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change**. Göteborg: Nordicom, 2013.

TANAKA, A. Situating within Society: Blueprints and Strategies for Media Labs. *In*: PLOHMAN, A. (Ed.). **A Blueprint for a Lab of the Future**. Eindhoven: Baltan Laboratories, 2011.

TANG, T. **Combining User and Context: Living Labs Innovation in Digital Services**. Espoo: Aalto University, 2014.

TEJEDOR CALVO, S.; CORPUS, R. S.; LOZANO, F. La formación del ciberperiodista 2.0. *In*: QUADROS, C., CAETANO, K.; LARANJEIRA, Á. **Jornalismo e Convergência: ensino e práticas profissionais**. Covilhã: Livros Labcom, 2011.

TERRAS, M. M.; NYHAN, J.; VANHOUTTE, E. **Defining digital humanities: a reader**. Surrey: Ashgate Publishing Limited, 2013.

THOMKE, S. Enlightened experimentation: The new imperative for innovation. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 2, p. 66-75, 2001.

THORBURN, D.; JENKINS, H. Introduction: Toward an Aesthetics of Transition. *In*: THORBURN, D.; JENKINS, H. *et al.* (Ed.). **Rethinking media change: the aesthetics of transition**. Cambridge: MIT Press, 2003.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TRAQUINA, N. **Teorias do jornalismo**. Florianópolis: Insular, 2005.

UNIVERSITY OF ARKANSAS. **Academic Policy 1622.30**. Fayetteville, 2016. Disponível em: <https://provost.uark.edu/policies/162230.php>. Acesso em: 13 fev. 2020.

VALERO PASTOR, J. M.; GARCÍA ORTEGA, A. Perspectivas sobre la innovación periodística: claves del congreso. *In*: GONZÁLEZ-ESTEBAN, J. L.; GARCÍA-AVILÉS, J. A. C. (Ed.). **Mediamorfosis: Radiografía de la innovación en el periodismo**. Madrid: Sociedad Española de Periodística, 2018.

VICENTE, P. N. iNOVA Media Lab: do “choque de futuro” a um ecossistema de inovação digital. **Media & Jornalismo**, v. 16, n. 28, p. 69-75, 2016.

WEI, C. Y. Capturing mobile phone usage: Research methods for mobile studies. *In*: IEEE PROFESSIONAL COMMUNICATION CONFERENCE, 2007. Seattle, WA, 2007. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/4464062>. Acesso em: 13 fev. 2020.

WHAT IS A MEDIA LAB. **A proposal**. [2017]. Disponível em: <https://whatisamedialab.com>. Acesso em: 13 fev. 2020.

WHITE, D. M. O gatekeeper: uma análise de caso na seleção de notícias. *In*: TRAQUINA, N. **Jornalismo: questões, teorias e histórias**. Lisboa: Veja, 1993.

WILLIAMS, K. **Understanding media theory**. London: Arnold, 2003.

WIMMER, R. D.; DOMINICK, J. R. **Mass media research**. Boston: Cengage learning, 2013.

APÊNDICE A - Formulário para indicação dos laboratórios na América Latina (divulgado no Brasil)

Labs Experimentais de Inovação em Mídia e/ou Jornalismo na América Latina

Olá,

Estamos mapeando os laboratórios experimentais de inovação focados em mídia e/ou jornalismo (media labs) na América Latina. Se você conhece algum laboratório deste tipo, por favor, indique-o aqui neste formulário. Você não precisa ser o responsável pelo laboratório para responder. Esta é apenas uma etapa preliminar de mapeamento em que iremos utilizar a indicação de pessoas do meio para encontrar/mapear este laboratórios.

Todos os tipos de laboratórios (sejam de empresas de mídia, de universidades, de consórcios/parcerias ou independentes) podem ser indicados aqui. Além disso, quando vinculados a universidades, os laboratórios não precisam necessariamente ser oriundos da Faculdade de Comunicação.

Se você não tiver certeza se o laboratório que você indicaria se encaixa na proposta, indique-o de qualquer forma, por favor, pois iremos analisar posteriormente as contribuições.

Este formulário faz parte de etapa preliminar de pesquisa de doutorado em regime de cotutela entre a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e a Universidade da Beira Interior (UBI). Esta etapa preliminar tem como objetivo mapear os laboratórios experimentais focados em Mídia e/ou Jornalismo da América Latina. Se tiver perguntas ou sugestões, pode entrar em contato através do email nunes.anacecilia@gmail.com.

Ana Cecília Bisso Nunes, doutoranda em Comunicação Social PUCRS/UBI

1. Você é responsável/trabalha em um laboratório ou apenas gostaria de indicar laboratórios experimentais de inovação em mídia e ou jornalismo?

Mark only one oval.

Sou o responsável ou trabalho em um laboratório experimental focado em mídia e/ou jornalismo *Skip to question 3.*

Apenas gostaria de indicar um (ou mais) laboratório(s) *Skip to question 2.*

Desde já obrigada!

2. Quantos laboratórios você gostaria de indicar?

Mark only one oval.

Apenas um laboratório *Skip to question 9.*

Mais de um laboratório *Skip to question 14.*

É um prazer tê-lo conosco.

Abaixo pedimos que preencha dados básicos sobre o seu laboratório.

3. Qual o nome do laboratório experimental de inovação em mídia e/ou jornalismo?

8/8/2018

Labs Experimentais de Inovação em Mídia e/ou Jornalismo na América Latina

4. Este laboratório é oriundo de qual(is) país(es)?*Check all that apply.*

- México
 Argentina
 Bolívia
 Brasil
 Chile
 Colômbia
 Costa Rica
 Cuba
 Equador
 El Salvador
 Guatemala
 Haiti
 Honduras
 México
 Nicarágua
 Panamá
 Paraguai
 Peru
 República Dominicana
 Uruguai
 Venezuela
 Other: _____

5. Este laboratório é proveniente de:*Mark only one oval.*

- Universidade
 Empresa de Mídia
 Consórcio/parcerias entre empresas e ou governos
 Independente
 Não sei
 Other: _____

6. Você sabe o ano de fundação do laboratório? Se sim, indique o ano.

7. Este laboratório possui um site? Se sim, indique abaixo, por favor.

8/8/2018

Labs Experimentais de Inovação em Mídia e/ou Jornalismo na América Latina

8. **Você poderia deixar uma forma de contato com você ou com o laboratório para pesquisas futuras?**

Muito obrigada pela sua participação! Pode submeter o formulário. :)

Agora é só submeter o formulário. Se tiver perguntas ou sugestões, pode entrar em contato através do email nunes.anacecilia@gmail.com.

Ana Cecília Bisso Nunes, doutoranda em Comunicação Social PUCRS/UBI

Stop filling out this form.

Ótimo! Desde já, obrigada. Seremos muito breves.

9. **Qual o nome do laboratório experimental de inovação em mídia/jornalismo?**

8/8/2018

Labs Experimentais de Inovação em Mídia e/ou Jornalismo na América Latina

10. Este laboratório é oriundo de qual (is) país(es)?*Check all that apply.*

- México
- Argentina
- Bolívia
- Brasil
- Chile
- Colômbia
- Costa Rica
- Cuba
- Equador
- El Salvador
- Guatemala
- Haiti
- Honduras
- México
- Nicarágua
- Panamá
- Paraguai
- Peru
- República Dominicana
- Uruguai
- Venezuela
- Other: _____

11. Este laboratório é proveniente de:*Mark only one oval.*

- Universidade
- Empresa de Mídia
- Consórcio/parcerias entre empresas e ou governos
- Independente
- Não sei
- Other: _____

12. Este laboratório possui um site? Se sim, indique o endereço abaixo, por favor.

13. [Opcional] Quer que eu lhe avise dos resultados da pesquisa? Se sim, deixe seu email aqui. :)

8/8/2018

Labs Experimentais de Inovação em Mídia e/ou Jornalismo na América Latina

Muito obrigada pela sua participação! Pode submeter o formulário. :)

Agora é só submeter o formulário. Se tiver perguntas ou sugestões, pode entrar em contato através do email nunes.anacecilia@gmail.com.

Ana Cecília Bisso Nunes, doutoranda em Comunicação Social PUCRS/UBI

Stop filling out this form.

Legal!

14. **Escreva o nome e país dos laboratórios de mídia que você gostaria de indicar. Se não souber o país, apenas o nome já ajuda. :)**

15. **[Opcional] Quer que eu lhe avise dos resultados da pesquisa? Se sim, deixe seu email aqui. :)**

Muito obrigada pela sua participação! Pode submeter o formulário. :)

Agora é só submeter o formulário. Se tiver perguntas ou sugestões, pode entrar em contato através do email nunes.anacecilia@gmail.com.

Ana Cecília Bisso Nunes, doutoranda em Comunicação Social PUCRS/UBI

Powered by



APÊNDICE B - Formulário de interesse na pesquisa (divulgado em eventos e reportagens em inglês)

2/9/2020

Research: Innovation experimental labs on Media and/or Journalism

Research: Innovation experimental labs on Media and/or Journalism

Glad you are interested in participate in this research! Please, fill the blanks below and we will contact you shortly. Thank you very much.

This research is part of a PhD research and done in partnership with the Global Alliance for Media Innovation (GAMI), the network for innovation within the World Association of Newspapers and News Publishers (WAN-IFRA)

The academic research is part of a double degree doctoral/PhD research between the Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul (PUCRS) and the University of Beira Interior (UBI). The thesis is mentored by professors Eduardo Campos Pellanda (PUCRS) and João Canavilhas (UBI).

Once we have the results, we will share the research with the participants via the contact email. In addition, highlights will be published on: <https://media-innovation.news/media-labs/>

Ana Cecília Bisso Nunes
PhD student in Social Communication PUCRS / UBI
Email: nunes.anacecilia@gmail.com

* Required

1. Name of the media lab you represent: *

2. Email address *

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

APÊNDICE C - Questionário para líderes ou representantes de *media labs* (em português)

2/4/2020

Questionário - Laboratórios experimentais de inovação em mídia e jornalismo

Questionário - Laboratórios experimentais de inovação em mídia e jornalismo

Este questionário é parte integrante de pesquisa de doutorado realizada em cooperação com a Global Alliance for Media Innovation (GAMI), a rede de inovação da World Association of Newspapers and News Publishers (WAN-IFRA)

A pesquisa acadêmica faz parte de doutorado em regime de cotutela/dupla titulação entre a Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e a Universidade da Beira Interior (UBI), orientada pelos professores doutores Eduardo Campos Pellanda (PUCRS) e João Canavilhas (UBI).

Agradecemos desde já a sua participação e reiteramos que todas as perguntas são objetivas. O tempo médio para preenchimento deste instrumento é entre 15 e 20 minutos. As perguntas estão divididas em seções e você pode ver seu progresso à medida que passa de etapa.

Muito obrigada! Assim que tivermos resultados, iremos compartilhar a pesquisa com os participantes através do email de contato. Além disso, destaques serão publicados em: <https://media-innovation.news/media-labs/>

Sobre os dados fornecidos por você: por padrão, o nome do laboratório e região serão de conhecimento (uma lista de todos os laboratórios participantes do estudo será divulgada), porém a maioria dos dados relativos a cada laboratório serão tratados em conjunto (por regiões, como Europa, América do Norte etc) e outros agrupamentos. Entre os dados, o projeto destacado por cada líder possui uma abordagem mais qualitativa. Assim, pode ser necessário identificar o laboratório responsável pela inovação, dependendo do caso. Ainda relativo à privacidade dos dados, há um espaço específico no final do questionário, onde você pode especificar caso haja alguma informação sigilosa ou algo que você não gostaria que fosse divulgado

Ana Cecília Bisso Nunes
Doutoranda em Comunicação Social
Dupla titulação PUCRS/UBI
Email: nunes.anacecilia@gmail.com

* Required

Identificação do media lab e contexto

Dados básicos para identificar o laboratório e contexto do respondente

1. Nome do laboratório que você representa: *

2/4/2020

Questionário - Laboratórios experimentais de inovação em mídia e jornalismo

2. Você diria que o media lab atua principalmente em qual(is) destes eixos midiáticos? *

Marque todas que se apliquem.

Check all that apply.

- Cinema
- Entretenimento
- Informação, mas não conteúdo jornalístico, pois não é baseado em fatos e /ou acontecimentos seja eles factuais ou históricos.
- Jornalismo
- Literatura
- Música
- Publicidade e Propaganda
- Games
- Other: _____

3. Cargo/função que você desempenha no laboratório: **Mark only one oval.*

- Fundador
- Fundador e líder
- Gestor/líder principal
- Pesquisador colaborador
- Other: _____

4. Qual a sua formação base? **Mark only one oval.*

- Administração, economia ou áreas correlatas
- Artes
- Design
- Tecnologias da informação (TI) ou áreas correlatas
- Jornalismo
- Publicidade e Propaganda
- Relações Públicas
- Other: _____

5. Há quanto tempo (em meses) você atua neste Media Lab? *

Responda em meses.

6. Já trabalhou em outro(s) media labs? **Mark only one oval.*

- Sim
- Não

2/4/2020

Questionário - Laboratórios experimentais de inovação em mídia e jornalismo

7. Qual o ano de fundação do laboratório? *

8. Como seu laboratório é financiado? **Mark only one oval.*

- Fundos públicos
- Fundos privados
- Misto, mas majoritariamente fundos públicos
- Misto, mas majoritariamente fundos privados
- Other: _____

9. Quantos colaboradores trabalham periodicamente no media lab? *

Aqui não importa a forma de contratação, mas sim o fato de atuar junto do lab periodicamente. Se este número variou muito nos últimos 12 meses, faça uma média do tamanho da equipe neste período.

10. Do total de colaboradores, quantos são estudantes e/ou bolsistas/bolseiros? *

Se este número variou muito nos últimos 12 meses, faça uma média da quantidade de estudantes e/ou bolsistas/bolseiros neste período.

11. Quais as formações existentes entre os membros da equipe do laboratório? *

Marque todas que se apliquem.

Check all that apply.

- Administração, economia ou áreas correlatas
- Artes
- Design
- Tecnologias da informação (TI) ou áreas correlatas
- Jornalismo
- Publicidade e Propaganda
- Relações Públicas
- Other: _____

2/4/2020

Questionário - Laboratórios experimentais de inovação em mídia e jornalismo

12. Qual das afirmações abaixo se relaciona com mais clareza ao objetivo do seu laboratório? **Mark only one oval.*

Meu laboratório parte dos desafios da indústria midiática e/ou do contexto do jornalismo para propor inovações e/ou incentivar inovações para a indústria da mídia ou envolvendo a indústria da mídia. *Skip to question 28.*

Meu laboratório não é focado exclusivamente na indústria midiática e/ou do contexto do jornalismo, mas também incentiva inovações nesta área *Skip to question 28.*

Meu laboratório parte de um conceito amplo de mídia, considerando os desafios da sociedade em rede e das transformações com a tecnologia digital, sem relação direta e/ou prioritária com o jornalismo e/ou os desafios da indústria midiática contemporânea.

