

ARTIGO

INOVAÇÃO EM JORNALISMO:

como *os media labs* estão moldando o futuro da mídia e do jornalismo



ANA CECÍLIA BISSO NUNES

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre

– Rio Grande do Sul – Brasil

ORCID: 0000-0002-4018-2676

JOHN MILLS

University of Central Lancashire, Preston – Lancashire – Inglaterra

– Reino Unido

ORCID: 0000-0002-4491-6796

DOI: 10.25200/BJR.v17n3.2021.1440

Recebido em: 12/04/2021

Desk Review em: 19/05/2021

Editora do Desk Review: Laura Storch

Revisado em: 12/07/2021

Aceito em: 15/09/2021

RESUMO – Este artigo discute a inovação em jornalismo através de laboratórios experimentais denominados *media labs*, abordando motivações, processos e resultados relacionados a eles. A investigação é baseada em quatro anos de projetos de pesquisa colaborativos que mapearam 123 laboratórios na indústria, sociedade civil e academia em âmbito global, especialmente na América Latina, América do Norte e Europa. Os dados abrangem 45 entrevistas e 54 questionários com líderes de laboratório de 17 países, assim como 60 resultados de inovação, 30 deles mais estreitamente relacionados à mídia e ao jornalismo. Os principais quadros teóricos incorporam a inovação aberta e constructos da pesquisa em inovação e gerenciamento de mídia. Os resultados indicam que *media labs* estão dentro ou próximo de organizações, produzindo projetos de forma sistemática e experimental como uma reação à disrupção digital. Em um contexto de escassez, eles catalisam a inovação combinando habilidades técnicas e criativas, desenvolvendo soluções além da inovação em narrativas.

Palavras-chave: Inovação em jornalismo. *Media labs*. Inovação em mídia. Futuro da mídia. Mídia digital.

JOURNALISM INNOVATION: how media labs are shaping the future of media and journalism

ABSTRACT – This paper discusses journalism innovation through experimental units known as “media labs”, addressing motivations, processes and outputs related to them. It is based on collaborative four-year research projects that mapped 123 labs within industry, civic society, and academia globally, with a focus on Latin America, North America and Europe. The data spans 45 interviews and 54 survey answers from lab leaders across 17 countries and covers 60 innovation outputs, with 30 closely related to media and journalism. The paper’s main theoretical frames incorporate open innovation and constructs from media innovation and media management. The results indicate that “media labs” are either within organisations or alongside them, producing projects systematically and experimentally as a reaction to digital disruption. Within an environment of scarcity, they catalyse innovation and combine technical and creative skills, unveiling solutions beyond new narratives or content-related innovations.

Key words: Journalism innovation. Media labs. Media innovation. Media Futures. Digital media.

INNOVACIÓN EN PERIODISMO: cómo los laboratorios de medios están dando forma al futuro de los medios y el periodismo

RESUMEN – Este artículo analiza la Innovación en Periodismo a través de laboratorios experimentales denominados *media labs*, abordando motivaciones, procesos y resultados relacionados con ellos. La investigación se basa en cuatro años de proyectos de investigación colaborativa que mapearon 123 laboratorios en la industria, la sociedad civil y la academia a nivel mundial, especialmente en América Latina, América del Norte y Europa. Los datos comprenden 45 entrevistas y 54 cuestionarios con líderes de laboratorio de 17 países, así como 60 resultados de innovación, con especial atención a 30 de los cuales están más estrechamente relacionados con los medios y el periodismo. Los principales marcos teóricos incorporan la innovación abierta y los constructos de investigación en innovación y gestión de medios. Los resultados indican que los media labs están dentro o cerca de las organizaciones, produciendo proyectos de forma sistemática y experimental como reacción a la disrupción digital. En un contexto de escasez, catalizan la innovación combinando habilidades técnicas y creativas, desarrollando soluciones más allá de la innovación narrativa.

Palabras clave: Innovación en periodismo. *Media labs*. Innovación mediática. Futuro de los medios. Medios digitales.

1 Introdução

Motivado pela disrupção e transformação digital, o interesse pela inovação em mídia e em jornalismo cresceu significativamente na última década (García-Avilés et al., 2019). As mudanças na mídia abrangem a difusão de conteúdo tecnológico, a redefinição do conceito de empresa de mídia (indo além da produção e distribuição de conteúdo), a fragmentação do público e do consumo e a fragmentação setorial da mídia de notícias digitalmente nativa

(Nicholls et al., 2018). Menores barreiras de entrada no mercado, mudanças no valor econômico do conteúdo devido à proliferação de opções digitais, transformações dos modelos de receita, o papel dos agregadores de conteúdo e seu impacto na mídia tradicional, bem como o impacto econômico das tecnologias digitais além do contexto da mídia tradicional (Mierzejewska & Shaver, 2014), são todos fatores de influência.

Assim, surgiu a necessidade de uma compreensão clara de como os avanços da tecnologia digital e os padrões de adoção do consumidor afetam a lucratividade das empresas digitais. Para atender a esses desafios acelerados pelas transformações digitais, a inovação (de produtos, práticas e modelos de negócios) tornou-se uma preocupação central. Em meio a isso, Flores (2019) destaca que a inovação no jornalismo é impulsionada por um estado de desconforto, potencialmente ligado a esse ambiente incerto. Os estudiosos também problematizaram uma percepção do encantamento com a tecnologia nos discursos de inovação da indústria, bem como a presença de experimentação de curto prazo sem propósito estratégico (Posetti, 2018).

Desta forma, a visível apropriação ou desenvolvimento das tecnologias de distribuição, produção e consumo oferecem apenas o conforto simbólico de que “não estamos tão longe da inovação” ou de que “estamos mudando”, sem realmente seguir um caminho de transformação propositiva de longo prazo. Uma mudança de paradigma que também foi criticada, com a mudança impulsionada pela inovação nem sempre sendo uma força revolucionária: a indústria jornalística passou por um processo de inovação mais gradual e contínuo do que radical (Boczkowski, 2005).

Media labs, espaços ou processos organizacionais vocacionados para inovação e criação, são uma área-chave dentro desses debates. As discussões sobre disrupção, inovação e transformação alimentam diretamente o fenômeno crescente dos laboratórios de mídia (Nunes, 2020). Este artigo combina dados de duas investigações globais que exploram as complexas inter-relações entre tecnologia, inovação e *media labs* como uma resposta estratégica e organizacional à ruptura digital de longo prazo. Identifica-se um ambiente organizacional interdisciplinar – abrangendo o âmbito editorial, técnico, de design e, às vezes, a experiência acadêmica e empresarial – que está à parte (mas, ocasionalmente, lado a lado) do ambiente pressionado pelo tempo da mídia e da produção de notícias.