Meu laboratório parte dos desafios da indústria midiática e/ou do contexto do jornalismo, mas não tem como principal objetivo propor inovações para esta área, utilizando outras formas de impactar estes desafios, como cursos, atividades de educação para a literacia midiática ou outros projetos. *Skip to question 47.*

Other: _____

Processos de inovação, desafios e resultados**13. Seu laboratório se dedica primordialmente a: ****Mark only one oval.*

Desenvolvimento e lançamento de aplicativos e tecnologias digitais

Exploração de novas narrativas multimídias e/ou exploração de bases de dados

Promoção e desenvolvimento de startups e/ou novas empresas

Atividades de formação de profissionais de mídia e/ou programas de alfabetização midiática para a audiência

Pesquisa e discussões teóricas e/ou aplicadas, visando estritamente a elaboração de artigos científicos

Pesquisa e discussões teóricas, aplicadas e experimentais, visando a produção de patentes, novos produtos, processos ou oportunidades de mercado, podendo também visar a elaboração de artigos científicos.

Quanto você concorda ou não com as seguintes afirmações?

Onde 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente.

14. Meu laboratório parte de uma nova tecnologia específica (drones, assistentes pessoais, internet das coisas, etc) para endereçar os seus projetos. **Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

2/4/2020

Questionário - Laboratórios experimentais de inovação em mídia e jornalismo

15. Meu laboratório parte de problemas diversos da era da informação e depois pensa nas tecnologias adequadas para resolvê-lo *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

16. Quantos projetos em média seu laboratório realiza por ano? *

Considere como projeto realizado cada proposta que passe pelas etapas de conceituação e/ou identificação do problema até validação com o mercado, demonstração para o cliente e/ou publicação e/ou descontinuidade. Cada novo ciclo completo pode ser considerado um novo projeto, mesmo que em torno do mesmo problema (iteração do produto).

Mark only one oval.

- Mais de 12 projetos/ inovações por ano
- Menos de 12, porém mais de 6 projetos/ inovações por ano
- Menos de 6, porém mais de 3 projetos/ inovações por ano
- Menos de 3 projetos/ inovações por ano

17. Qual(is) da(s) estratégia(s) abaixo meu laboratório utiliza/ utilizou com mais frequência em seu processo de inovação? *

Escolha até cinco alternativas.

Check all that apply.

- Sugestões ou feedback online através de beta teste ou questionário
- Questionários quantitativos online
- Entrevistas presenciais
- Entrevistas online (via ferramentas digitais)
- Grupos focais presenciais
- Grupos focais online (via ferramentas digitais)
- Testes de usabilidade em salas de pesquisa
- Etnografia
- Estratégias de design participativo ou colaborativo, envolvendo o usuário (ex. workshops ou outras interações com a comunidade alvo)
- Diário elaborado pelo usuário
- Captura de dados no contexto do usuário através de tecnologias da informação (dados de consumo do celular, analytics e outros)
- Pesquisas e relatórios acadêmicos
- Pesquisas e relatórios de mercado
- Nenhuma das opções
- Other: _____

2/4/2020

Questionário - Laboratórios experimentais de inovação em mídia e jornalismo

18. Em relação às inovações oriundas do seu laboratório, qual alternativa representa melhor a maioria dos projetos: **Mark only one oval.*

- Meu laboratório é focado em projetos/soluções de curto prazo, ou seja, inovações que podem ser facilmente implementadas pelas empresas e no mercado na rotina cotidiana
- Meu laboratório é focado em projetos/soluções de médio prazo, ou seja, que podem ser implementados em rotinas corporativas desde que se realize ajustes de competências, recursos ou processos.
- Meu laboratório é focado em projetos/soluções de longo prazo, ou seja, que para ser implementado em rotinas corporativas necessitam de ajustes significativos de competências, recursos e/ou processos para ser adotado no mercado de forma cotidiana
- Meu laboratório é focado em projetos/soluções de médio ou longo prazo, porém as soluções são fragmentadas em planejamentos de curto prazo para viabilizar sua aplicação gradual no mercado.

19. Qual(is) o(s) maior(es) desafios em termos de inovação no seu laboratório hoje? **Check all that apply.*

- Equipe interdisciplinar / integração da equipe
- Integração da pesquisa com o mercado e vice-versa
- Dificuldade de escalabilidade das inovações
- Cultura corporativa/empresarial da mídia
- Pressão contra o tempo
- Implementação de cultura de inovação no contexto a que o lab se relaciona
- Atratividade de profissionais de diferentes áreas para trabalhar com inovação em mídia
- Falta de conhecimento sobre negócios
- Falta de conhecimento sobre tecnologia
- Custos para implementação das inovações
- Desafios de sustentabilidade financeira do laboratório
- Other: _____

Principal projeto de inovação: resultados

Refleta sobre os projetos de seu laboratório e indique aqui o que você considera mais representativo em termos de sucesso e dos objetivos do seu lab. Responda as questões abaixo sempre a partir deste exemplo/projeto.

20. Identificação: nome da inovação ou do projeto *

21. Indicação de website ou material com mais informações sobre esta inovação *

2/4/2020

Questionário - Laboratórios experimentais de inovação em mídia e jornalismo

22. Qual a origem desta inovação? *

Escolha a principal
Mark only one oval.

- Uma nova oportunidade/necessidade de mercado
- Demanda/necessidade interna de uma empresa
- Surgimento de nova tecnologia que pode ser relacionada com uma necessidade/opportunidade de mercado
- Um novo uso para algo já existente oriundo da observação/criatividade do time
- Oportunidade oriunda de engajamento com comunidades e ou aproximação com os contextos do usuário
- Não tenho certeza/ Não consigo identificar

23. Você considera que o problema a que esta inovação se relaciona é de âmbito: *

Mark only one oval.

- Internacional: é um problema enfrentado hoje pelo mundo em geral
- Nacional: é um problema especialmente no meu país
- Regional: é um problema especialmente no meu estado
- Local: é um projeto especialmente na minha região do estado, cidade ou bairro

24. Como você descreveria o estágio de implementação desta inovação hoje? *

Mark only one oval.

- Em desenvolvimento
- Protótipo e/ou sessão de demonstração
- Implementação interna (da própria equipe envolvida direta ou indiretamente)
- Grupo controle (usuários selecionados)
- Adoção: implementada/disponibilizada no mercado (independente se atingiu muitas ou poucas pessoas)
- Descontinuada, mas passou por estágio de implementação interna (com a própria equipe envolvida direta ou indiretamente)
- Descontinuada, mas passou por estágio de grupo controle (usuários selecionados)
- Descontinuada, mas passou por estágio de disponibilização no mercado (independente se atingiu muitas ou poucas pessoas)
- Other: _____

25. Como você avalia o grau de inovação deste projeto? *

Mark only one oval.

- Propicia melhorias em produtos, sistemas ou processos existentes
- Incentiva modestos avanços tecnológicos, que podem ter efeitos em cascata no mercado
- Traz novos fatores através do conhecimento, expertise, sistemas ou competências e provoca uma quebra nos sistemas, processos, habilidades e produtos existente (propiciada pela tecnologia)
- Influencia/propõe/gera uma quebra nas estruturas de mercado, mais do que nas tecnologias
- Não tenho certeza.
- Other: _____

2/4/2020

Questionário - Laboratórios experimentais de inovação em mídia e jornalismo

26. Por qual(is) motivo(s) esta inovação é uma amostra de sucesso para o seu lab? *

Você pode escolher mais de uma alternativa, se você considerar adequado.

Check all that apply.

- Diferenciação e competição: inovação ajuda a se diferenciar no contexto da mídia hoje e gera vantagem competitiva frente às outras empresas. Por exemplo: aumento da audiência e/ou maior engajamento, melhoria de processos e/ou incremento de receita.
- Mudança de cultura: inovação propõe uma mudança de cultura na mídia e no jornalismo seja para jornalistas ou para a audiência
- Aprendizado da equipe: inovação possibilitou que a equipe aprendesse mais sobre o problema em questão, avançando em direção a uma solução
- Posicionamento frente a audiência, gerando prestígio: inovação permite empresa ou laboratório a se posicionar em um mercado específico ou para as audiências como inovadora
- Other: _____

27. Qual a replicabilidade desta inovação em outras empresas e/ou outros contextos? *

Aqui o foco é se esta inovação poderia ser utilizada em outros âmbitos/contextos e qual a dificuldade desta implementação ou adoção além da esfera do media lab, ou seja, qual a capacidade de ela poder inspirar outros ou ser replicável em outras empresas e/ou outros contextos. Considera-se inovações replicáveis aquelas que são passíveis de reapropriação (utilização com ou sem modificações) em contextos similares ou com similaridades visando resultados afins.

Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Difícilmente replicável	<input type="radio"/>	Facilmente replicável				

Seção 4/6

Skip to question 46.

Características do laboratório em relação a mídia e o jornalismo

Aqui buscamos entender os objetivos e desafios do seu laboratório em relação a mídia e/ou jornalismo.

28. Considerando seus projetos de mídia e/ou jornalismo, seu laboratório se dedica primordialmente a: *

Mark only one oval.

- Desenvolvimento e lançamento de aplicativos e tecnologias digitais
- Exploração de novas narrativas multimídias e /ou jornalismo de dados
- Promoção e desenvolvimento de startups e/ou novas empresas
- Atividades de formação de profissionais de mídia e/ou programas de alfabetização midiática para a audiência
- Pesquisa e discussões teóricas e/ou aplicadas sobre a inovação em mídia e/ou jornalismo, visando estritamente a elaboração de artigos científicos
- Pesquisa e discussões teóricas, aplicadas e experimentais sobre inovação em mídia e/ou jornalismo, visando a produção de patentes, novos produtos, processos ou oportunidades de mercado, podendo também visar a elaboração de artigos científicos.

2/4/2020

Questionário - Laboratórios experimentais de inovação em mídia e jornalismo

29. Qual o(s) principal(is) objetivo(s) do seu laboratório em relação ao contexto da mídia? **Check all that apply.*

- Criar novos produtos, ou seja, novas plataformas (para smartphones, tablets entre outros), novos serviços (aplicativos, web tvs, etc) ou novas formas narrativas a partir ou não da tecnologia.
- Criar ou repensar processos, ou seja, discutir e propor novas organizações de trabalho para produção midiática como a reorganização das redações jornalísticas com a introdução do digital ou os conteúdos gerados por usuários
- Propor um novo posicionamento para um ou vários produtos midiáticos: pode ser um novo posicionamento de marca frente às audiências ou o direcionamento do produto para um novo segmento de mercado, mas o foco é no posicionamento dele.
- Propor uma mudança dos valores institucionais e/ou dos modelos de negócios, como novas formas de receita ou mesmo alterações no própria distribuição, como ocorreu com a transição da venda de CD's para a disponibilização via streaming, por exemplo.
- Causar uma mudança social a partir da inovação em mídia, ou seja, gerar novos usos das mídias com foco em impacto social.

30. E como você atinge este objetivo? Qual o(s) principal(is) focos de inovação do laboratório em relação a mídia e/ou jornalismo? **Check all that apply.*

- Foco em conteúdo: novas formas narrativas e linguagens (ex. Snow Fall e reportagens especiais) ou novos conteúdos de entretenimento ou de outras indústrias midiáticas (literatura, música, etc)
- Foco em nova forma de consumo: novas plataformas (aplicativos, websites, etc) e/ou novas ou melhoradas experiências de usuário para consumir mídia e/ou jornalismo
- Foco é na produção e distribuição: alterações na forma de produzir, reproduzir, distribuir ou exibir o conteúdo. Inclui-se aqui o uso de novas tecnologias, plataformas ou outras inovações para produzir conteúdo, além de melhorias no processo de distribuição ou exibição de conteúdo. (ex. melhor qualidade da mídia no DVD em comparação ao CD, ou uso de celulares, drones ou outras tecnologias para produção de conteúdo jornalístico)
- Foco é em novos modelos de negócios, especialmente novas formas de obter receita, incluindo novas formas de organização da indústria da mídia (ex. financiamento coletivo e outras iniciativas que auxiliam a indústria a se sustentar)

Seção 2/6**Processos de inovação e desafios****Quanto você concorda ou não com as seguintes afirmações?**

Onde 1 é discordo totalmente e 5 é concordo totalmente.

31. Meu laboratório parte de uma nova tecnologia específica (drones, assistentes pessoais, internet das coisas, etc) para endereçar problemas da mídia e/ou do jornalismo **Mark only one oval.*

1	2	3	4	5				
Discordo totalmente		<input type="radio"/>	Concordo totalmente					

2/4/2020

Questionário - Laboratórios experimentais de inovação em mídia e jornalismo

32. Meu laboratório parte de problemas da mídia e/ou do jornalismo e depois pensa nas tecnologias adequadas para resolvê-lo *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

33. Quantos projetos em média seu laboratório realiza por ano? *

Considere como projeto realizado cada proposta que passe pelas etapas de conceituação e/ou identificação do problema até validação com o mercado, demonstração para o cliente e/ou publicação e/ou descontinuidade. Cada novo ciclo completo pode ser considerado um novo projeto, mesmo que em torno do mesmo problema (iteração do produto).

Mark only one oval.

- Mais de 12 projetos/ inovações por ano
- Menos de 12, porém mais de 6 projetos/ inovações por ano
- Menos de 6, porém mais de 3 projetos/ inovações por ano
- Menos de 3 projetos/ inovações por ano

34. Em relação às inovações oriundas do seu laboratório, qual alternativa representa melhor a maioria dos projetos: *

Mark only one oval.

- Meu laboratório é focado em projetos/soluções de curto prazo para a mídia e/ou jornalismo, ou seja, inovações que podem ser facilmente implementadas pelas empresas na rotina cotidiana da mídia
- Meu laboratório é focado em projetos/soluções de médio prazo para a mídia e/ou jornalismo, ou seja, que podem ser implementados em rotinas midiáticas desde que se realize ajustes de competências, recursos ou processos.
- Meu laboratório é focado em projetos/soluções de longo prazo para a mídia e/ou jornalismo, ou seja, que para ser implementado em rotinas midiáticas necessitam de ajustes significativos de competências, recursos e/ou processos para ser adotado nas indústrias midiáticas de forma cotidiana
- Meu laboratório é focado em projetos/soluções de médio ou longo prazo para a mídia e/ou jornalismo, porém as soluções são fragmentadas em planejamentos de curto prazo para viabilizar sua aplicação gradual.

2/4/2020

Questionário - Laboratórios experimentais de inovação em mídia e jornalismo

35. Qual(is) o(s) maior(es) desafios em termos de inovação em mídia e/ou jornalismo no seu laboratório hoje? *

Check all that apply.

- Equipe interdisciplinar / integração da equipe
- Integração da pesquisa com o mercado e vice-versa
- Dificuldade de escalabilidade das inovações
- Cultura corporativa/empresarial da mídia
- Pressão contra o tempo
- Implementação de cultura de inovação no contexto a que o lab se relaciona
- Atratividade de profissionais de diferentes áreas para trabalhar com inovação em mídia
- Falta de conhecimento sobre negócios
- Falta de conhecimento sobre tecnologia
- Custos para implementação das inovações
- Desafios de sustentabilidade financeira do laboratório
- Other: _____

36. Qual(is) da(s) estratégia(s) abaixo meu laboratório utiliza/utilizou com mais frequência em seu processo de inovação? *

Escolha até cinco alternativas.

Check all that apply.

- Sugestões ou feedback online através de beta teste ou questionário
- Questionários quantitativos online
- Entrevistas presenciais
- Entrevistas online (via ferramentas digitais)
- Grupos focais presenciais
- Grupos focais online (via ferramentas digitais)
- Testes de usabilidade em salas de pesquisa
- Etnografia
- Estratégias de design participativo ou colaborativo, envolvendo o usuário (ex. workshops ou outras interações com a comunidade alvo)
- Diário elaborado pelo usuário
- Captura de dados no contexto do usuário através de tecnologias da informação (dados de consumo do celular, analytics e outros)
- Pesquisas e relatórios acadêmicos
- Pesquisas e relatórios de mercado
- Nenhuma das opções
- Other: _____

Seção 3/6

Principal projeto de inovação: resultados

https://docs.google.com/forms/d/17L0jXINs9_GPMtMyKJrvKE7sdLd29KtKvaAz bqJT0tQ/edit

11/16

2/4/2020

Questionário - Laboratórios experimentais de inovação em mídia e jornalismo

Refleta sobre os projetos de seu laboratório e indique aqui o que você considera mais representativo em termos de sucesso e dos objetivos do seu lab. Responda as questões abaixo sempre a partir deste exemplo/projeto.

37. Identificação: nome da inovação ou do projeto

*

38. Indicação de website ou material com mais informações sobre esta inovação *

39. Qual a origem desta inovação? *

Escolha a principal

Mark only one oval.

- Uma nova oportunidade/necessidade de mercado
- Demanda/necessidade interna de uma empresa de mídia e/ou jornalismo
- Surgimento de nova tecnologia para a mídia e/ou jornalismo que pode ser relacionada com uma necessidade/oportunidade de mercado
- Um novo uso para algo já existente oriundo da observação/criatividade do time
- Oportunidade oriunda de engajamento com comunidades e ou aproximação com os contextos do usuário
- Não tenho certeza/ Não consigo identificar

40. Você considera que o problema a que esta inovação se relaciona é de âmbito: **Mark only one oval.*

- Internacional: é um problema enfrentado hoje pelo mundo em geral
- Nacional: é um problema especialmente no meu país
- Regional: é um problema especialmente no meu estado
- Local: é um projeto especialmente na minha região do estado, cidade ou bairro

41. Qual o(s) principal(is) focos desta inovação em relação a mídia e/ou jornalismo? **Check all that apply.*

- Foco em conteúdo: novas formas narrativas e linguagens (ex. Snow Fall e reportagens especiais) ou novos conteúdos de entretenimento ou de outras indústrias midiáticas (literatura, música, etc)
- Foco em nova forma de consumo: novas plataformas (aplicativos, websites, etc) e/ou novas ou melhoradas experiências de usuário para consumir mídia e/ou jornalismo
- Foco é na produção e distribuição: alterações na forma de produzir, reproduzir, distribuir ou exibir o conteúdo. Inclui-se aqui o uso de novas tecnologias, plataformas ou outras inovações para produzir conteúdo, além de melhorias no processo de distribuição ou exibição de conteúdo. (ex. melhor qualidade da mídia no DVD em comparação ao CD, ou uso de celulares, drones ou outras tecnologias para produção de conteúdo jornalístico)
- Foco é em novos modelos de negócios, especialmente novas formas de obter receita, incluindo novas formas de organização da indústria da mídia (ex. financiamento coletivo e outras iniciativas que auxiliam a indústria a se sustentar)

2/4/2020

Questionário - Laboratórios experimentais de inovação em mídia e jornalismo

42. Como você descreveria o estágio de implementação desta inovação hoje? **Mark only one oval.*

- Em desenvolvimento
- Protótipo e/ou sessão de demonstração
- Implementação interna (da própria equipe envolvida direta ou indiretamente)
- Grupo controle (usuários selecionados)
- Adoção: implementada/disponibilizada no mercado (independente se atingiu muitas ou poucas pessoas)
- Descontinuada, mas passou por estágio de implementação interna (com a própria equipe envolvida direta ou indiretamente)
- Descontinuada, mas passou por estágio de grupo controle (usuários selecionados)
- Descontinuada, mas passou por estágio de disponibilização no mercado (independente se atingiu muitas ou poucas pessoas)
- Other: _____

43. Como você avalia o grau de inovação deste projeto? **Mark only one oval.*

- Propicia melhorias em produtos, sistemas ou processos existentes
- Incentiva modestos avanços tecnológicos, que podem ter efeitos em cascata no mercado
- Traz novos fatores através do conhecimento, expertise, sistemas ou competências e provoca uma quebra nos sistemas, processos, habilidades e produtos existente (propiciada pela tecnologia)
- Influencia/propõe/gera uma quebra as estruturas de mercado, mais do que nas tecnologias
- Não tenho certeza.
- Other: _____

44. Por qual(is) motivo(s) esta inovação é uma amostra de sucesso para o seu lab? *

Você pode escolher mais de uma alternativa, se você considerar adequado.

Check all that apply.

- Diferenciação e competição: inovação ajuda a se diferenciar no contexto da mídia hoje e gera vantagem competitiva frente às outras empresas. Por exemplo: aumento da audiência e/ou maior engajamento, melhoria de processos e/ou incremento de receita.
- Mudança de cultura: inovação propõe uma mudança de cultura na mídia e no jornalismo seja para jornalistas ou para a audiência
- Aprendizado da equipe: inovação possibilitou que a equipe aprendesse mais sobre o problema em questão, avançando em direção a uma solução
- Posicionamento frente a audiência, gerando prestígio: inovação permite empresa ou laboratório a se posicionar em um mercado específico ou para as audiências como inovadora
- Other: _____

2/4/2020

Questionário - Laboratórios experimentais de inovação em mídia e jornalismo

45. Qual a replicabilidade desta inovação em outras empresas e/ou outros contextos? *

Aqui o foco é se esta inovação poderia ser utilizada em outros âmbitos/contextos e qual a dificuldade desta implementação ou adoção além da esfera do media lab, ou seja, qual a capacidade de ela poder inspirar outros ou ser replicável em outras empresas de mídia e/ou jornalismo e/ou outros contextos. Considera-se inovações replicáveis aquelas que são passíveis de reapropriação (utilização com ou sem modificações) em contextos similares ou com similaridades visando resultados afins.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Difícilmente replicável	<input type="radio"/>	Facilmente replicável				

Seção 4/6

Skip to question 46.

Principal projeto de inovação: replicabilidade

Estamos bem no final da pesquisa e, queremos saber qual o projeto do seu laboratório com maior grau de replicabilidade, ou seja, com a maior a capacidade de ela poder inspirar outros ou ser replicável em outras empresas e/ou outros contextos. Considera-se inovações replicáveis aquelas que são passíveis de reapropriação (utilização com ou sem modificações) em contextos similares ou com similaridades visando resultados afins. Se ele for o mesmo já indicado, apenas marque a alternativa abaixo. Se não, vamos pedir apenas que você indique apenas o nome deste projeto e o link ou pequena descrição dele e o grau de replicabilidade. Você NÃO irá responder todas as perguntas anteriores sobre este projeto.

46. Considerando agora apenas a questão da replicabilidade: qual projeto realizado pelo seu laboratório você considera mais importante/relevante neste sentido? *

Mark only one oval.

- Mesmo projeto destacado anteriormente *Skip to question 49.*
- Outro projeto

Seção 5/6**Principal projeto: replicabilidade****47. Por favor, indique o nome do projeto mais replicável do seu laboratório e link (ou descrição)**

2/4/2020

Questionário - Laboratórios experimentais de inovação em mídia e jornalismo

48. Indique a replicabilidade deste projeto em outras empresas e/ou outros contextos

Aqui o foco é se esta inovação poderia ser utilizada em outros âmbitos/contextos e qual a dificuldade desta implementação ou adoção além da esfera do media lab, ou seja, qual a capacidade de ela poder inspirar outros ou ser replicável em outras empresas e/ou outros contextos. Considera-se inovações replicáveis aquelas que são passíveis de reapropriação (utilização com ou sem modificações) em contextos similares ou com similaridades visando resultados afins.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Difícilmente replicável	<input type="radio"/>	Facilmente replicável				

Seção 5/6 (continuação)

Outros resultados

Última parte!

- 49. Por fim, você gostaria de indicar outros projetos de destaque do seu laboratório para esta pesquisa? Indique até 5 projetos no campo abaixo colocando nome e link. Caso o projeto não tenha um endereço eletrônico, você pode incluir uma pequena descrição dele.**

- 50. Antes de submeter o formulário, caso haja alguma informação sigilosa relativa a suas respostas ou ao projeto destacado, por favor informe abaixo. Este espaço também pode ser usado caso queira deixar alguma informação adicional à pesquisadora. Por favor, especifique a que se refere.**

- 51. Uso dos dados: esclarecimento ***

Leia e assinale a caixa abaixo para você possa submeter o questionário. Quaisquer observações ou exceções a serem observadas devem ser informadas na pergunta anterior.

Check all that apply.

- Ao submeter este formulário, você autoriza o uso dos dados desta pesquisa para propósitos acadêmicos (incluindo artigos, livros e outras publicações editoriais) assim como permite o uso em materiais da World Association of Newspapers and News Publishers (WAN-IFRA). Quaisquer objeções realizadas na questão anterior serão resguardadas.

Agora é só submeter o formulário. Muito obrigada por sua participação!

2/4/2020

Questionário - Laboratórios experimentais de inovação em mídia e jornalismo

Quando tivermos resultados da pesquisa, lhe enviaremos um email através do endereço de contato pelo qual você recebeu esta pesquisa. Se tiver dúvidas ou sugestões, pode me contatar em nunes.anacecilia@gmail.com

Seção 6/6

Powered by



APÊNDICE D - Questionário para líderes ou representantes de media labs (em inglês)

2/4/2020

Survey - Innovation experimental labs on Media and/or Journalism

Survey - Innovation experimental labs on Media and/or Journalism

This survey is part of a PhD research done in partnership with the Global Alliance for Media Innovation (GAMI), the network for innovation within the World Association of Newspapers and News Publishers (WAN-IFRA)

The academic research is part of a double degree doctoral/PhD research between the Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul (PUCRS) and the University of Beira Interior (UBI). The thesis is mentored by professors Eduardo Campos Pellanda (PUCRS) and João Canavilhas (UBI).

All questions are objective. The average time to fill this instrument is between 15 and 20 minutes. The questions are divided into sections and you can see your progress as you go. We thank you in advance for your participation!

Once we have the results, we will share the research with the participants via the contact email. In addition, highlights will be published on: <https://media-innovation.news/media-labs/>

About the data provided by you: by default, the name of the lab and region is known, but most of the data will be treated all together, within regions (Europe, North America, etc) and other clusters. In this matter, a list of all labs that participated in the study will be provided. Among the data, the product highlighted by each leader is more a qualitative approach. So we might identify the lab that made the innovation, in some cases. Regarding the data privacy, there is a specific box at the end of the survey, where you can state if there is any classified information in your survey and/or something that you wouldn't like to be disclosed.

Ana Cecília Bisso Nunes
PhD student in Social Communication PUCRS / UBI
Email: nunes.anacecilia@gmail.com

* Required

Media lab identification and context

Basic data to identify the lab and context of the respondent

1. Name of the laboratory you represent: *

2/4/2020

Survey - Innovation experimental labs on Media and/or Journalism

2. Would you say your media lab works mainly on which of these media fields?

Check all that apply

Check all that apply.

- Cinema
- Entertainment
- Information, but not news content, as it is not based on facts and / or events, whether factual or historical.
- Journalism
- Literature
- Music
- Advertising
- Games
- Other: _____

3. Position or role you perform in the laboratory:*Mark only one oval.*

- Founder
- Founder and leader
- Manager/main leader
- Researcher collaborator
- Other: _____

4. What is your major?*Mark only one oval.*

- Business, economics or related fields
- Arts
- Design
- Information technology (IT) or related fields
- Journalism
- Advertising
- Public Relations
- Other: _____

5. How long have you been working in this Media Lab?

In months.

6. Have you worked in other media labs?*Mark only one oval.*

- Yes
- No

2/4/2020

Survey - Innovation experimental labs on Media and/or Journalism

7. What year was the laboratory established?

8. How is your lab funded?*Mark only one oval.*

- public funds
- private funds
- mixed, but mainly public funds
- mixed, but mainly private funds
- Other: _____

9. How many employees work periodically in the media lab?

Here it does not matter the form of hiring, but the fact of acting with the lab periodically next to the team. If this number has varied greatly in the last 12 months, answer the average size of the team in this period.

10. From the total of employees, how many are students and/or fellows?

If this number has varied greatly in the last 12 months, answer the average size of the students and/or fellow's team in this period.

11. What are the existing majors among the laboratory team?*Check all that apply.**Check all that apply.*

- Business, economics or related fields
- Arts
- Design
- Information technology (IT) or related fields
- Journalism
- Advertising
- Public Relations
- Other: _____

2/4/2020

Survey - Innovation experimental labs on Media and/or Journalism

12. Which one of the statements below is more clearly related to the goal of your lab? **Mark only one oval.*

- My lab focuses on media challenges and / or the context of journalism to propose and/or to promote innovations to the media industry or related to them. *Skip to question 28.*
- My laboratory is not focused exclusively on the media industry and / or the context of journalism, but it also encourages innovations in this area *Skip to question 28.*
- My laboratory is based on a broad media concept, considering the challenges of networked society and transformations with digital technology, without direct and / or priority relation with journalism and / or the challenges of the contemporary media industry.
- My laboratory is based on the challenges of the media industry and / or the context of journalism, but its main objective is not to propose innovations in this area, using other ways to impact these challenges, such as courses, media literacy education activities or other projects. *Skip to question 47.*
- Other: _____

Innovation processes, challenges and results**13. Your lab is primarily dedicated to: ****Mark only one oval.*

- Development and launch of digital applications and technologies
- Exploration of new multimedia narratives and/or data bases exploring
- Promotion and development of startups and / or new companies
- Training activities for media professionals and / or media literacy programs for the audience
- Research and theoretical discussions, aiming strictly the elaboration of scientific articles
- Research and theoretical or applied discussions, aiming at the production of patents, new products, procedures or market opportunities, and may also aim at the elaboration of scientific articles.

How much do you agree or disagree with the following statements?

Where 1 is totally disagree and 5 is totally agree.

14. My lab is based on a new specific technology (drones, personal assistants, internet of things, etc.) to address its projects **Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Totally disagree	<input type="radio"/>	Totally agree				

2/4/2020

Survey - Innovation experimental labs on Media and/or Journalism

15. My laboratory process starts from diverse problems of the information age and then thinks about the appropriate technologies to solve it

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Totally disagree	<input type="radio"/>	Totally agree				

16. How many projects on average does your laboratory complete per year?

A complete project should be considered as one which has passed through conceptualization or problem identification until market validation and/or demo to clients and/or publication or discontinuation. Each new complete cycle should be considered as a new project, even if dealing with the same problem (product iteration)

Mark only one oval.

- More than 12 projects / innovations per year
- Less than 12, but more than 6 projects / innovations per year
- Less than 6, but more than 3 projects / innovations per year
- Less than 3 projects / innovations per year

17. Which strategy or strategies below your lab uses or have used more often in their innovation process?

Choose up to five alternatives.

Check all that apply.