Identifica-se que estes laboratórios são um espaço seguro para experimentação. Um espaço onde os colaboradores podem desenvolver uma visão singular (Clarke, 2019) e onde existe uma abertura institucional para absorver tecnologias e ideias (Chesbrough, 2006) através da colaboração. Belair-Gagnon et al. (2020) destacam que uma grande limitação da pesquisa em inovação em jornalismo são as amostras de um país, muitas vezes europeu ou americano, que são usadas para generalizar a inovação em jornalismo. Esta pesquisa propõe um olhar mais amplo sobre a inovação em jornalismo por meio do constructo dos *media lab*.

Este artigo investiga o papel dos *media labs* na criação de futuros jornalísticos e midiáticos em torno de produtos, inovação e pessoas com três focos: motivações, processos e resultados. Sugere-se que *media labs*, com foco em jornalismo, constituem uma inovação organizacional ou de processo, e posiciona-se estes laboratórios de mídia como uma encarnação dos princípios da inovação aberta, absorvendo novos conhecimentos a partir de novas e emergentes tecnologias, práticas e pessoas para dentro das organizações. *Media labs* têm o potencial de catalisar ou desenvolver a inovação de forma sistemática em um contexto experimental, priorizando o lado funcional da inovação, contrariando a tendência da inovação jornalística de focar na inovação *soft*, exclusivamente na forma de novas narrativas e conteúdo.

2 A pesquisa em *Media Innovation*, inovação aberta e *Media Management*

Este estudo está localizado no escopo da pesquisa em *Media Innovation*¹, uma área que está interconectada com a pesquisa em *Media Economics*, *Media Change*, *Digital Humanities* and *Media Management*. Ele se alinha com o argumento de Storsul e Krumsvik (2013), Dogruel (2013, 2015) e Küng (2008, 2013) de que uma abordagem interdisciplinar contribui para a pesquisa em mídia e jornalismo. A abordagem de *Media Innovation* vincula a teoria da inovação com as particularidades/desafios da indústria da mídia, especialmente o jornalismo. Desta forma, o artigo alavanca a noção de inovação aberta de Chesbrough (2006) – que prevê uma empresa com fronteiras permeáveis onde ideias e tecnologias são absorvidas e novas organizações e produtos surgem – e a aplica a laboratórios

de mídia como um constructo organizacional. Dogruel (2013, p. 30) comenta que a pesquisa de inovação na mídia é tradicionalmente endereçada por dois focos:

- novas tecnologias de informação e a sobrevivência da comunicação a partir da fragmentação, novos modelos de negócios digitais e da reestruturação das organizações de mídia;
- novos produtos de mídia, tanto em termos de novos formatos e conteúdos, quanto de novas tecnologias para e a partir da mídia.

O estudo dos *media labs*, então, é informado por e informa essas noções. Há uma abordagem macro orientada com foco em tecnologias e modelos de negócios, que coexiste com um viés micro orientado, visando produtos de mídia que surgem como uma resposta, resistência ou consequência do contexto de fragmentação e reestruturação na indústria midiática. Ambas as perspectivas são direcionadas para alcançar uma compreensão mais ampla da inovação experimental por meio do constructo do *media lab*.

3 Inovando as indústrias criativas, o conteúdo e o jornalismo

Diferente de outros setores da mídia, onde os elementos midiáticos são criados como produtos ou projetos discretos ao longo do tempo – como o cinema – o jornalismo se caracteriza pela criação contínua de conteúdo atualizado (Picard, 2005) em um sistema ou formato que concentra essa entrega ou disponibilização. Devido à natureza diferente de cada produto de mídia, as empresas focadas em produtos de mídia de criação contínua geralmente têm “(...) processos fortemente estruturados e coordenados que tendem a ser limitados em tempo e requerem que os gestores lidem com questões de gestão de processos²” (Picard, 2005, p. 62, tradução nossa). Esse é o caso da indústria do jornalismo. As atividades de inovação geralmente surgem das operações diárias e não apresentam os mesmos riscos e falhas de negócios (Picard, 2005). Dessa forma, os *media labs* potencialmente fornecem um espaço fora dessa rotina diária de produção de conteúdo, onde a inovação pode se materializar além das condições da redação.

A inovação também perpassa novas formas de conteúdo, bem como tecnologias de publicação, processos de criação de

conteúdo e fluxos de receita. Na mídia, ela está interconectada com o trabalho criativo e autoral, descrito como inovação *soft* “que afeta principalmente o apelo estético ou intelectual em vez do desempenho funcional³” (Stoneman, 2010, p. 22, tradução nossa). A indústria da mídia sempre teve uma relação com a inovação como forma central de entender as mudanças, principalmente em torno do conteúdo. Seus resultados carregam algum grau de criatividade e novidade, com uma maneira particular e não funcional de serem inovadores. Os laboratórios de mídia, por outro lado, são espaços que oferecem novos entendimentos para essas formas de inovação.

4 *Media labs*: forma e função

Media labs são uma resposta às mudanças na tecnologia, comunicação e economia, uma reação ao aumento da complexidade externa e interna e à incerteza promovida pela disrupção digital. Wilczek (2019) destaca que esse cenário impulsiona os gestores das organizações jornalísticas a se especializarem e a investir, fato que pode corroborar a recente popularização dos laboratórios de mídia.

Com uma retomada na década de 2000 (Plohman, 2010) e uma recente emergência de laboratórios experimentais dentro das empresas (Salaverría, 2015), o foco e o propósito dos *media labs* mudaram de um viés puramente tecnológico para um viés social (Tanaka, 2011). Globalmente, os *media labs* existem em empresas de jornalismo como o Wall Street Journal, a Deutsche Welle, a BBC, a Agence France Presse (AFP), a Austria Press Agency e organizações digitais locais como OjoPúblico, em universidades como a Universidade Nova de Lisboa (iNOVA), Texas State University (Media Innovation Lab), University of Surrey (Digital World Research Center), Universidad EAFIT (MediaLab EAFIT) e Universidade Federal do Maranhão (Laboratório de Convergência de Mídias – LABCOM), como unidades autônomas, como Media Lab Bayern, Chicas Poderosas – New Ventures Lab e *ÉNóis* – Laboratório Aberto de Jornalismo ou como um consórcio, como NYC Media Lab e Media City Bergen Media Lab. A diversidade da estrutura dos laboratórios mostra como eles são conceitos fluidos e vivos, passando por mudanças e se adaptando ao longo dos anos.