- Suggestions or feedback online through beta test or survey
- Online quantitative survey
- Face-to-face interviews
- Online interviews (via digital tools)
- Focus groups (face-to-face)
- Online focal groups (via digital tools)
- Usability testing in labs or research rooms
- Ethnography
- Participatory or collaborative design strategies involving users (eg workshops or other interactions with the target community)
- Diary made by users
- Data capturing embedded in the real-life user contexts through information technologies (mobile consumption tracking, analytics and others)
- Academic research and reports
- Market research and reports
- None of the options
- Other: _____

2/4/2020

Survey - Innovation experimental labs on Media and/or Journalism

18. In relation to your lab's innovations, which alternative best represents most projects:*Mark only one oval.*

- My laboratory is focused on short-term projects / solutions for the media and / or journalism, ie innovations that can be easily implemented by companies in the daily media routine
- My laboratory is focused on medium-term projects / solutions for the media and / or journalism, that is, they can be implemented in media routines as long as adjustments of skills, resources or processes are made.
- My laboratory is focused on long-term projects / solutions for the media and / or journalism, that is, they need significant adjustments of skills, resources and / or processes to be adopted in the media industries on a daily basis to be implemented in media routines.
- My laboratory is focused on medium- or long-term projects / solutions for the media and / or journalism, but the solutions are fragmented into short-term planning to enable its gradual implementation.

19. What are the biggest challenges in terms of media innovation and / or journalism in your lab today?*Check all that apply.*

- Interdisciplinary team / team integration
- Integrating research with the market and vice versa
- Difficulty of innovation scalability
- Corporate media culture
- Pressure against time
- Implementation of innovation culture in the context to which the lab is related to
- Attractiveness of professionals from different areas to work with media innovation
- Lack of business knowledge
- Lack of IT knowledge
- Costs for innovation's implementation
- Financial sustainability challenges
- Other: _____

Main innovation project: results

Reflect on your lab projects and indicate what you consider to be the most representative one in terms of success and goals of your lab. Answer the questions below always having in mind this example/project.

20. Identification: project's or innovation's name *

21. Website or material with more information about this innovation *

2/4/2020

Survey - Innovation experimental labs on Media and/or Journalism

22. What is the inception of this innovation?

Choose the main one

Mark only one oval.

- A new market opportunity or need
- Demand or internal need of a company
- Emergence of new technology that may be related to a market need / opportunity
- A new use for something that already exists arose from the team 's creativity or observation
- Opportunity from engaging with communities and or approaching user contexts
- Not sure / I can not identify

23. The problem this innovation relates to falls on which geographic scope?*Mark only one oval.*

- International: currently it is a problem faced by the world in general
- National: is a problem particularly in my country
- Regional: it is a problem particularly in my state
- Local: It is a project particularly related to my region of the state, city or neighborhood

24. How would you describe the current implementation stage of this innovation?*Mark only one oval.*

- In development
- Prototype and/or demo sessions
- Internal implementation (within the team involved directly or indirectly)
- Control group (selected users)
- Adoption: implemented / made available in the market (whether or not it has reached many or few people)
- Discontinued, but has undergone internal implementation stage (by the team itself involved directly or indirectly)
- Discontinued, but has passed through the control group stage (selected users)
- Discontinued, but it became available in the market (independent if it reached many or few people)
- Other: _____

25. How do you evaluate the degree of innovation of this project?*Mark only one oval.*

- Delivers improvements to existing products, systems, or processes
- It encourages modest technological advances, which may have cascading effects on the market
- It brings new factors through knowledge, expertise, systems or skills and causes a break in existing systems, processes, skills and products (provided by technology)
- Influences / proposes / generate disruption on market structures rather than technologies
- I'm not sure.
- Other: _____

2/4/2020

Survey - Innovation experimental labs on Media and/or Journalism

26. For what reason(s) is/are this/these innovation(s) a success sample for your lab?

You can choose as many as you consider adequate to describe it.

Check all that apply.

- Differentiation and competition: the innovation helps differentiate in the context of the media today and generates competitive advantage over other companies
- Culture change: the innovation proposes a change of culture in the media and in journalism whether it is for journalists or for the audience
- Team learning: the innovation has enabled the team to learn more about the question at hand, advancing towards a solution
- Positioning in front of the audience: the innovation allows the company or laboratory to position itself in a specific market or for audiences as innovative
- Other: _____

27. What is the replicability degree of this innovation in other companies and/or other contexts? *

Here the focus is on whether this innovation could be used in other settings and how difficult it would be to implement or adopt it beyond the sphere of the media lab, ie how can it inspire others or be replicable in other media and/or journalism companies and/or other contexts. Replicable innovations are those that can be reappropriated (use with or without modifications) in similar contexts or with similarities for similar results.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Hardly replicable	<input type="radio"/>	Easily replicable				

Seção 3/6

Skip to question 46.

Lab characteristics in relation to media and journalism

Here we seek to understand the goals and challenges of your laboratory in relation to media and/or journalism

28. Considering your media and/or journalism projects, your lab is primarily dedicated to:

Mark only one oval.

- Development and launch of digital applications and technologies
- Exploration of new multimedia narratives and/or data journalism
- Promotion and development of startups and / or new companies
- Training activities for media professionals and / or media literacy programs for the audience
- Research and theoretical discussions on innovation in media and / or journalism, aiming strictly the elaboration of scientific articles
- Research and theoretical or applied discussions on innovation in media and/or journalism, aiming at the production of patents, new products, procedures or market opportunities, and may also aim at the elaboration of scientific articles.

2/4/2020

Survey - Innovation experimental labs on Media and/or Journalism

29. What is the main objective(s) of your laboratory in relation to the media context?*Check all that apply.*

- To create new products, ie new platforms (for smartphones, tablets among others), new services (applications, web tvs, etc.) or new narrative forms with or without technology.
- To create or rethink processes, that is, to discuss and propose new working organizations for media production, such as the reorganization of journalistic writing with the introduction of digital or user-generated content
- To propose a new position for one or several media products: it may be a new brand positioning in front of audiences or product targeting for a new market segment, but the focus is on positioning it.
- To propose a change of institutional values and / or business models, such as new forms of revenue or even changes in distribution itself, as happened with the transition from CD sales to streaming, for example.
- To cause a social change through media innovation, that is, to generate new media uses with focus on social impact.

30. And how do you achieve this goal? What are the main focus/foci of the laboratory's innovation in relation to the media and / or journalism?*Check all that apply.*

- Focus on content: new narrative forms and languages (ex.Snow Fall and special reports) or new entertainment content or applied to other media industries (literature, music, etc.)
- Focus on new ways of consuming content: new platforms (applications, websites, etc) and / or new or improved user experiences to consume media and / or journalism
- Focus is on production and distribution: changes in producing, reproducing, distributing or exhibiting content. It includes the use of new technologies, platforms or other innovations to produce content, as well as improvements in the process of distribution or content exhibition (eg better quality of media on DVD compared to CD, or use of cell phones, drones or other technologies for producing journalistic content)
- Focus is on new business models, especially new ways of getting revenue, including new ways of organizing the media industry (eg. crowdfunding and other initiatives that help the industry to sustain itself)

Seção 2/6**Innovation processes and challenges****How much do you agree or disagree with the following statements?**

Where 1 is totally disagree and 5 is totally agree.

31. My lab is based on a new specific technology (drones, personal assistants, internet of things, etc.) to address problems of the media and / or journalism*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5	
Totally disagree	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totally agree

2/4/2020

Survey - Innovation experimental labs on Media and/or Journalism

32. My laboratory process starts from problems of the media and / or journalism and then thinks about the appropriate technologies to solve it

Mark only one oval.

1	2	3	4	5	
Totally disagree	<input type="radio"/> Totally agree				

33. How many projects on average does your laboratory complete per year?

A complete project should be considered as one which has passed through conceptualization or problem identification until market validation and/or demo to clients and/or publication or discontinuation. Each new complete cycle should be considered as a new project, even if dealing with the same problem (product iteration)

Mark only one oval.

- More than 12 projects / innovations per year
- Less than 12, but more than 6 projects / innovations per year
- Less than 6, but more than 3 projects / innovations per year
- Less than 3 projects / innovations per year

34. In relation to your lab's innovations, which alternative best represents most projects:

Mark only one oval.

- My laboratory is focused on short-term projects / solutions for the media and / or journalism, ie innovations that can be easily implemented by companies in the daily media routine
- My laboratory focuses on medium-term projects / solutions for the media and / or journalism, that is, they can be implemented in media routines as long as adjustments of skills, resources or processes are made.
- My laboratory is focused on long-term projects / solutions for the media and / or journalism, that is, they need significant adjustments of skills, resources and / or processes to be adopted in the media industries on a daily basis to be implemented in media routines.
- My laboratory is focused on medium- or long-term projects / solutions for the media and / or journalism, but the solutions are fragmented into short-term planning to enable its gradual implementation.

2/4/2020

Survey - Innovation experimental labs on Media and/or Journalism

35. What are the biggest challenges in terms of media innovation and / or journalism in your lab today?

Check all that apply.

- Interdisciplinary team / team integration
- Integrating research with the market and vice versa
- Difficulty of innovation scalability
- Corporate media culture
- Pressure against time
- Implementation of innovation culture in the context to which the lab is related to
- Attractiveness of professionals from different areas to work with media innovation
- Lack of business knowledge
- Lack of IT knowledge
- Costs for innovation's implementation
- Financial sustainability challenges
- Other: _____

36. Which strategy or strategies below your lab uses or have used more often in their innovation process?

Choose up to five alternatives.

Check all that apply.

- Suggestions or feedback online through beta test or survey
- Online quantitative survey
- Face-to-face interviews
- Online interviews (via digital tools)
- Focus groups (face-to-face)
- Online focal groups (via digital tools)
- Usability testing in labs or research rooms
- Ethnography
- Participatory or collaborative design strategies involving users (eg workshops or other interactions with the target community)
- Diary made by users
- Data capturing embedded in the real-life user contexts through information technologies (mobile consumption tracking, analytics and others)
- Academic research and reports
- Market research and reports
- None of the options
- Other: _____

Seção 3/6

Main innovation project: results

https://docs.google.com/forms/d/10KmRqffFqZtBw46ThhbOW6mlipPCb62aKep2_s9bG4/edit

11/16

2/4/2020

Survey - Innovation experimental labs on Media and/or Journalism

Reflect on your lab projects and indicate what you consider to be the most representative one in terms of success and goals of your lab. Answer the questions below always having in mind this example/project.

37. Identification: project's or innovation's name *

38. Website or material with more information about this innovation *

39. What is the inception of this innovation? *

Choose the main one

Mark only one oval.

- A new market opportunity or need
- Demand or internal need of a media and /or journalism company
- Emergence of new technology which can be used to the media and / or journalism that may be related to a market need / opportunity
- A new use for something that already exists arose from the team 's creativity or observation
- Opportunity from engaging with communities and or approaching user contexts
- Not sure / I can not identify

40. The problem this innovation relates to falls on which geographic scope?

Mark only one oval.

- International: currently it is a problem faced by the world in general
- National: is a problem particularly in my country
- Regional: it is a problem particularly in my state
- Local: It is a project particularly related to my region of the state, city or neighborhood

41. What are the main focus/foci of this innovation in relation to the media and / or journalism?

Check all that apply.

- Focus on content: new narrative forms and languages (ex.Snow Fall and special reports) or new entertainment content or applied to other media industries (literature, music, etc.)
- Focus on new ways of consuming content: new platforms (applications, websites, etc) and / or new or improved user experiences to consume media and / or journalism
- Focus is on production and distribution: changes in producing, reproducing, distributing or exhibiting content. It includes the use of new technologies, platforms or other innovations to produce content, as well as improvements in the process of distribution or content exhibition (eg better quality of media on DVD compared to CD, or use of cell phones, drones or other technologies for producing journalistic content)
- Focus is on new business models, especially new ways of getting revenue, including new ways of organizing the media industry (eg, crowdfunding and other initiatives that help the industry to sustain itself)

2/4/2020

Survey - Innovation experimental labs on Media and/or Journalism

42. How would you describe the current implementation stage of this innovation?*Mark only one oval.*

- In development
- Prototype and/or demo sessions
- Internal implementation (within the team involved directly or indirectly)
- Control group (selected users)
- Adoption: implemented / made available in the market (whether or not it has reached many or few people)
- Discontinued, but has undergone internal implementation stage (by the team itself involved directly or indirectly)
- Discontinued, but has passed through the control group stage (selected users)
- Discontinued, but it became available in the market (independent if it reached many or few people)
- Other: _____

43. How do you evaluate the degree of innovation of this project?*Mark only one oval.*

- Delivers improvements to existing products, systems, or processes
- It encourages modest technological advances, which may have cascading effects on the market
- It brings new factors through knowledge, expertise, systems or skills and causes a break in existing systems, processes, skills and products (provided by technology)
- Influences / proposes / generate disruption on market structures rather than technologies
- I'm not sure.
- Other: _____

44. For what reason(s) is/are this/these innovation(s) a success sample for your lab?

You can choose as many as you consider adequate to describe it.

Check all that apply.

- Differentiation and competition: the innovation helps differentiate in the context of the media today and generates competitive advantage over other companies
- Culture change: the innovation proposes a change of culture in the media and in journalism whether it is for journalists or for the audience
- Team learning: the innovation has enabled the team to learn more about the question at hand, advancing towards a solution
- Positioning in front of the audience: the innovation allows the company or laboratory to position itself in a specific market or for audiences as innovative
- Other: _____

45. What is the replicability degree of this innovation in other media and /or journalism companies and/or other contexts? *

Here the focus is on whether this innovation could be used in other settings and how difficult it would be to implement or adopt it beyond the sphere of the media lab, ie how can it inspire others or be replicable in other media and/or journalism companies and/or other contexts. Replicable innovations are those that can be reappropriated (use with or without modifications) in similar contexts or with similarities for similar results.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Hardly replicable	<input type="radio"/>	Easily replicable				

Seção 4/6

Main innovation project: replicability

We are approaching the end of this survey, and we want to know which is the project in your laboratory with the highest degree of replicability, that is, the one with the greatest capacity to inspire others or to be replicable in other media and / or journalism companies and / or other contexts. Replicable innovations are those that can be reappropriated (use with or without modifications) in similar contexts or with similarities for similar results. If it is the same already indicated, just check the alternative below. If not, we'll just ask you to indicate the name and the link or short description of this project, as well as the degree of replicability. You will NOT have to answer all the previous questions again about this project.

46. Considering now only the replicability degree: what project of your lab do you consider the most important / relevant in this regard? *

Mark only one oval.

Same project previously highlighted *Skip to question 49.*
 Another project

Seção 5/6

Main innovation project: replicability

47. Please indicate the name of the most replicable project in your laboratory and link (or description)

48. Indicate the replicability degree of this innovation in other media and / or journalism companies and / or other contexts

Here the focus is on whether this innovation could be used in other settings and how difficult it is to implement or adopt beyond the sphere of the media lab, ie how it can inspire others or be replicable in other media companies and / or journalism and / or other contexts. Replicable innovations are those that can be reappropriated (use with or without modifications) in similar contexts or with similarities for similar results.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Hardly replicable	<input type="radio"/>	Easily replicable				

Seção 5/6 (continuação)

Other results

Last part!

49. Finally, would you like to list other outstanding projects from your laboratory for this research? Enter up to 5 projects in the field below by putting name and link. If the project does not have a URL, you can include a short description of it.

50. Before submitting the survey, if there is any classified information regarding your answers or the project you highlighted, we kindly ask you to inform us in the box below. This space can also be used if you want to leave any additional information to the researcher. Please, specify.

51. Use of survey data: disclaimer *

Just read and check the box to be able to submit the form. Any objections in this regards should be informed in the previous question.

Check all that apply.

By submitting this form you authorize the use of this survey data to academic purposes (including papers, books and other publishing material) as well as in related materials from World Association of Newspapers and News Publishers (WAN-IFRA). Any objections highlighted in the previous question will be considered.

Now just submit the form! Thank you for your participation!

2/4/2020

Survey - Innovation experimental labs on Media and/or Journalism

When we have the results from this research, we'll email the contact address who has received this survey invitation. If you have any questions or suggestions, you can also contact me at nunes.anacecilia@gmail.com

Seção 6/6

Powered by



APÊNDICE E - Questionário para líderes ou representantes de *media labs* (em espanhol)

2/4/2020

Questionario – Laboratorios experimentales de innovación en los medios y/o en el periodismo

Questionario – Laboratorios experimentales de innovación en los medios y/o en el periodismo

Este cuestionario es parte de una investigación de doctorado mediante una colaboración con con Global Alliance for Media Innovation (GAMI), la red de innovación de la World Association of Newspapers and News Publishers (WAN-IFRA).

La investigación académica es parte de investigación de doctorado en régimen de cotutela/doble titulación entre la Pontificia Universidad Católica de Rio Grande do Sul (PUCRS) y la Universidad de Beira Interior (UBI), dirigida por los profesores doctores Eduardo Campos Pellanda (PUCRS) y João Canavilhas (UBI).

Todas las preguntas son objetivas. Completar el formulario no llevará más de 15-20 minutos. Las preguntas están divididas en secciones y usted podrá mirar su progreso por las etapas del cuestionario.

¡Muchas gracias! Una vez que tengamos los resultados, compartiremos la investigación con los participantes a través del correo electrónico de contacto. Además, los aspectos destacados se publicarán en: <https://media-innovation.news/media-labs/>

Acerca de los datos proporcionados por usted: de forma predeterminada, se conoce el nombre del laboratorio y la región, pero la mayoría de los datos se tratarán en conjunto, dentro de las regiones (Europa, América del Norte, etc.) y otros grupos. Se proporcionará una lista de todos los laboratorios que participaron en el estudio. Entre los datos, el producto destacado por cada líder es más un enfoque cualitativo. Entonces podríamos identificar el laboratorio que hizo la innovación, en algunos casos. Con respecto a la privacidad de los datos, hay un recuadro específico al final del cuestionario, donde puede indicar si hay alguna información clasificada en su cuestionario y / o algo que no le gustaría que se divulgue.

Ana Cecília Bisso Nunes
Doctoranda en Comunicación Social PUCRS/UBI
E-mail: nunes.anacecilia@gmail.com

* Required

Identificación del media lab y su contexto

Datos básicos para identificar el laboratorio y el contexto del entrevistado

1. Nombre del laboratorio que usted representa: *

2/4/2020

Cuestionario – Laboratorios experimentales de innovación en los medios y/o en el periodismo

2. ¿Diría usted que el media lab actúa principalmente en cuál de estos ejes mediáticos? *

Marque todo lo que corresponda.

Check all that apply.

- Cine
- Entretenimiento
- Información, pero no contenido periodístico, pues no está basada en hechos y/o acontecimientos, ya sean factuales o históricos.
- Periodismo
- Literatura
- Música
- Publicidad y Propaganda
- Videojuegos
- Other: _____

3. Cargo/función ocupada por usted en el laboratorio: **Mark only one oval.*

- Fundador
- Fundador y líder
- Gestor/líder principal
- Investigador colaborador
- Other: _____

4. ¿Cuál es su formación académica inicial? **Mark only one oval.*

- Administración, economía o áreas afines
- Artes
- Diseño
- Tecnología de la información (TI) o áreas afines
- Periodismo
- Publicidad y Propaganda
- Relaciones Públicas
- Other: _____

5. ¿Hace cuántos meses actúa en este media lab? *

Por favor, conteste en meses.

6. ¿Ha trabajado usted en otro(s) media lab(s)? **Mark only one oval.*

- Sí
- No

2/4/2020

Cuestionario – Laboratorios experimentales de innovación en los medios y/o en el periodismo

7. **¿Cuándo se fundó el laboratorio? ***

8. **¿Cómo se financia su laboratorio?***Mark only one oval.*

- fondos publicos
- fondos privados
- Fondos mixtos, pero principalmente públicos.
- Fondos mixtos, pero principalmente privados.
- Other: _____

9. **¿Cuántos colaboradores trabajan periódicamente en el media lab? ***

No importa el tipo de vínculo, sí el hecho de actuar en el lab periódicamente con el equipo. Si la cantidad de colaboradores ha variado mucho en los últimos 12 meses, haga un promedio de la cantidad de personas en el equipo en este lapso.

10. **Del total de empleados, ¿cuántos son estudiantes y / o becarios? ***

Si este número ha variado mucho en los últimos 12 meses, responda al tamaño promedio de los estudiantes y / o del equipo de compañeros en este período.

11. **¿Qué tipo de formación académica tienen los integrantes del equipo del laboratorio? ***

Marque todo lo que corresponda.

Check all that apply.

- Administración, economía o áreas afines
- Artes
- Diseño
- Tecnología de la información (TI) o áreas afines
- Periodismo
- Publicidad y Propaganda
- Relaciones Públicas
- Other: _____

2/4/2020

Cuestionario – Laboratorios experimentales de innovación en los medios y/o en el periodismo

12. **¿Cuál de las siguientes afirmaciones está más claramente relacionada con el objetivo de su laboratorio? ***

Mark only one oval.

- Mi laboratorio está enfocado hacia los desafíos de los medios y / o el contexto del periodismo, y por ello propone y / o promueve innovaciones en la industria de los medios de comunicación o relacionadas con ellos. *Skip to question 28.*
- Mi laboratorio no está enfocado exclusivamente en la industria de los medios y / o en el contexto del periodismo, sino que también fomenta las innovaciones en esta área. *Skip to question 28.*
- Mi laboratorio tiene como base un concepto amplio de los medios, considerando los desafíos de la sociedad red y las transformaciones derivadas de la tecnología digital, sin una relación directa y / o prioritaria con el periodismo y / o los desafíos de la industria de los medios contemporáneos.
- Mi laboratorio se centra en los desafíos de la industria de los medios de comunicación y / o en el contexto del periodismo, pero su objetivo principal no es proponer innovaciones en esta área, utilizando otras formas de influir en estos desafíos, como cursos, actividades de educación en alfabetización mediática u otros proyectos *Skip to question 47.*
- Other: _____

Procesos de innovación, retos y resultados

13. **La principal actuación de su laboratorio es: ***

Mark only one oval.

- Desarrollo y lanzamiento de aplicaciones y tecnologías digitales
- Explorar nuevas narrativas multimedia y/o base de datos
- Promocionar y desarrollar startups y/o nuevas empresas
- Actividades de formación de profesionales de los medios y/o programas de alfabetización mediática para la audiencia
- Investigación y debates teóricos y aplicados con el único objetivo de producir artículos científicos/académicos
- Investigación y debates teóricos, aplicados y experimentales con el objetivo de producir patentes, nuevos productos, procedimientos u oportunidades de mercado, además de la producción de artículos científicos/académicos.

¿En qué medida está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

El 1 representa "totalmente en desacuerdo" y el 5 "totalmente de acuerdo".

14. **Mi laboratorio se centra en una nueva tecnología específica (drones, asistentes personales, internet de las cosas, etc.) para abordar sus proyectos ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

2/4/2020

Cuestionario – Laboratorios experimentales de innovación en los medios y/o en el periodismo

15. El proceso de mi laboratorio comienza a partir de los diversos problemas de la era de la información para posteriormente analizar las tecnologías adecuadas para resolverlos. *

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

16. ¿Cuántos proyectos, en promedio, su laboratorio concluye al año? *

El proyecto completo debe considerarse como uno que ha pasado a través de la conceptualización o el problema de identificación hasta la validación de la situación y / o la demo para los clientes y / o la publicación o la discontinuación. Cada nuevo ciclo completo debe considerarse como un proyecto nuevo, incluso si se trata con el mismo problema (product iteration)

Mark only one oval.

- Más de 12 proyectos/innovaciones al año
- Menos de 12, pero más de 6 proyectos/innovaciones al año
- Menos de 12, pero más de 3 proyectos/innovaciones al año
- Menos de 3 proyectos/innovaciones al año

17. Entre las estrategias abajo, ¿cuál(es) es(son) utilizada(s) por su laboratorio más a menudo en el proceso de innovación? *

Marque hasta cinco alternativas.

Check all that apply.

- Sugerencia o feedback online a través de beta test o cuestionario
- Cuestionarios cuantitativos online
- Entrevistas presenciales
- Entrevistas online (a través de herramientas digitales)
- Focus group presencial
- Focus group online (a través de herramientas digitales)
- Testes de usabilidad en salas de investigación
- Etnografía
- Estrategias de diseño participativo o colaborativo con el usuario (ejemplos: talleres u otras interacciones con la comunidad).
- Diario elaborado por el usuario
- Captura de datos en el contexto de usuarios a través de tecnologías de información (datos de consumo del celular, Analytics y otros).
- Investigaciones y reportes académicos
- Investigaciones y reportes del mercado
- Ninguna de las opciones
- Other: _____

2/4/2020

Cuestionario – Laboratorios experimentales de innovación en los medios y/o en el periodismo

18. Con respecto a las innovaciones procedentes de su laboratorio, ¿cuál alternativa mejor representa la mayor parte de los proyectos? *

Mark only one oval.

- Mi laboratorio centra su actividad en proyectos/soluciones a corto plazo; innovaciones que pueden ser fácilmente implementadas por las empresas en la rutina diaria.
- Mi laboratorio centra su actividad en proyectos/soluciones a mediano plazo; innovaciones que pueden ser fácilmente implementadas en las rutinas corporativas mediante adecuaciones de competencias, recursos o procesos
- Mi laboratorio centra su actividad en proyectos/soluciones a largo plazo; innovaciones que, para que sean implementadas en las rutinas corporativas, necesitan adecuaciones significativas de competencias, recursos y/o procesos.
- Mi laboratorio centra su actividad en proyectos/soluciones a medio o largo plazo, pero las soluciones son fragmentadas en planes a corto plazo para posibilitar aplicación gradual.

19. ¿Cuál(es) es(son) actualmente el(los) mayor(es) reto(s) en términos de innovación en los medios y/o en el periodismo en su laboratorio? *

Check all that apply.

- Equipo interdisciplinar / integración del equipo
- Integración de la investigación con el mercado y viceversa
- Dificultad de escalabilidad de las innovaciones
- Cultura corporativa/empresarial de los medios
- Presión del tiempo
- Implementación de una cultura de innovación en el contexto al que el lab se vincula
- Atractividad de profesionales de áreas distintas para trabajar con innovación en los medios
- Falta de conocimiento sobre negocios
- Falta de conocimiento sobre tecnología
- Costo para implementación de innovaciones
- Retos de sustentabilidad financiera del laboratorio
- Other: _____

Principal proyecto de innovación: resultados

Haga una reflexión sobre los proyectos de su laboratorio e indique lo que usted considera más representativo en términos de éxito y de los objetivos de su lab. Conteste las preguntas siempre a partir de este ejemplo / proyecto

20. Identificación: nombre de la innovación o del proyecto *

21. Sugerencia de página web o material con más informaciones sobre esta innovación *

2/4/2020

Cuestionario – Laboratorios experimentales de innovación en los medios y/o en el periodismo

22. ¿Cuál es el origen de esta innovación? *

Marque solamente una opción (elige la principal)

Mark only one oval.

- Una nueva oportunidad/necesidad del mercado.
- Una demanda/necesidad interna de una empresa de los medios y/o del periodismo.
- Surgimiento de una nueva tecnología para los medios y/o el periodismo que puede estar relacionada con una necesidad/oportunidad de mercado.
- Un nuevo uso para algo ya existente que procede de la observación/creatividad del equipo.
- Una oportunidad procedente del compromiso con comunidades y/o la aproximación con los contextos del usuario.
- No estoy seguro(a)/No sabría identificar.

23. En su visión, el problema al que esta innovación se refiere es de ámbito: **Mark only one oval.*

- Internacional: es un problema enfrentado en diferentes partes del mundo
- Nacional: es un problema especialmente en mi país
- Regional: es un problema especialmente en mi provincia/estado
- Local: es un problema especialmente en la región donde vivo en mi estado/provincia, ciudad o barrio

24. ¿Cómo describiría usted el nivel de implementación de esta innovación hoy en día? **Mark only one oval.*

- En desarrollo
- Prototipo o sesión de demostración
- Implementación interna (del equipo involucrado directa o indirectamente)
- Grupo de control (usuarios seleccionados)
- Adopción: implementada/disponible en el mercado (independiente de la cantidad de personas alcanzadas).
- Descontinuada, pero ha pasado por una etapa de implementación interna (del equipo involucrado directa o indirectamente).
- Descontinuada, pero ha pasado por una etapa de grupo de control (usuarios seleccionados).
- Descontinuada, pero ha pasado por una etapa en que estuvo disponible en el mercado (independiente de la cantidad de personas alcanzadas).
- Other: _____

2/4/2020

Cuestionario – Laboratorios experimentales de innovación en los medios y/o en el periodismo

25. **¿Cómo evalúa usted el nivel de innovación de este proyecto? ****Mark only one oval.*

- Contribuye para mejorar productos, sistemas o procesos existentes.
- Estimula modestos avances tecnológicos, que pueden generar un efecto cascada en el mercado.
- Trae nuevos factores a través del conocimiento, pericia, sistemas o competencias y provoca una ruptura en sistemas, procesos, habilidades y productos existentes (promovida por la tecnología).
- Influye/propone/genera una ruptura de las estructuras del mercado, más de que en las tecnologías.
- No estoy seguro(a)/No sabría identificar.
- Other: _____

26. **¿Cuál(es) es(son) la(s) razón(es) para que esta innovación sea entendida como un éxito de su lab? ****Check all that apply.*

- Distinción y competición: la innovación contribuye para la distinción en el contexto mediático actual y genera una ventaja competitiva frente a otras empresas. Por ejemplo: crecimiento de la audiencia y/o mayor engagement, mejora de procesos y/o aumento de ingresos.
- Cambio cultural: la innovación propone un cambio de cultura en los medios y el periodismo, ya sea para periodistas o para la audiencia.
- Aprendizaje del equipo: la innovación permite al equipo aprender más sobre el problema, avanzando rumbo a una solución.
- Posicionamiento frente a la audiencia, para obtener prestigio: la innovación permite a la empresa o laboratorio posicionarse como innovadora en un mercado específico o para las audiencias.
- Other: _____

27. **¿Cuál es la posibilidad de replicar esta innovación en otras empresas de los medios y/o del periodismo y/u otros contextos? ***

Aquí buscamos entender si esta innovación podría utilizarse en otros ámbitos y cuál es la dificultad para la implementación o adopción más allá del contexto de los laboratorios; cuál es la posibilidad de que esta innovación inspire a otros o sea reproducida en otras empresas de los medios y/o del periodismo y/u otros contextos. Las innovaciones replicables son aquellas que se pueden reapropiar (usar con o sin modificaciones) en contextos similares o con similitudes para resultados similares.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Difícilmente replicable	<input type="radio"/>	Fácilmente replicable				

Skip to question 46.