Durante a última década, o termo *media lab* também aumentou sua popularidade (Nunes & Mills, 2019), cobrindo uma

ampla gama de estruturas e atividades. Eles abrangem agências de publicidade, instituições de conteúdo de marca, redações de universidades estudantis, centros comunitários, programas de alfabetização midiática e ‘eventos’ de inovação. Isso se soma a um espaço físico focado em processos, tecnologias, produtos e outros tipos de inovação na mídia, como a promoção de relacionamentos entre múltiplos atores (Mills & Wagemans, 2021).

Pesquisas anteriores concentram-se em *media labs* auto identificados (Mills & Wagemans, 2021), laboratórios educacionais (Capoano & Ranieri, 2016), *media labs* dentro de empresas de mídia (Salaverría, 2015) e uma abordagem orientada a processos com foco em P&D (Dekker, 2011; Ito & Howe, 2016; Clarke, 2019; Wershler et al., s.d.; Nunes, 2020). É difícil, portanto, oferecer uma definição precisa para estes laboratórios. *Media labs* podem estar dentro de empresas de mídia, de organizações focadas em criação de tecnologia ou de universidades. Eles podem ser independentes ou estar vinculados a outras organizações, ser guiados por eventos colaborativos sem frequência definida ou operações distintas com espaço, orçamentos e equipe.

Este artigo enfoca os *media labs* como constructos organizacionais que aceleram o envolvimento da mídia e da indústria de notícias na inovação experimental e funcional. Zaragoza-Fuster e García-Avilés (2020), por exemplo, identificam dois papéis distintos dos *media labs* de televisão pública baseados em estudos de caso da BBC e RTVE⁴: o primeiro, concentra-se em uma estratégia de inovação global usando novas tecnologias para criar ferramentas e conteúdo, e o segundo, tem uma influência pequena e limitada em uma variedade de formatos narrativos inovadores.

Alguns laboratórios centram-se em pesquisa, desenvolvimento e inovação por meio de abordagens experimentais (Salaverría, 2015). Essas instituições de inovação se orgulham de serem “antidisciplinares” (Ito & Howe, 2016), abordando uma variedade de problemas e criando oportunidades de aprendizagem (Hogh-Janovsky & Meier, 2021). Os laboratórios de mídia também buscam inovação com atores que vão além do jornalista, da organização jornalística, das fontes de informação e do público, incluindo centros de pesquisa, universidades e empresas de mídia.

Como idealizado por Franciscato (2014), a disrupção digital abriu novos espaços e reforçou a importância de atores não institucionais no desenvolvimento de processos inovadores. Aqui

surge a principal linha de investigação para este artigo: focar em quais são as motivações para a criação de laboratórios jornalísticos, quais processos eles usam para inovar – e não no foco transitório e fluído da tecnologia – e o que eles produzem. Para ajudar a responder a essas perguntas, o *media lab* é visto como um método organizacional para criar futuros jornalísticos e, ao fazer isso, oferece dados valiosos para a compreensão da estratégia organizacional das empresas de mídia e dos meios operacionais disponíveis para concretizar esses futuros. Procuramos expandir os estudos de caso pré-existentes de laboratórios e combinar dois estudos globais para criar uma ampla base de laboratórios, com dados abrangendo material qualitativo e quantitativo, cuja análise fornece novos insights sobre *media labs* como fenômenos organizacionais e de inovação.

5 Metodologia

Este artigo localiza os *media labs* a partir do quadro teórico de classificação da inovação em produto, processo, posição, inovação paradigmática e inovação social de Storsul e Krumsvik (2013). Discute-se os laboratórios por meio do modelo de inovação aberta de Chesbrough (2006), e posiciona-os como uma resposta aos desafios industriais, sociais e tecnológicos que os detentores/criadores de laboratórios identificam em um cenário de disrupção digital. Nossa questão central de pesquisa é:

Problema de pesquisa (PP): qual é o papel dos *media labs* na criação de futuros jornalísticos em torno de produtos, processos (de inovação) e pessoas?

Para ajudar a responder isso, três subquestões são exploradas:

Subquestão 1: quais são as motivações e objetivos principais dos *media labs*?

Subquestão 2: quais são os processos e práticas de inovação que são adotados por eles?

Subquestão 3: quais são as características das inovações (resultados) de mídia e jornalismo desenvolvidas por *media labs*, especialmente aquelas relacionadas à indústria da mídia e do jornalismo?

Os resultados são baseados na combinação de dois projetos de pesquisa distintos que contribuíram para uma investigação

colaborativa internacional de quatro anos em parceria com a Aliança Global para Inovação de Mídia (GAMI) da Associação Mundial de Jornais e Editores de Notícias (WAN-IFRA).

5.1 Pesquisa 1

A pesquisa documental foi realizada entre 2016 e 2018 para identificar o escopo e a manifestação dos laboratórios, uma vez que não existia um banco de dados de *media labs* mundiais. As fontes utilizadas foram:

1. Bases de dados segmentadas e fontes bibliográficas: lista de autoria de Salaverría (2015) de *media labs* europeus corporativos (31 instituições); Projeto de Mapeamento de Inovação de Mídia, liderado pelo GAMI (41 iniciativas até julho de 2018); Mapeamento do laboratório de mídia do Ubilab (20 *media labs*); e, na América Latina, exemplos de inovação de Mioli & Nafria (2018).

2. Busca no Google do termo de pesquisa “*media lab lançamento*” em português, inglês e espanhol: foram analisados os 100 primeiros resultados.

3. Estratégia *crowdsourcing* no Brasil: compartilhamento no Facebook em grupos de professores de jornalismo e comunicação e da comunidade de inovação de mídia, assim como listas de e-mail.

Os dados foram analisados para verificar se os laboratórios ainda estavam operando, gerando um banco de dados global de *media labs* com 123 laboratórios ativos⁵.