Características del laboratorio en relación con los medios y el periodismo.

Aquí buscamos entender los objetivos y retos de su laboratorio.

2/4/2020

Cuestionario – Laboratorios experimentales de innovación en los medios y/o en el periodismo

28. Teniendo en cuenta sus medios de comunicación y / o proyectos de periodismo, la principal actuación de su laboratorio es: *

Mark only one oval.

- Desarrollo y lanzamiento de aplicaciones y tecnologías digitales
- Explorar nuevas narrativas multimedia y/o periodismo de datos
- Promocionar y desarrollar startups y/o nuevas empresas
- Actividades de formación de profesionales de los medios y/o programas de alfabetización mediática para la audiencia
- Investigación y debates teóricos y aplicados sobre innovación en los medios y/o en el periodismo con el único objetivo de producir artículos científicos/académicos
- Investigación y debates teóricos, aplicados y experimentales sobre innovación en los medios y/o en el periodismo, con el objetivo de producir patentes, nuevos productos, procedimientos u oportunidades de mercado, además de la producción de artículos científicos/académicos.

29. ¿Cuál(es) es(son) el(los) principal(es) objetivo(s) de su laboratorio en relación al contexto de los medios? *

Check all that apply.

- Crear nuevos productos, nuevas plataformas (para smartphones, tablets entre otros), nuevos servicios (aplicaciones, web tv, etc.) o nuevas formas narrativas a partir o no de la tecnología.
- Crear o repensar procesos, debatir y proponer nuevas organizaciones de trabajo para la producción mediática como la reorganización de las redacciones periodísticas a través de la introducción de herramientas digitales o contenidos producidos por los usuarios
- Proponer un nuevo posicionamiento para uno o varios productos mediáticos: un nuevo posicionamiento de marca frente a las audiencias o el direccionamiento del producto para un nuevo segmento de mercado, pero con foco en su posicionamiento.
- Proponer el cambio de los valores institucionales y/o modelos de negocios, como nuevas formas de ingresos o alteraciones en la distribución, como ha ocurrido en la transición de la venta de CDs para los servicios de streaming, por ejemplo.
- Generar un cambio social a partir de la innovación en los medios, desarrollar nuevos usos de los medios con foco en el impacto social.

30. ¿Cómo logra usted ese objetivo? ¿Cuál(es) es(son) el(los) principal(es) foco(s) de innovación del laboratorio en relación a los medios y/o al periodismo? *

Check all that apply.

- Enfoque en contenido: nuevas formas narrativas y lenguajes (ejemplos: Snow Fall y reportajes especiales) o nuevos contenidos de entretenimiento o de otras industrias mediáticas (literatura, música, etc.).
- Enfoque en una nueva forma de consumo: nuevas plataformas (aplicaciones, websites, etc.) y/o nuevas o mejores experiencias de usuario para el consumo de los medios y/o del periodismo.
- Enfoque en la producción y la distribución: cambios en la forma de producir, reproducir, distribuir o exhibir contenidos, incluso el uso de nuevas tecnologías, plataformas u otras innovaciones para la producción de contenido, además de mejoras en el proceso de distribución o exhibición de los contenidos. (Ejemplos: la mejor calidad del DVD frente al CD; el uso de celulares, drones u otras tecnologías para la producción de contenido periodístico).
- Enfoque en nuevos modelos de negocios, especialmente nuevas formas de ingresos, incluso nuevas formas de organización de la industria de los medios (ejemplos: financiación colectiva y otras iniciativas que posibiliten el fomento de la industria).

Seção 2/6

https://docs.google.com/forms/d/1E-pG3QHsRJ3kGh8OP2RPWfkKav-i0ch_cwSKcsHLxHw/edit

9/16

Procesos de innovación y retos

¿En qué medida está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

El 1 representa "totalmente en desacuerdo" y el 5 "totalmente de acuerdo".

31. **Mi laboratorio se basa en una nueva tecnología específica (drones, asistentes personales, internet de cosas, etc.) para abordar problemas de los medios y/o del periodismo. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

32. **El proceso de mi laboratorio comienza a partir de problemas de los medios y/o del periodismo para posteriormente analizar las tecnologías adecuadas para resolverlos. ***

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo				

33. **¿Cuántos proyectos, en promedio, su laboratorio concluye al año? ***

El proyecto completo debe considerarse como uno que ha pasado a través de la conceptualización o el problema de identificación hasta la validación de la situación y / o la demo para los clientes y / o la publicación o la discontinuación. Cada nuevo ciclo completo debe considerarse como un proyecto nuevo, incluso si se trata con el mismo problema (product iteration)

Mark only one oval.

- Más de 12 proyectos/innovaciones al año
- Menos de 12, pero más de 6 proyectos/innovaciones al año
- Menos de 12, pero más de 3 proyectos/innovaciones al año
- Menos de 3 proyectos/innovaciones al año

34. **Con respecto a las innovaciones procedentes de su laboratorio, ¿cuál alternativa mejor representa la mayor parte de los proyectos? ***

Mark only one oval.

- Mi laboratorio centra su actividad en proyectos/soluciones a corto plazo para los medios y/o el periodismo; innovaciones que pueden ser fácilmente implementadas por las empresas en la rutina diaria de los medios.
- Mi laboratorio centra su actividad en proyectos/soluciones a mediano plazo para los medios y/o el periodismo; innovaciones que pueden ser fácilmente implementadas en rutinas mediáticas mediante adecuaciones de competencias, recursos o procesos
- Mi laboratorio centra su actividad en proyectos/soluciones a largo plazo para los medios y/o el periodismo; innovaciones que, para que sean implementadas en las rutinas mediáticas, necesitan adecuaciones significativas de competencias, recursos y/o procesos.
- Mi laboratorio centra su actividad en proyectos/soluciones a medio o largo plazo para los medios y/o el periodismo, pero las soluciones son fragmentadas en planes a corto plazo para posibilitar aplicación gradual.

2/4/2020

Cuestionario – Laboratorios experimentales de innovación en los medios y/o en el periodismo

35. **¿Cuál(es) es(son) actualmente el(los) mayor(es) reto(s) en términos de innovación en los medios y/o en el periodismo en su laboratorio? ***

Check all that apply.

- Equipo interdisciplinar / integración del equipo
- Integración de la investigación con el mercado y viceversa
- Dificultad de escalabilidad de las innovaciones
- Cultura corporativa/empresarial de los medios
- Presión del tiempo
- Implementación de una cultura de innovación en el contexto al que el lab se vincula
- Atractividad de profesionales de áreas distintas para trabajar con innovación en los medios
- Falta de conocimiento sobre negocios
- Falta de conocimiento sobre tecnología
- Costo para implementación de innovaciones
- Retos de sustentabilidad financiera del laboratorio
- Other: _____

36. **Entre las estrategias abajo, ¿cuál(es) es(son) utilizada(s) por su laboratorio más a menudo en el proceso de innovación? ***

Marque hasta cinco alternativas.

Check all that apply.

- Sugerencia o feedback online a través de beta test o cuestionario
- Cuestionarios cuantitativos online
- Entrevistas presenciales
- Entrevistas online (a través de herramientas digitales)
- Focus group presencial
- Focus group online (a través de herramientas digitales)
- Testes de usabilidad en salas de investigación
- Etnografía
- Estrategias de diseño participativo o colaborativo con el usuario (ejemplos: talleres u otras interacciones con la comunidad).
- Diario elaborado por el usuario
- Captura de datos en el contexto de usuarios a través de tecnologías de información (datos de consumo del celular, Analytics y otros).
- Investigaciones y reportes académicos
- Investigaciones y reportes del mercado
- Ninguna de las opciones
- Other: _____

Seção 3/6

Principal proyecto de innovación: resultados

https://docs.google.com/forms/d/1E-pG3QHsRJ3kGh8OP2RPWfkKav-i0ch_cwSKcsHLxHw/edit

11/16

2/4/2020

Cuestionario – Laboratorios experimentales de innovación en los medios y/o en el periodismo

Haga una reflexión sobre los proyectos de su laboratorio e indique lo que usted considera más representativo en términos de éxito y de los objetivos de su lab. Conteste las preguntas siempre a partir de este ejemplo / proyecto

37. Identificación: nombre de la innovación o del proyecto *

38. Sugerencia de página web o material con más informaciones sobre esta innovación *

39. ¿Cuál es el origen de esta innovación? *

Marque solamente una opción (elige la principal)

Mark only one oval.

- Una nueva oportunidad/necesidad del mercado.
- Una demanda/necesidad interna de una empresa de los medios y/o del periodismo.
- Surgimiento de una nueva tecnología para los medios y/o el periodismo que puede estar relacionada con una necesidad/oportunidad de mercado.
- Un nuevo uso para algo ya existente que procede de la observación/creatividad del equipo.
- Una oportunidad procedente del compromiso con comunidades y/o la aproximación con los contextos del usuario.
- No estoy seguro(a)/No sabría identificar.

40. En su visión, el problema al que esta innovación se refiere es de ámbito: *

Mark only one oval.

- Internacional: es un problema enfrentado en diferentes partes del mundo
- Nacional: es un problema especialmente en mi país
- Regional: es un problema especialmente en mi provincia/estado
- Local: es un problema especialmente en la región donde vivo en mi estado/provincia, ciudad o barrio

41. ¿Cuál(es) es(son) el(los) principal(es) enfoque(s) de esta innovación en relación a los medios y/o el periodismo? *

Check all that apply.

- Enfoque en contenido: nuevas formas narrativas y lenguajes (ejemplos: Snow Fall y reportajes especiales), nuevos contenidos de entretenimiento o de otras industrias mediáticas (literatura, música, etc.).
- Enfoque en una nueva forma de consumo: nuevas plataformas (aplicaciones, páginas web, etc.) y/o nuevas o mejores experiencias de usuario para el consumo de los medios y/o el periodismo.
- Enfoque en la producción y la distribución: cambios en la forma de producir, reproducir, distribuir o exhibir contenidos, incluso el uso de nuevas tecnologías, plataformas u otras innovaciones para la producción de contenido, además de mejoras en el proceso de distribución o exhibición de los contenidos (ejemplos: mejor calidad del DVD frente al CD; el uso de celulares, drones u otras tecnologías para la producción de contenido periodístico).
- Enfoque en nuevos modelos de negocios, especialmente nuevas formas de ingresos, incluso nuevas formas de organización de la industria de los medios (ejemplos: financiación colectiva y otras iniciativas que auxilian el fomento de la industria).

2/4/2020

Cuestionario – Laboratorios experimentales de innovación en los medios y/o en el periodismo

42. ¿Cómo describiría usted el nivel de implementación de esta innovación hoy en día? *

Mark only one oval.

- En desarrollo
- Prototipo o sesión de demostración
- Implementación interna (del equipo involucrado directa o indirectamente)
- Grupo de control (usuarios seleccionados)
- Adopción: implementada/disponible en el mercado (independiente de la cantidad de personas alcanzadas).
- Descontinuada, pero ha pasado por una etapa de implementación interna (del equipo involucrado directa o indirectamente).
- Descontinuada, pero ha pasado por una etapa de grupo de control (usuarios seleccionados).
- Descontinuada, pero ha pasado por una etapa en que estuvo disponible en el mercado (independiente de la cantidad de personas alcanzadas).
- Other: _____

43. ¿Cómo evalúa usted el nivel de innovación de este proyecto? *

Mark only one oval.

- Contribuye para mejorar productos, sistemas o procesos existentes.
- Estimula modestos avances tecnológicos, que pueden generar un efecto cascada en el mercado.
- Trae nuevos factores a través del conocimiento, pericia, sistemas o competencias y provoca una ruptura en sistemas, procesos, habilidades y productos existentes (promovida por la tecnología).
- Influye/propone/genera una ruptura de las estructuras del mercado, más de que en las tecnologías.
- No estoy seguro(a)/No sabría identificar.
- Other: _____

44. ¿Cuál(es) es(son) la(s) razón(es) para que esta innovación sea entendida como un éxito de su lab? *

Check all that apply.

- Distinción y competición: la innovación contribuye para la distinción en el contexto mediático actual y genera una ventaja competitiva frente a otras empresas. Por ejemplo: crecimiento de la audiencia y/o mayor engagement, mejora de procesos y/o aumento de ingresos.
- Cambio cultural: la innovación propone un cambio de cultura en los medios y el periodismo, ya sea para periodistas o para la audiencia.
- Aprendizaje del equipo: la innovación permite al equipo aprender más sobre el problema, avanzando rumbo a una solución.
- Posicionamiento frente a la audiencia, para obtener prestigio: la innovación permite a la empresa o laboratorio posicionarse como innovadora en un mercado específico o para las audiencias.
- Other: _____

2/4/2020

Cuestionario – Laboratorios experimentales de innovación en los medios y/o en el periodismo

45. ¿Cuál es la posibilidad de replicar esta innovación en otras empresas de los medios y/o del periodismo y/u otros contextos? *

Aquí buscamos entender si esta innovación podría utilizarse en otros ámbitos y cuál es la dificultad para la implementación o adopción más allá del contexto de los laboratorios; cuál es la posibilidad de que esta innovación inspire a otros o sea reproducida en otras empresas de los medios y/o del periodismo y/u otros contextos. Las innovaciones replicables son aquellas que se pueden reapropiar (usar con o sin modificaciones) en contextos similares o con similitudes para resultados similares.
Mark only one oval.

1	2	3	4	5		
Difícilmente replicable	<input type="radio"/>	Fácilmente replicable				

Seção 4/6

Principal proyecto de innovación: replicabilidad

Hemos llegado al final del cuestionario y quisiéramos saber cuál es el proyecto de su laboratorio con mayor nivel de replicabilidad; cuál es la posibilidad de que esta innovación inspire a otros o sea reproducida en otras empresas de los medios y/o del periodismo y/u otros contextos. Las innovaciones replicables son aquellas que se pueden reapropiar (usar con o sin modificaciones) en contextos similares o con similitudes para resultados similares. Si es lo mismo que usted ha informado, marque esta alternativa. Si no, le pedimos que informe apenas el nombre del proyecto y su enlace o una corta descripción y su nivel de replicabilidad. Usted NO volverá a contestar todas las preguntas anteriores sobre este proyecto.

46. Con respecto únicamente a la cuestión de replicabilidad: en su visión, ¿cuál es el más importante proyecto realizado por su laboratorio? *

Mark only one oval.

- El mismo informado anteriormente *Skip to question 49.*
- Otro proyecto

Seção 5/6

Principal proyecto de innovación: replicabilidad

47. Por favor, indique el nombre del proyecto más replicable de su laboratorio y el enlace (o una descripción)

48. Indique la replicabilidad de esta innovación en otras empresas de los medios y/o del periodismo y/u otros contextos

Aquí buscamos entender si esta innovación podría ser utilizada en otros ámbitos y cuál es la dificultad para la implementación o adopción más allá del contexto de los medios lab; cuál es la posibilidad de que esta innovación inspire a otros o sea reproducida en otras empresas de los medios y/o del periodismo y/u otros contextos. Las innovaciones replicables son aquellas que se pueden reapropiar (usar con o sin modificaciones) en contextos similares o con similitudes para resultados similares.