De 2018 a 2019, 54 líderes de laboratórios da Europa, América Latina e América do Norte responderam a uma pesquisa com 16 a 36 perguntas (dependendo da relação com a inovação em mídia e jornalismo). Os laboratórios com foco no desenvolvimento ou na catalisação da inovação em mídia puderam responder a todas as perguntas, enquanto aqueles que realizavam outras atividades, como atividades de educação em alfabetização midiática ou projetos não relacionados à inovação, responderam 16 perguntas. O questionário foi dividido em quatro seções temáticas:

- a. Identificação do *media lab* e contexto do entrevistado.
- b. Características do laboratório: objetivos e foco da inovação (Storsul & Krumsvik, 2013; Lindmark et al., 2013; Salaverría, 2015).
- c. Processos e desafios de inovação: com base nas

entrevistas já realizadas sobre processos e estratégias.
d. Principais resultados do laboratório: características listadas por Küng (2008), tipos de inovação em mídia (Storsul & Krumsvik, 2013; Dogruel, 2013, 2014)

Esta pesquisa foi validada em meados de 2018 por meio de uma fase piloto com 10 participantes e, em seguida, enviada para todo o banco de dados de *media labs* (123 laboratórios). Além disso, a pesquisa gerou uma lista de 60 projetos considerados “mais bem-sucedidos” ou “mais replicáveis”. Esses resultados foram analisados com base nos documentos disponíveis online e em dois eixos formados a partir de uma análise preliminar:

- Materialização da inovação, que objetivou compreender como a inovação se concretizou a partir das seguintes subcategorias:
 - ferramentas digitais (soluções replicáveis que automatizam ou facilitam uma tarefa operacional);
 - mídia, tecnologia e arte (projetos na interseção dessas áreas);
 - novas formas narrativas;
 - novos negócios (iniciativas que se destacam principalmente por encontrar uma oportunidade de mercado);
 - plataformas e canais (novas formas de distribuição de conteúdo);
 - soluções amplas e contextuais (soluções que respondem a problemas contextuais específicos e que não se enquadram nas outras categorias).

- Tipo de inovação midiática e jornalística caracterizou a inovação além da inovação *soft* e da inovação funcional por meio das seguintes subcategorias:
 - Inovação Criativa (estratégias criativo-intelectuais, impactando exclusivamente o conteúdo/narrativa jornalística e o 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).

5.2 Pesquisa 2

Os pesquisadores exploraram as atividades e identidades dos laboratórios de mídia, com base em 45 entrevistas qualitativas com estruturas identificadas como *media labs* para explorar definições, ações, posicionamentos e conceitualizações de laboratórios em vários contextos, como academia, organizações noticiosas, clusters de inovação, incubadoras e startups (Mills & Wagemans, 2021). Os entrevistados inovaram em produtos, processos, modelos de receita, competências para abordagens pedagógicas ou geraram novos conhecimentos para serem explorados pela mídia/jornalismo.

Alguns focavam diretamente no jornalismo, outros tinham interesses mais amplos na mídia ou apresentavam interesses passageiros em jornalismo, mas entregavam projetos de P&D que estavam diretamente relacionados às áreas de interesse, aplicações ou prática jornalísticas. As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro semiestruturado para garantir um grau de consistência em torno das indagações, mas com a flexibilidade de buscar temas ou tópicos interessantes. Os laboratórios estavam localizados principalmente na Europa (28) e na América do Norte (12). Conforme as transcrições foram criadas (fase 2, 35 transcrições), uma abordagem de codificação aberta indutiva foi implantada para identificar os temas centrais (Glaser & Strauss, 1967; Taylor et al., 2015). Esses temas embasaram uma meta-análise do fenômeno dos *media labs* que é apresentado na seção de análise de descobertas e discussão.

5.3 Combinação e condensação dos dados

Este artigo realiza uma meta-análise das descobertas desses estudos; combinando os dados e validando-os entre si. A abordagem gerou novas conclusões por meio de uma nova rodada de análise de dados e “condensação” (Miles et al., 2020), onde as percepções são geradas por meio de reflexão e análise contínuas.

6 Descobertas e discussão

Nossa abordagem mista busca aprofundar o conhecimento existente discutido na revisão da literatura acima, indo além de

estudos de caso, e abrangendo diferentes tipos de *media labs*. Ao abordar as motivações, processos e resultados de *media labs*, abrimos espaço para discutir o papel destes laboratórios de mídia na criação de futuros jornalísticos e midiáticos em torno de produtos, processos e pessoas.

6.1 Motivações e propósitos

Nossa análise de dados revela uma série de motivações. Os laboratórios têm um interesse central no jornalismo, com 74% indicando este como um de seus eixos de mídia prioritários. Eles também abrangem a indústria, a academia e unidades autônomas que funcionam lado a lado de ambientes corporativos tradicionais e acadêmicos. As motivações variaram entre negócios, aprendizado e questões de gerenciamento de mudança e, em grande medida, estavam enraizadas na noção de abertura e colaboração como uma forma de navegar pela disrupção digital.

Uma seleção de subtemas (às vezes) interconectados foi identificada durante o processo de codificação. Estes incluíram:

Gerenciar ou catalisar a transformação digital: quer os laboratórios estivessem localizados em uma empresa de mídia, quer em uma instituição acadêmica ou em uma unidade autônoma, a motivação central era gerenciar ou fazer parte da estratégia de gestão, para a transformação digital. Esta função pode ser vista como um requisito de meta-nível que se desdobra em subtemas relacionados a objetivos pessoais e profissionais.

Para as empresas de mídia, os laboratórios permitiam que novas tecnologias digitais fossem comparadas com outras e utilizadas em torno dos objetivos centrais da organização (jornalismo, educação em jornalismo ou a criação de novos produtos e serviços). Novas habilidades desenvolvidas no laboratório também podem ser utilizadas em uma organização que se concentre em oportunidades ou necessidades digitais emergentes. Algumas organizações viram o papel do laboratório como um dos primeiros exemplos de como os processos de trabalho poderiam ser no futuro. Por exemplo, o laboratório era um modelo de como a organização poderia trabalhar e operar além do padrão atual. Alguns líderes viram o laboratório como intencionalmente separado.

Não era o objetivo do laboratório desenvolver a empresa que o detinha, mas sim aproveitar a estratégia de isolamento para

explorar novas oportunidades e possibilidades e, em seguida, traduzi-las / transferi-las para a organização de forma mais ampla. Outros declararam explicitamente que os protótipos deveriam ir além da invenção e chegar ao mercado – “caso contrário, você permanece na fase de invenção” e não inova.

Elementos adicionais de transformação digital foram relacionados às características da cultura organizacional. Os entrevistados falaram que os laboratórios estavam auxiliando a mudar a mentalidade, a criar novas formas de trabalhar (veja abaixo) e a estabelecer um espaço físico e mental dentro da organização para fazer as coisas de forma diferente e desenvolver pessoas. Um líder norte-americano explicou: “É sobre dar e receber, é um ciclo de feedback, é compartilhar, você sabe, tudo ao longo do caminho. Então, ou seja, isso não está formalizado, mas está arraigado na forma de trabalhar das pessoas. O que eu acho que é poderoso”.

Os laboratórios também endereçaram as demandas de transformação digital de maneira mais ampla. Estes incluíram 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); promoção e desenvolvimento de startups e/ou novas empresas (8 laboratórios); atividades de formação de profissionais de mídia e/ou programas de alfabetização midiática para a audiência (5 laboratórios). A tabela 1 demonstra que os líderes de laboratório articularam as motivações fundamentais como sendo voltadas para cultura (57%) e aprendizagem (também 57%).

Tabela 1 - Razão para o sucesso da inovação de maior sucesso indicada pelos líderes do laboratório (n=51⁶)

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%

Negócios e resiliência: diversos *media labs* foram criados explicitamente para, pelo menos em parte, permitir novos modelos de negócios e fluxos de receita, e seus resultados foram vinculados a requisitos comerciais e de negócios explícitos. Por exemplo, foram identificados fatores como explorar novos modelos de negócios, melhorar o tempo de entrega das inovações para o mercado (*time-to-market*), explorar como os processos de inovação podem ser sustentáveis dentro de suas organizações e avaliar produtos e serviços externos em relação às necessidades da própria organização. Incubadoras e universidades também se situaram em torno do desenvolvimento de negócios, sustentabilidade e resiliência. Alguns laboratórios foram criados para apoiar startups ou PMEs⁷ e, portanto, forneceram impulso econômico para além de uma única organização.

Colaboração: fortemente conectado a fatores relacionados a negócios e resiliência, a questão condutora principal dos laboratórios foi absorver novas informações para a organização, e

isso é evidenciado nos dados qualitativos e quantitativos (tabela 2). O principal motivador para isso foi a colaboração, tanto entre as múltiplas habilidades presentes nos próprios *media labs*⁸, como, especialmente, a partir do envolvimento com outros atores externos. Neste sentido, um líder de laboratório descreveu seu posicionamento:

Acho que, em geral, a maneira como trabalhamos hoje em dia abrange organizações e comunidades... o que sabemos a partir de pesquisa é que a inovação, as novas ideias e percepções vêm das bordas, não vêm das pessoas que trabalharam nisso. Isso significa que é fundamental criar comunidades fluidas e dinâmicas e em rede para trabalhar em diferentes desafios e oportunidades. (Líder de um laboratório europeu).

Um requisito basilar desta abordagem era acessar e absorver novas informações dentro dos limites permeáveis (Chesbrough, 2006) da estrutura organizacional ou do ecossistema externo do laboratório. Por exemplo, os dados qualitativos mostram a colaboração dentro da organização detentora do *media lab* de forma ampla, e provedores de tecnologia, jornalistas, startups, estudantes, outras empresas de mídia, outras organizações externas, de forma mais ampla, assim como membros da comunidade local ou mesmo da comunidade de prática (tabela 2).

Tabela 2 - Qual a origem desta 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 nova 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%

Em geral, os *media labs* não eram, portanto, uma unidade separada e independente, mas sim, um elemento essencial para criar, explorar e maximizar relacionamentos internos e externos para o benefício da organização a que ele pertence e/ou de uma comunidade maior.

Mas se você pode vincular.. expertise em tecnologia, com expertise em jornalismo, você cria algo realmente interessante. (Líder de laboratório norte-americano).

Jornalismo como um condutor, tecnologia emergente como um veículo: como se pode esperar de um “laboratório” de mídia, muitos foram criados explicitamente para investigar e explorar tecnologias emergentes. Exemplos de focos tecnológicos incluem *block-chain*, verificação de vídeos, drones, internet das coisas, tecnologias vestíveis (*wearables*), verificação de mídia móvel, realidade virtual, realidade mista, mídia aumentada, IA e plataformas digitais móveis ou da web e produtos. No entanto, embora os laboratórios fossem vocacionados para explorar essas áreas, isso não era necessariamente um objetivo final em si. Frequentemente, a exploração dessas tecnologias tinha relação com as preocupações globais da mídia e do jornalismo – ou seja, com permitir que as empresas de mídia atendessem às motivações sociais e democráticas do jornalismo e às preocupações comerciais. Por exemplo, nossos dados de pesquisa revelaram que a maioria dos laboratórios de mídia tendem a ser agnósticos em termos de tecnologia: 30 laboratórios (59%) discordaram (parcial ou totalmente) da afirmação: “Meu laboratório parte de uma nova tecnologia específica (drones, assistentes pessoais, internet de coisas, etc.) para endereçar os seus projetos”; enquanto 76% concordaram total ou parcialmente com a afirmação: “Meu laboratório parte de diversos problemas da era da informação e depois pensa nas tecnologias adequadas para resolvê-lo”.

Criatividade propositiva: um contexto criativo permeou os diversos laboratórios. Novas ideias e conceitos foram criados tanto através das colaborações abertas realizadas por meio de *hacks*, do desenvolvimento de novos produtos, de um pensamento de design e abordagem centrada no ser humano, combinando várias disciplinas acadêmicas ou conectando estudantes de jornalismo a diferentes formas de pensar e fazer. No entanto, tudo isso embasado pela função e produção de negócio, de aprendizagem ou do jornalismo.

6.2 Processos

Quer sejam laboratórios da indústria, acadêmicos ou independentes, os processos de inovação dentro dos laboratórios centram-se principalmente na velocidade, nas pessoas e na abertura. Por exemplo, os laboratórios de mídia (tanto da indústria – das empresas de mídia – quanto universitários) muitas vezes apresentam uma abordagem centrada no usuário usando várias habilidades e conhecimentos (às vezes profissionais, às vezes acadêmicos). Um entrevistado sugeriu que o próprio termo “laboratório” era muito árido para esta atividade:

[...] um laboratório implica algo em que você entra, que é muito estéril e onde você tem alguns especialistas sentados juntos procurando pela grande resposta. Em vez disso, o *Maker Space* está em busca de inovação direcionada ao usuário, abraçando a experiência do usuário e a co-criação. (Líder de laboratório europeu).