Mark only one oval.

	1	2	3	4	5	
Difícilmente replicable	<input type="radio"/>	Fácilmente replicable				

Seção 5/6 (continuacion)

Otros resultados

¡Última pregunta!

49. Por fin, le pedimos que indique los nombres de otros proyectos destacados de su laboratorio para esta investigación. Indique hasta 5 proyectos (nombre y enlace). Si el proyecto no tiene una página web, usted puede llenar el campo con una corta descripción

50. Caso haya alguna información confidencial/reservada relacionada a las respuestas o al proyecto abordado, por favor informe abajo antes de enviar el formulario. Este espacio también se puede usar si desea dejar cualquier información adicional al investigador. Por favor, especifique.

51. Uso de datos: aclaración *

Lea y marque la casilla para que usted pueda enviar el cuestionario. Observaciones o excepciones deben ser informadas en la pregunta anterior.

Check all that apply.

Al enviar este formulario usted autoriza el uso de los datos de este cuestionario para propósitos académicos (incluso artículos, libros y otras publicaciones editoriales) además de permitir el uso en materiales de la World Association of Newspapers and News Publishers (WAN-IFRA). Eventuales objeciones en la cuestión anterior serán observadas.

2/4/2020

Cuestionario – Laboratorios experimentales de innovación en los medios y/o en el periodismo

¡Gracias por su colaboración! Ahora solo falta que nos envíe el formulario.

Tan pronto tengamos los resultados de la investigación le enviaremos un correo a la dirección de e-mail a la que usted recibió este cuestionario. Si tiene dudas o desea hacer alguna sugerencia, envíeme por favor un correo a nunes.anacecilia@gmail.com

Seção 6/6

Powered by
 Google Forms

APÊNDICE F - Lista de *media labs* mapeados e respondentes do questionário

Nome do media lab	Nome do grupo de mídia, empresa ou universidade	Natureza	País	Aparentemente ativo	Respondeu o questionário
Aalto Media Lab	Aalto University	Universidade	Finlândia	●	
Agence France-Press Medialab R&D	Agence France Presse (AFP)	Empresa de mídia	França	●	●
Agência-Laboratório de Práticas Inovadoras em Comunicação (UNILAB)	Universidade Católica de Pernambuco	Universidade	Brasil	●	
ALiGN Media Lab	Carleton University	Universidade	Canadá	●	●
Aljazeera Interactives (AJ Labs)	Aljazeera	Empresa de mídia	Catar	●	
Amaury Lab	Amaury Group	Empresa de mídia	França		
APA-medialab	Austria Press Agency	Empresa de mídia	Áustria	●	●
Arizona State University New Media Innovation and Entrepreneurship Lab	Arizona State University	Universidade	EUA	●	
Asahi Shimbun Media Lab	Asahi Shimbun	Empresa de mídia	Japão	●	
BBC News Labs	BBC	Empresa de mídia	Reino Unido	●	●
BBC Worldwide Labs	BBC	Empresa de mídia	Reino Unido		
BCNMedialab	Coletivo de jornalistas	Independente	Espanha		
BizLab - Public Radio Business Laboratory	N/A	Independente	EUA	●	
BuzzFeed Open Lab	BuzzFeed	Empresa de Mídia	EUA		
Center for Investigative Journalism	University of Bergen	Universidade	Noruega	●	●
Centre for Community Journalism: engaging and innovating	Cardiff University	Universidade	Reino Unido	●	
CFC Media Lab	N/A	Independente	Canadá	●	

Nome do media lab	Nome do grupo de mídia, empresa ou universidade	Natureza	País	Aparentemente ativo	Respondeu o questionário
Chicas Poderosas - New Ventures Lab	Chicas Poderosas	Independente	Brasil	•	•
Civic Media Lab	Sahara Reports	Independente	Nigéria	•	
Civic Media Lab	MIT	Universidade	EUA	•	
Colorado Media Project	N/A	Consórcio	EUA	•	
Columbia University School of the Arts Digital Storytelling Lab	Columbia University	Universidade	EUA	•	•
Critical Media Lab	University of Waterloo	Universidade	Canadá	•	•
Daily News Innovation Lab	Daily News	Empresa de mídia	EUA		
Diario de Noticias Media Lab	Diario de noticias	Empresa de mídia	Portugal	•	
Digital World Research Centre	University of Surrey	Universidade	Reino Unido	•	•
Dlab	Directv	Empresa de mídia	EUA		
DN Lab	Diario de Navarra, Universidad de Navarra, la Universidad Pública de Navarra y el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra	Consórcio	Espanha		
DPA-Newslab	DPA	Empresa de mídia	Alemanha	•	
Drone Journalism Lab	University of Nebraska–Lincoln	Universidade	EUA	•	
DW Lab	Deutsche Welle	Empresa de mídia	Alemanha	•	•
ECOLab	El Colombiano	Empresa de mídia	Colômbia	•	
EL PAIS__LAB	EL PAÍS	Empresa de mídia	Espanha	•	
ElConfidencial. Lab	El Confidencial	Empresa de mídia	Espanha	•	
Engagement Lab	Emerson College	Universidade	EUA	•	•
EPFL+ECAL Lab	University of Art and Design Lausanne	Universidade	Suíça	•	
ESPM Media Lab (SP)	ESPM - SP	Universidade	Brasil		
Estado Lateral Media Lab	Independente	Independente	Argentina		

Nome do media lab	Nome do grupo de mídia, empresa ou universidade	Natureza	País	Aparentemente ativo	Respondeu o questionário
Fac Media Lab (FML)	Universidade de Brasília	Universidade	Brasil	•	•
FranceTV	France Télévisions (tv pública)	Empresa de mídia	França	•	•
FT Labs (of Financial Times Ltd)	Financial times	Empresa de mídia	Reino Unido	•	•
Future Earth Media Lab	Future Earth, Globaia and the International Council for Science	Consórcio	Suécia	•	
Future Places Medialab for citizenship	Independente	Independente	Portugal		
GlobeLab	The Boston Globe	Empresa de mídia	EUA		
Google News Lab (USA, matriz)	Google	Empresa de mídia	EUA	•	
Griot - Laboratório de Investigação em Jornalismo, Direitos Humanos e Narrativas Complexas	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	Universidade	Brasil	•	•
Guardian US Mobile Innovation Lab	The Guardian	Empresa de mídia	EUA		
Harmony Labs	N/A	Independente	EUA	•	
Havas Media Lab	Havas Media (agência de publicidade)	Empresa de mídia	[Reino Unido]		
Hive Media Lab	Cascade Public Media (KCTS 9 TV)	Empresa de mídia	EUA	•	•
Huffpost Labs	Huffington post	Empresa de mídia	EUA		
Human Media Lab	Queen's University	Universidade	Canadá	•	
Innovation & Futures Lab	Reynolds Journalism Institute at University of Missouri	Universidade	EUA	•	
iNOVA Media Lab	Universidade Nova de Lisboa	Universidade	Portugal	•	•
IPG Media Lab	Interpublic Group	Empresa de mídia	EUA	•	
IRIB R&D (former New Media Lab)	IRIB - Islamic Republic of Iranian Broadcasting	Empresa de mídia	Irã	•	
Irish Times Idealab Innovation	The Irish times	Empresa de mídia	Irlanda		

Nome do media lab	Nome do grupo de mídia, empresa ou universidade	Natureza	País	Aparentemente ativo	Respondeu o questionário
J-Lab	American University's School of Communications	Universidade	EUA	•	
Jornal de Noticias Media Lab	Jornal de notícias	Empresa de mídia	Portugal		
Journalism and Media Lab (JamLab)	Wits Journalism and the Tshimologong Digital Innovation Precinct in partnership with Ryerson University, Toronto and Journalists for Human Rights.	Consórcio	África do Sul	•	
Kaya Labs (former Independent Lab)	Independent Media	Empresa de mídia	África do Sul	•	
Kids Media Lab	Universidade do Minho	Universidade	Portugal	•	
Knight-Cronkite News Lab	John S. and James L. Knight Foundation and the Walter Cronkite School of Journalism and Mass Communication at Arizona State University.	Consórcio	EUA	•	
La Diaria Lab	La Diaria	Empresa de mídia	Uruguai	•	
LA Media Lab	N/A	Consórcio	EUA		
Lab 351	The Globe and Mail	Empresa de mídia	Canadá	•	
Lab:ACM	Instituto Politécnico de Beja	Universidade	Portugal	•	
LABIC	Universidade Federal do Espírito Santo	Universidade	Brasil	•	
Laboratório Aberto de Jornalismo da Énois	N/A	Independente	Brasil	•	•
Laboratório de Convergência de Mídias - LABCOM/DCS/UFMA	UFMA: Universidade Federal do Maranhão	Universidade	Brasil	•	•
Laboratorio de Experimentación Periodística	RED/ACCION	Empresa de mídia	Argentina		
Laboratório de Inovação em Jornalismo – Labin	Universidade Federal de Ouro Preto	Universidade	Brasil	•	
Laboratório de Inovação em Jornalismo Ambiental	Eco	Independente	Brasil		
LABs -Laboratórios de Inovação Jornalística	Agência Pública	Empresa de mídia	Brasil	•	

Nome do media lab	Nome do grupo de mídia, empresa ou universidade	Natureza	País	Aparentemente ativo	Respondeu o questionário
LES/PUC-Rio (Laboratório de Engenharia de Software, Globo Lab Dados)	PUC-Rio e Globo	Consórcio	Brasil	•	•
Local News Lab at Democracy Fund	Democracy Fund	Independente	EUA	•	•
MAS Nice-Matin	Nice-Matin	Empresa de mídia	França	•	•
McClatchy New Ventures Lab	McClatchy	Empresa de mídia	EUA	•	•
Media & democracy	non-profit company	Independente	Suécia	•	•
Media Camp	Turner Warner Bros	Empresa de mídia	EUA		
Media City Bergen Media Lab (MCB Media Lab)	Empresas e Universidade de Bergen	Consórcio	Noruega	•	•
Media Innovation Lab Texas State University	Texas State University	Universidade	EUA	•	•
Media Innovation Studio	University of Central Lancashire	Universidade	Reino Unido	•	•
Media Lab (UFG) - (UFG, UnB e UNIFESSPA)	UFG, UnB e UNIFESSPA	Universidade	Brasil	•	
Media Lab (UNIFESSPA) - (UFG, UnB e UNIFESSPA)	UFG, UnB e UNIFESSPA	Universidade	Brasil	•	•
Media Lab / UAM (Universidade Anhembi-Morumbi)	Universidade Anhembi Morumbi	Universidade	Brasil	•	•
Media Lab ANTEL-ORT	Universidad ORT	Universidade	Uruguai	•	
Media Lab Bayern	N/A	Independente	Alemanha	•	•
Media Maker Space/DMJX	Danish School of Media and Journalism	Universidade	Dinamarca	•	•
MediaLAB Amsterdam / Digital Society School	Amsterdam University	Universidade	Holanda	•	
MediaLab EAFIT	EAFIT	Universidade	Colômbia	•	•
MediaLab Iscte-IUL	ISCTE-IUL	Universidade	Portugal	•	•
Medialab Katowice	N/A	Independente	Polônia	•	•

Nome do media lab	Nome do grupo de mídia, empresa ou universidade	Natureza	País	Aparentemente ativo	Respondeu o questionário
Medialab UFF	Universidade Federal Fluminense (UFF)	Universidade	Brasil	•	•
MediaLab-UnB - (UFG, UnB e UNIFESSPA)	UFG, UnB e UNIFESSPA	Universidade	Brasil	•	•
MediaLab.UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	Universidade	Brasil	•	
MedialabUIO-CIESPAL	CIESPAL - Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina	Independente	Equador	•	
Mediati	N/A	Independente	Coréia do Sul	•	
metaLAB (at) Harvard	Harvard University	Universidade	EUA	•	•
Mexico Media Lab	N/A	Independente	México	•	
MIT Media Lab	MIT	Universidade	EUA	•	
Monday Innovation Lab	N/A	Independente	Espanha	•	•
NBCUniversal - Media Labs	NBCUniversal	Empresa de mídia	EUA	•	
Neo Media Lab	UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO (UNTREF)	Universidade	Argentina	•	
New York Daily News Innovation Lab	New York Daily News	Empresa de mídia	EUA		
Next Media Accelerator	German Press Agency (dpa) e investimentos de outras empresas de mídia	Consórcio	Alemanha	•	
NJ Mobile News Lab	Cooperative Media at Montclair State University, Geraldine R. Dodge Foundation and the James S. and John L. Knight Foundation	Consórcio	EUA	•	•
Nordjyske Startup	Nordjyske Medier	Empresa de mídia	Dinamarca	•	•
Northwestern Local News Initiative	Northwestern University	Universidade	EUA	•	
Northwestern University Knight Lab	Northwestern University	Universidade	EUA	•	•
NPR Public Radio Incubation Lab	NPR : National Public Radio	Empresa de mídia	EUA	•	
NRK Beta	NRK	Empresa de mídia	Noruega	•	

Nome do media lab	Nome do grupo de mídia, empresa ou universidade	Natureza	País	Aparentemente ativo	Respondeu o questionário
NYC Media Lab	Consórcio entre empresas privadas e universidades	Consórcio	EUA	•	•
NYDN Innovation Lab	New York Daily News	Empresa de mídia	EUA		
OFF7, startup accelerator of Ouest-France	Ouest- France	Empresa de mídia	França	•	•
OjoLab	OjoPúblico	Empresa de mídia	Peru	•	•
Open Lab	Newcastle University's School of Computing Science	Universidade	Reino Unido	•	
OrbitalLab	N/A	Independente	Brasil	•	•
Ouest Médialab	N/A	Consórcio	França	•	•
P3	Público	Empresa de mídia	Portugal	•	•
PBS Idea Lab	PBS	Empresa de mídia	EUA		
Pervasive Media Studio	University of the West of England, University of Bristol and Watershed	Universidade	Reino Unido	•	•
Quartz Bot Studio	Quartz	Empresa de mídia	EUA	•	
RAI Lab	RAI	Empresa de mídia	Itália		
Reese News Lab - Center for Innovation and Sustainability in Local Media	University of North Carolina	Universidade	EUA	•	
Remedia.Lab - Laboratório e Incubadora de Media Regionais	Universidade da Beira Interior	Universidade	Portugal	•	•
Roularta Mediatech Accelerator	Roularta Media Group	Empresa de mídia	Bélgica		
RTVE.es Lab	RTVE	Empresa de mídia	Espanha	•	
São Mateus em Movimento Media Lab	Independente	Independente	Brasil		