O *design thinking*, que envolve colocar os usuários e suas necessidades no centro de um processo de inovação, e os desvios desse processo, foram identificáveis em contextos acadêmicos e profissionais. Por exemplo, o laboratório da Austria Press Agency (APA) utilizou uma metodologia de Sprint (Knapp, 2016) que se baseia em uma abordagem centrada no usuário, mas que também traz questões fundamentais de negócios e estratégia organizacional para o processo de inovação e tomada de decisão. Essas metodologias podem ser implantadas rapidamente. Um exemplo claro dessa necessidade de velocidade é o uso de *hacks*, com duração de um ou dois dias, que direcionam a inovação para um problema ou desafio central para criar um resultado/protótipo de baixa fidelidade. Da mesma forma, a inovação assume a forma discreta de desenvolvimento de projeto, às vezes, dando aos funcionários dinheiro e tempo para perseguir suas ideias por meio de métodos como Adobe Kickbox. Abordagens ágeis e enxutas também foram identificadas. Os processos eram iterativos e projetados para ocorrer em ritmo próprio e sem demandas excessivas de recursos. Um líder descreveu uma abordagem prática baseada em ferramentas de gerenciamento de projetos:

Então, somos muito ágeis, é o método-chave que usamos, então somos muito bons usando os quadros do Trello e dividindo projetos em seus componentes, então não estamos totalmente baseados em sprint, mas temos nossas reuniões quinzenais de equipe [...] Então esse é o tipo de método principal que

usamos, junto com [...] software, engenharia, desenvolvimento de planos... (Líder de laboratório europeu).

Nossos dados quantitativos mostram que as equipes são, em sua maioria, enxutas (com até 15 membros em 80% dos casos). Essas abordagens elevam a importância da velocidade, colocam os usuários e suas necessidades em uma posição central na busca da inovação, e abrem-se para aqueles com uma gama diversificada de experiências e habilidades. “O ponto principal dos laboratórios é que temos sucesso rápido e falhamos rápido”, disse um líder europeu. Os laboratórios também incorporam várias habilidades e olham para fora, para organizações externas como startups e indivíduos que oferecem diferentes habilidades e perspectivas.

Os dados da nossa pesquisa também indicam uma variedade de métodos de pesquisa mais tradicionais – entrevistas presenciais (34 de 51 laboratórios) e grupos focais (22) foram usados, assim como estudos etnográficos (13) e observação do usuário em testes e em contextos reais (19). No entanto, estratégias de design participativo ou colaborativo envolvendo usuários (workshops ou outras interações com a comunidade alvo) estavam entre os principais métodos utilizados (25).

6.3 Resultados

A análise dos projetos mais bem-sucedidos e replicáveis demonstra a abertura e a amplitude da inovação em mídia e em jornalismo: oito líderes pesquisados indicaram o próprio laboratório; três outros, programas de desenvolvimento, juntamente com 49 projetos específicos (narrativas, ferramentas digitais, novos processos) indicados por outros participantes. “Propor inovação” é, de fato, um termo amplo que pode significar catalisar ou desenvolvê-la, e os *media labs* podem fazer as duas coisas. Os projetos foram divididos em dois segmentos: 30 projetos de *media labs* auto-identificados como relacionados à indústria da mídia e/ou do jornalismo, e 19 projetos oriundos daqueles que afirmaram estar além da segmentação da indústria de mídia, entendendo como mídia também espaços públicos, artes e outros temas.

Mídia, tecnologia e arte foi o tema mais comum (6) dentre os do último grupo. Esses projetos geralmente envolviam espaços

públicos, como a promoção da interação entre as pessoas e os espaços urbanos por meio da tecnologia. Soluções amplas e contextuais estiveram presentes em cinco projetos. Os exemplos incluem uma bolsa faça-você-mesmo para ajudar as pessoas a usarem seu smartphone de forma mais consciente e uma visualização de dados para entender os processos complexos que governam a cidade de Katowice, na Polônia. Conforme mostrado na tabela 3, os projetos se materializaram a partir de diferentes iniciativas, incluindo ferramentas digitais (como uma solução de código aberto para automatizar a criação de linhas do tempo interativas), narrativas de mídia (como a reinterpretação da história de Frankenstein como uma IA, ou uma narrativa distópica imersiva com Áudio 3D e vídeo 360°), ou, ainda, como uma nova plataforma ou canal que utilizou realidade aumentada e eletrônica para conectar o papel à internet.

Tabela 3 - 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%
Novas formas narrativas	3	16%
Plataformas ou canais de acesso	1	5%

Media labs desse tipo entendem a mídia como conectada a espaços, pessoas, histórias e à vida em geral de uma forma não encapsulada pelo mercado/indústria. Ao fazer isso, eles demonstram a natureza onipresente da mídia e, uma área que, após a transformação digital, se tornou tão conectada à indústria criativa quanto à indústria de tecnologia.

Os projetos resultantes dos *media labs* reforçam uma tensão constante entre a ação e a reação ao(s) contexto(s) digital(is). Dentre as 30 iniciativas de mídia e jornalismo, 11 (37%) eram ferramentas digitais, e a maioria delas (nove) buscava aprimorar processos como: conversão de texto e vídeo em áudio, tradução automática de idiomas e uso de algoritmos para automatização de conteúdo. Isso se conecta com o driver da escassez, acelerado pela disrupção digital, sejam pessoas, tempo ou dinheiro. Também foram identificadas

automações e novas formas de exibição de informações, com projetos que incluem tutoriais interativos para novos produtos digitais e um *quiz bot* para o Messenger do Facebook.

Tabela 4 - 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%

Plataforma ou canais tiveram o segundo maior número de projetos (tabela 4), com iniciativas como uma tela eletroforética para exibição de notícias hiperlocais em espaços públicos, um projeto de divulgação de informações e notícias locais em regiões com internet limitada e um ambiente imersivo de consumo de notícias através de RV.

Reagir faz parte da indústria da mídia, uma indústria (especialmente a de notícias) que tem, historicamente, uma cultura defensiva (Boczkowski, 2005). No entanto, essa reação mudou de natureza com os *media labs*: ela passou de uma abordagem puramente criativa e jornalística para soluções interdisciplinares. De um sistema de inovação de curto prazo, baseado em tópicos, inserido em um ciclo produtivo de mídia, à experimentação sistemática longe da produção contínua de mídia.

Além de desenvolver inovação, catalisar mudanças também significou ajudar novas iniciativas nativas digitais. Elas estavam relacionadas a novos negócios ou oportunidades de receita, como histórias multimídia criadas com foco na perspectiva humana, uma agência baseada em dados para o setor de mídia e uma agência de dados independente especializada em Lei de Acesso à Informação (Brasil). Encontrar novos fluxos de receita ou explorar novos nichos também se conectam aos desafios da disrupção digital.

Neste sentido, soluções amplas e conceituais, ainda que menos comuns em laboratórios ligados à indústria, parecem estar atuando/propondo um novo ecossistema e/ou antecipando necessidades. Por

sua vez, isso pode levar a uma ampla gama de experimentações, de um site multimídia relatando fontes de testemunhas oculares sobre a prevalência da violência transfóbica para um mapeamento de ecossistema de mídia para orientar pensamentos sistêmicos.

Além disso, a análise dos resultados de inovação revela que os laboratórios conectam a mídia e o jornalismo à definição econômica central de inovação, junto com a produção intelectual e criativa. A classificação de inovação de mídia de Nunes (2020) revela uma grande presença de iniciativas “generativas” (tabela 5), ou seja, projetos que exigem uma combinação de habilidades técnicas e criativas, indo além da exploração de ferramentas de outras indústrias. Um exemplo é um sistema experimental para usar dados como moeda para pagamento por notícias.

Tabela 5 - 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	%
Generativa	18	60%
Criativa	7	23%
Reflexiva	3	10%
Exploratória	2	7%

Pesquisas anteriores (Evans, 2018) mostram que a inovação em mídia e em jornalismo tende a estar relacionada a novas formas narrativas. Ao contrário disso, os *media labs* parecem estar ligados a uma visão mais holística de inovação, priorizando projetos que demandem o desenvolvimento e implementação de inovações funcionais para produção, distribuição e/ou consumo. Oportunidades interdisciplinares podem abrir uma porta para jornalistas e profissionais da mídia lidarem com *affordances* ocultas (Gaver, 1991) para produzir resultados que integrem criatividade e funcionalidade viabilizadas pela tecnologia. Isso também pode ser fundamentado no pequeno número de projetos focados em novas formas narrativas (tabela 4).

A experimentação narrativa tende a responder a uma estratégia de curto prazo, possivelmente com o desejo de manter o *status quo*, algo próximo ao pragmatismo da cultura da inovação no jornalismo impresso (Boczkowski, 2005). Mesmo respondendo aos desafios impulsionadores da disrupção digital, os resultados

dos *media labs* reimaginam o escopo e a extensão da inovação da mídia na prática

7 Conclusões

Media labs, que surgiram globalmente como uma entidade estrutural, baseada na prática e focada em conteúdo, são interpretados aqui como uma resposta aberta e contínua à disrupção digital, às mudanças nas necessidades das audiências, nas transformações dos ecossistemas midiáticos e na necessidade de inovar nos fluxos de receita. Ao explorar motivações, processos e resultados, este artigo demonstra como os laboratórios de mídia estão sendo usados para alavancar pessoas, tecnologias, ecossistemas e redes para ajudar a construir possíveis formas futuras de trabalhar, contar histórias, publicar e monetizar o jornalismo.

Media labs podem ser representados como um constructo organizacional voltado para catalisar, absorver, aprender, criar e iterar inovações midiáticas e, especificamente, jornalísticas. Eles se expandiram rapidamente na última década e ampliaram as fronteiras organizacionais em direção a uma percepção de inovação interdisciplinar e replicável, com potencial para impactar a indústria de múltiplas formas. Eles se relacionam com a indústria da *mídia* e do jornalismo ou com um conceito amplo de mídia, com alguns laboratórios acadêmicos – complementando ou sendo parte do ensino –, ainda, estabelecendo projetos de inovação em jornalismo como parte de um conjunto muito mais amplo de iniciativas de pesquisa e desenvolvimento, e catalisando a inovação através de produtos, processos, práticas, e sustentabilidade e resiliência de negócio.

Estes laboratórios são reativos ao mercado, às audiências, às condições editoriais, mas geralmente não se envolvem em pesquisa e desenvolvimento formativos de longo prazo para criar “novas” tecnologias. Em vez disso, eles estão na vanguarda da inovação: encarregados da exploração de curto e médio prazo de tecnologias emergentes que eles absorvem em sua organização para testar, avaliar e validar, mesmo se desenvolvendo novas *affordances* tecnológicas. No entanto, eles geralmente não são fiéis à tecnologia como um condutor central ou dominante (embora haja algumas exceções a isso). Trabalham, em sua maioria, com processo(s) de inovação que

privilegia(m) os problemas, e depois diagnostica as tecnologias para resolvê-los. Em alguns casos, eles testam tecnologias emergentes se tiverem função e valor jornalístico potencial. Frequentemente, em um ambiente de escassez, eles, explicitamente ou implicitamente, se dedicam a otimizar o trabalho das empresas de jornalismo. Embora estejam à parte do ciclo diário de produção, eles são guiados por prazos e recursos limitados, onde, com equipes enxutas, 31% dos laboratórios entregam mais de seis projetos por ano, e 24% dos *media labs*, mais de 12.

Nossa análise de resultados identifica que os *media labs* trabalham a partir do escopo das *affordances* inovadoras implícitas: desenvolvendo e implementando inovação funcional para produção, distribuição e/ou consumo para mídia e o jornalismo. Esta inovação Generativa (Nunes, 2020) está relacionada a codificação e habilidades técnicas, mas não a *hardwares* novos (disruptivos). Na verdade, este não parece ser o objetivo, já que o aprendizado da equipe e a mudança cultural lideram em termos de métricas de sucesso identificadas. A inovação gerativa, no entanto, vai além da ideia de inovação *soft* e coloca os jornalistas (junto de uma equipe interdisciplinar) como parte de um processo de inovação que vai além do conteúdo. Essas inovações tendem a estar no âmbito de ferramentas digitais, plataformas ou canais de acesso e novos negócios ou oportunidades de receita. Eles não vão mudar radicalmente o ecossistema nem “inventar” hardware ou tecnologias formativas, mas promover a inovação interdisciplinar relacionada à mídia e ao jornalismo.