Nome do media lab	Nome do grupo de mídia, empresa ou universidade	Natureza	País	Aparentemente ativo	Respondeu o questionário
Sense-IT	Norwegian University of Science and Technology	Universidade	Noruega	•	•
Social Media Lab	Ryerson University	Universidade	Canadá	•	
Social Media Lab – or “SIMElab”	United States International University Africa (USIU)	Universidade	Quênia	•	
Stanford Computational Journalism Lab	Stanford University	Universidade	EUA	•	
Stibo Accelerator	Stibo A/S	Independente	Dinamarca	•	•
The Annenberg Innovation Lab	University of Southern California (USC)	Universidade	EUA	•	
The Brown Institute for Media Innovation	Columbia University’s Journalism School (East Coast, New York) and Stanford’s School of Engineering (West Coast, California)	Universidade	EUA	•	
The Lenfest Local Lab	The Lenfest Institute for Journalism	Consórcio	EUA	•	•
The NYT Company R&D Lab	The New York times Co.	Empresa de mídia	EUA	•	
The Wall Street Journal R&D	The Wall Street Journal	Empresa de mídia	EUA	•	
Théophraste	Sud Ouest newspaper	Empresa de mídia	França	•	
Time Inc UK Innovation Lab	Time Inc	Empresa de Mídia	Reino Unido		
Time Warner Media Lab	Time Warner	Empresa de mídia	EUA		
Topological Media Lab	Concordia University	Universidade	Canadá	•	
Tow Center for Digital Journalism	Columbia University	Universidade	EUA	•	
Tow-Knight Center for Entrepreneurial Journalism	CUNY Newmark Graduate School of Journalism	Universidade	EUA	•	•
Ubilab	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS)	Universidade	Brasil	•	•
University of Kansas Media Innovation Lab	University of Kansas Media Innovation Lab	Universidade	EUA		

Nome do media lab	Nome do grupo de mídia, empresa ou universidade	Natureza	País	Aparentemente ativo	Respondeu o questionário
Visual Social Media Lab	University of Sheffield	Universidade	Reino Unido	•	
Vocento Media Lab	Vocento	Empresa de mídia	Espanha	•	
WapoLabs	The Washington post	Empresa de mídia	EUA		
WarnerMedia Innovation Lab	WarnerMedia with AT&T's	Empresa de mídia	EUA	•	
WITNESS Media Lab	Parceria com Google News Lab	Consórcio	EUA	•	•
Yahoo! Labs	Yahoo	Empresa de mídia	Estados Unidos		
YR Innovation Lab	YR Media	Empresa de mídia	EUA	•	

APÊNDICE G - Projetos de inovação indicados nos questionários

Agrupamento	Projeto	URL	Descrição
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	A restaurant review app	-	Aplicativo que facilita a pesquisa e a classificação das avaliações de restaurantes do Philadelphia Inquirer, jornal diário da região.
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	Ambiental Media	https://ambiental.media/	Empresa que produz conteúdo sobre ciência para o público em geral. Seus clientes são redes e institutos de pesquisa, universidades e organizações do terceiro setor do Brasil e do exterior.
Conceito Amplo de Mídia	Arte interativa computacional biocibernética : complexidade e emergência	https://ppgdesign.anhembi.br/	Arte e tecnologia para evidenciar relação entre seres vivos
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	Automated Translations	https://labs.ft.com/experiment/2018/11/23/translations.html	Ferramenta de tradução de conteúdos
Conceito Amplo de Mídia	Beta Blocks	https://betablocks.city	Intervenção urbana para pensar em como a tecnologia poderia contribuir para Boston.
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	Beta Borås	https://medierochdemokrati.lindholmen.se/en/news/informative-and-playful-journalism-attracts-25-35-year-olds	Beta Borås - narrativas multimídias e informativas com equipe dedicada para entendimento de aceitação deste tipo de reportagem pelos jovens entre 25 e 35 anos
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	Capturing Hate	https://lab.witness.org/projects/transgender-violence/	Capturing Hate explora como os vídeos de testemunhas oculares fornecem novas fontes de dados sobre a prevalência de violência transfóbica.
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	CAST	http://mediainnovationstudio.org/cast-project/	Projeto de difusão da informação e notícias locais em regiões com acesso restrito à internet ou mesmo sem conexão de rede, em parceria com a empresa WiCastr
Conceito Amplo de Mídia	Curricule	https://curricule.berkman.harvard.edu/#/home	Sistema para escolha de currículo de curso de forma interativa e correlacionada
Conceito Amplo de Mídia	Data for culture	https://dataforculture.eu/	Iniciativa de processamento e visualização de dados para entender os processos complexos que governam a cidade de Katowice, na Polônia, e para contá-los ao público.
Conceito Amplo de Mídia	DHD Media Hub	https://dhd.netlify.com/#Vxhrsjsvty	Site de inspiração criativa, que motiva o usuário a recombinar elementos e propor a construção de um projeto inspirado pelos elementos sorteados
Conceito Amplo de Mídia	Dreamscape	https://en-us.sennheiser.com/ambeo-augmentedaudio-paulo-vicente	Narrativa transmídia experimental de áudio 3D e vídeo 360° em parceria com a Sennheiser. O programa Dreamscape desenvolve uma narrativa imersiva distópica de ficção curta inspirada no universo de sonhos e pesadelos e com base em descobertas científicas da neurociência que informarão o roteiro.

Agrupamento	Projeto	URL	Descrição
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	DW News Quizbot	https://www.facebook.com/messages/t/deutschewellens	DW News Quizbot é um Quiz Bot que fornece informações divertidas no Messenger, a partir da página de notícias da DW no Facebook.
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	Egon	https://medialab.apa.at/egon-der-fussballroboter/	Algoritmo (robô) para criar conteúdos de futebol sem necessitar de ajustes humanos posteriores
Conceito Amplo de Mídia	Estrategia Transmedia para el Uso Creativo y Responsable de las TIC	https://www.contigoconectados.com/	Narrativa transmídia para explicar o uso das tecnologias da informação e comunicação
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	Fiquem Sabendo	http://www.fiquemsabendo.com.br/	Fiquem Sabendo é uma agência de dados independente especializada na Lei de Acesso à Informação (LAI), que se propõe a revelar informações de interesse social que o poder público não divulga.
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	Flash Briefing Project	-	Ferramenta para converter texto e vídeo jornalístico em áudio para alcançar novas audiências.
Conceito Amplo de Mídia	Frankenstein AI	http://Frankenstein.ai	O projeto reimagina a história de Frankenstein como uma inteligência artificial. É composto por uma rede de projetos em torno da narrativa, com o objetivo de provocar exploração em torno de possíveis futuros da inteligência artificial.
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	HERE for Local Journalism app	https://medium.com/the-lenfest-local-lab/introducing-here-a-location-aware-app-that-puts-you-at-the-center-of-local-news-discovery-bfab588d2feb	Aplicativo que envia notícias sobre onde o usuário está em tempo real, com informações jornalísticas sobre locais, arte, monumentos e arquitetura da Filadélfia.
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	Hyper Local News in Urban Space	https://www.stiboaccelerator.com/single-post/2016/04/23/Hyperlocal-urban-e-ink-news-screens	Telas eletroforéticas (E-Ink) como uma alternativa a pôsteres, outdoors e jornais para exibir notícias hiperlocal na área exata (espaço público) onde a matéria é mais relevante.
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	Indepth news story	https://sujo.no/	Produção de reportagens investigativas e críticas para serem publicadas na mídia local e regional.
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	Iniciativa Funes	https://altec.lat/proyectos/iniciativa-funes/	Algoritmo que ajuda jornalistas, sociedade civil e órgãos de controle estatal a alertar e identificar casos e cenários com alta probabilidade de corrupção no setor público. É uma ferramenta que analisa grandes volumes de bancos de dados para identificar perfis e situações de risco de corrupção em relação a pessoas politicamente expostas, funcionários públicos e agências do Estado em áreas geográficas específicas.

Agrupamento	Projeto	URL	Descrição
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	Introducing automated TTS to ft.com	https://digiday.com/uk/financial-times-converting-text-articles-audio/	Software para converter seus artigos de texto em áudio para investigar o interesse dos leitores por ouvir artigos.
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	InVID fake video news debunker	https://goo.gl/Fo8i73	Plugin de verificação de conteúdo, ajudando jornalistas, verificadores de fatos e defensores de direitos humanos a economizar tempo e a serem mais eficientes em suas tarefas de verificação de fatos e desmistificação nas redes sociais, especialmente na verificação de vídeos e imagens.
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	La Guerra por el agua	https://laguerraporelagua.ojo-publico.com	Reportagem interativa que usa desenhos animados para contar a história de um conflito entre uma empresa de mineração e os agricultores da Cocachara (Peru).
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	LNEWS/LTWEET	https://www.labcomdata.com.br/	Ferramentas de coleta e análise de dados para pesquisadores e jornalistas. LNEWS é uma ferramenta de extração de conteúdo de sites jornalísticos e tem o objetivo de auxiliar pesquisadores que precisam coletar textos de matérias nesse tipo de sites. Em seu módulo de análise também é possível calcular algumas métricas sobre esse material, além de gerar visualizações. LTWEET é uma ferramenta que coleta dados em postagens no Twitter através de buscas que podem ser configuradas para um usuário ou termo de pesquisa com diversos filtros de utilização.
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	Narrative.ly	https://narratively.com/	Plataforma digital dedicada em contar histórias originais e inéditas a partir de uma perspectiva humana, através da linguagem mais apropriada: reportagens longform ou curtas, documentários, reportagens fotografias, podcasts, histórias em quadrinhos, séries de televisão e filmes.
Conceito Amplo de Mídia	Next generation paper	https://www.surrey.ac.uk/digital-world-research-centre/funded-projects/next-generation-paper-connecting-paper-web	Realidade aumentada e eletrônica impressa para conectar papel à Web, no que a equipe chama de papel de segunda geração (2G) e de terceira geração (3G).
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	O fluxo do fluxo	https://tab.uol.com.br/fluxo	Reportagem multimídia sobre favela de São Paulo
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	Personal Data as Currency for News Subscription	https://www.stiboaccelerator.com/post/2016/04/23/technology-adoption-in-retail-1	Dados como um método de pagamento alternativo para conteúdo de notícias online, com foco em um segmento mais jovem (entre 28 e 40 anos).
Conceito Amplo de Mídia	Personalization of newsletters	https://www.mediego.com/en/	O Mediego é uma solução para envio de conteúdo personalizado para clientes a partir de um algoritmo desenvolvido para este fim.
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	Plantura	https://www.plantura.garden/	Site com notícias relativas a plantas e jardinagem

Agrupamento	Projeto	URL	Descrição
Conceito Amplo Mídia	de Playable City	https://www.playablecity.com/	Intervenções urbanas e lúdicas em cidades com propósito de gerar interação entre pessoas, cidade através da tecnologia. O projeto foi realizado em Recife, Bristol, Lagos e Tóquio.
Indústria Mídia Jornalismo	da e/ou Projeto Jumper	https://www.youtube.com/watch?v=xqS2mIWkml	Ambiente imersivo de consumo de notícias através de realidade virtual
Indústria Mídia Jornalismo	da e/ou Push app for local publishers	https://medium.com/mobile-news/nj-mobile-news-lab-partners-with-push-app-to-bring-mobile-apps-to-local-newsrooms-841fdc7b59cd	Aplicativo para celular para agências de notícias e veículos noticiosos que não têm tempo, dinheiro ou recursos para criar sua própria base de códigos personalizada
Conceito Amplo Mídia	de Resistor Case	http://resistorcase.org	O Resistor Case é uma bolsa de Faça Você Mesmo com um compartimento de velcro que ajuda você a usar seu smartphone de forma mais consciente.
Conceito Amplo Mídia	de Sensitive Cities Academy	https://www.sensitivecities.org	Workshop que visa autoconhecimento e impacto social por co-criar as cidades do futuro.
Conceito Amplo Mídia	Sistema de monitoramento remoto em tempo real de smartphones	-	Ferramenta para monitoramento de uso de aplicativos no celular dos usuários
Indústria Mídia Jornalismo	da e/ou Speech Text to	https://bbcnewslabs.co.uk/projects/speech-to-text	Vários subprojetos - escolheu-se o mais recente (jan/20). Digital Paper Edit - Ferramenta que permite aos produtores cortar programas de áudio e vídeo, trabalhando a partir de uma transcrição gerada automaticamente. https://bbcnewslabs.co.uk/projects/digital-paper-edit/
Indústria Mídia Jornalismo	The Ecosystem Model of Supporting Local News	https://localnewslab.org/2019/02/15/what-is-a-news-ecosystem/	Construção do mapa do ecossistema da mídia ajudar a guiar pensamentos sistêmicos.
Conceito Amplo Mídia	de The Millennials' Voices	https://carleton.ca/align/commentary/millennials-voices/	O "Millennials 'Voices" é uma série especial de comentários públicos escritos por estudantes de graduação da Carleton University, que estão abordando diversos tópicos, como: direitos autorais, pirataria, ativismo por meio de mídias sociais, (estereótipos sobre) millennials e outros.
Conceito Amplo Mídia	de Tijolo Esperto	http://medialab.unb.br/index.php/projetos	Consiste numa parede interativa construída a partir da ideia de aplicação de algoritmos genéticos numa matriz luminosa de tijolos interativos, que funciona por um sistema constituído por LEDs (light-emitting diodes), diodos emissores de luz que, quando energizados positivamente, emitem luz visível, através da qual imagens e animações podem ser visualizadas.
Conceito Amplo Mídia	de TimelineJS	https://timeline.knightlab.com/	O TimelineJS é uma ferramenta de código aberto, lançada em 2016, que facilita a criação de linhas do tempo interativas. A ferramenta foi criada no Knight Lab da Universidade Northwestern e muitos meios de comunicação de todo o mundo a usam para conteúdo de notícias

Agrupamento	Projeto	URL	Descrição
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	userlane	https://www.userlane.com/	Solução focada em simplificar o treinamento de funcionários e a integração do usuário com orientações interativas passo a passo.
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	Vidrovr	https://vidrov.com/	A Vidrovr desenvolve soluções completas de pesquisa e compreensão de vídeo que ajudam as empresas a indexar e gerenciar seu conteúdo de vídeo ao vivo e de arquivo.
Conceito Amplo de Mídia	Visita Virtual Unifesspa	medialab.unifesspa.edu.br	Solução onde o público é capaz de descobrir e visitar virtualmente os campus da Unifesspa em qualquer lugar utilizando esta tecnologia. O Visita Virtual Unifesspa é um projeto que possui o objetivo de oferecer uma visita virtual aos Campus desta instituição por meio da Realidade Misturada, levando à comunidade uma experiência que objetiva a apresentação do espaço geográfico que a mesma possui.
Conceito Amplo de Mídia	VisualMedia	http://www.visualmediaproject.com/	Ferramenta para criação de visualizações 3D de janelas e interativas de conteúdos de redes sociais para exibição em programas de televisão.
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	Volt Data Lab	https://www.voltdata.info/	Agência de pesquisas, análises e estudos orientados por dados no setor de mídia e comunicação
Indústria da Mídia e/ou Jornalismo	We the People PSA Project	https://deletefakenews.org	Site em reconstrução - Rede de combate a notícia falsas. Sua principal inovação será em novas medidas de impacto para anúncios de serviço público, liderados por pesquisadores acadêmicos e de tecnologia. Os novos fatores introduzidos não causarão uma interrupção nos sistemas, tanto quanto deveriam causar um reparo ou correção de sistemas que foram quebrados por notícias falsas.



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Pró-Reitoria de Graduação
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar
Porto Alegre - RS - Brasil
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564
E-mail: prograd@pucrs.br
Site: www.pucrs.br