As atividades de laboratório podem integrar as artes, tecnologias e espaços urbanos, em iniciativas que estão localizadas nas fronteiras de diferentes áreas do conhecimento, sem um único território disciplinar definido, borrando as fronteiras entre a dicotomia de inovação funcional e criativa.

Os laboratórios são explicitamente “outra coisa”. Eles apresentam um espaço físico ou conceitual no qual a mídia e o jornalismo podem vivenciar uma estratégia de inovação sistemática fora do ciclo de produto estabelecido, resultando em soluções funcionais produzidas por equipes interdisciplinares que incluem jornalistas. Isso pode significar o surgimento de um novo campo profissional de “inovadores do jornalismo”, que pode se consolidar nos próximos anos. De certa forma, os laboratórios de mídia demonstram a inovação em rede, revelando como os jornalistas se conectam com outros para criar valor – um interesse emergente

na pesquisa de inovação em jornalismo de 2015 em diante (Belair-Gagnon et al., 2020). No entanto, os laboratórios de mídia posicionam os jornalistas em um papel mais central na criação e uso de novas ferramentas e serviços digitais.

Vários laboratórios se consideram inovadores e disruptivos, mas, quando suas atividades são vistas em um período de tempo mais longo, pode-se argumentar que seus resultados são configurados para serem gerados e avaliados no curto prazo como incrementais. Por outro lado, os laboratórios são uma medida de médio a longo prazo para gerenciar a disrupção externa e as mudanças internas em meio a um cenário de transformação digital. Embora desenvolvam tecnologias, sua principal contribuição é catalisar mudanças culturais.

Isso nos leva a recomendações para trabalhos futuros. Este artigo faz um retrato temporal de quatro anos de atividades e contextos dos *media labs*. Não oferece um aprofundamento por um longo período para entender melhor as nuances das operações de *media labs* e como eles se conectam, ou não, com outras partes de suas organizações e comunidades maiores, e qual o impacto eles têm em contextos mais amplos em longos períodos de tempo. Permanecem as questões sobre a extensão desse impacto e como ele pode ser/é medido. Além disso, nossos dados se limitam às percepções de inovação dos líderes, não estando, a maioria dos projetos ainda, em fase de adoção, abrindo espaço para estudos futuros sobre uma gama mais ampla de projetos desenvolvidos dentro dessas estruturas.

Finalmente, nosso artigo demonstra que os *media labs* são uma resposta de processo, de cultura e de tecnologia a condições externas e internas que demandam olhar para fora, para novas práticas e conhecimentos em resposta à disrupção e transformação digital. Eles direcionam seu papel para prover inovação e aplicá-la dentro e além dos contextos jornalísticos para o benefício perceptível de indivíduos, organizações e, em última instância, das comunidades que atendem. Eles são uma das peças da construção do futuro do jornalismo: um ambiente que posiciona os usuários como um ponto focal e busca criar organizações e jornalismo lucrativos, eficazes e impactantes.

NOTAS

- 1 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 que referem às áreas de estudo da Comunicação em inglês.
- 2 No original: “(...) strongly structured and coordinated processes that tend to be time constrained and require that managers cope with process management issues”.
- 3 No original: “that primarily impacts upon aesthetic or intellectual appeal rather than functional performance”.
- 4 As metodologias de estudo de caso são frequentemente utilizadas para pesquisar *media labs*, por exemplo: Hassan, 2003; Capoano e Ranieri, 2016; Canavilhas et al., 2018; García-Avilés, 2018; Finger e Fontoura, 2018; Hogh-Janovsky e Meier, 2021.
- 5 A lista completa dos laboratórios está disponível no banco de dados de acesso aberto da BJR : <https://osf.io/gdzan/>
- 6 Três laboratórios não declararam a promoção da inovação como objetivo principal e não responderam a esta pergunta.
- 7 Pequenas e médias empresas.
- 8 No entanto, essas habilidades giraram em torno de profissionais de tecnologia da informação e jornalistas (ambos presentes em 69% dos laboratórios pesquisados).

REFERÊNCIAS

- Belair-Gagnon, V., & Steinke, A. J. (2020). Capturing Digital News Innovation Research in Organizations, 1990–2018. *Journalism Studies*, 21(12), 1724–1743. DOI: 10.1080/1461670X.2020.1789496
- Boczkowski, P. J. (2005). *Digitizing the News: Innovation in Online Newspapers*. Cambridge: MIT Press.
- Capoano, E., & Ranieri, P. (2016). From Laboratories to Media Labs: Proposal for Actualization in Journalism Learning. *Journalism Research and Education Online*, 1(1), 40–56. Recuperado de <http://>

jr.e.sbpjor.org.br/index.php/revista1/article/view/22/21

Canavilhas, J., Pellanda, E., & Nunes, A. C. B. (2018). Laboratórios de inovação: o papel dos media labs nas redações ubíquas. In J. Colussi, F. Gomes-Franco e Silva & P. Melani Rocha (Orgs.), *Periodismo ubíquo: convergencia e innovación en las nuevas redacciones* (pp. 171–191). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Chesbrough, H. (2006). Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. In H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke & J. West (Orgs.), *Open innovation: Researching a new paradigm* (pp. 1–12). Oxford: Oxford University Press.

Clarke, J. (2019). *Media Labs: What You Need to Know*. Twickenham: Aurora Metro Publications Ltd.

Dekker, A. (2011). The End of the Media Lab as we Know it. In: A. Plohma. (Org.), *A Blueprint for a Lab of the Future* (pp. 276-285). Eindhoven: Baltan Laboratories. Recuperado de <http://aaaan.net/wp-content/uploads/2015/05/the-end-of-the-media-lab.pdf>

Dogrueel, L. (2013). Opening the Black Box. The Conceptualising of Media Innovation. In T. Storsul & A. H. Krumsvik (Orgs.), *Media innovations: A multidisciplinary study of change* (29–43). Göteborg: Nordicom.

Dogrueel, L. (2014). What is so Special about Media Innovations? A Characterization of the Field. *The Journal of Media Innovations*, 1(1), 52–69. DOI: 10.5617/jmi.v1i1.665

Dogrueel, L. (2015). Innovation Research in Media Management and Economics: an Integrative Framework. *Journal of Media Business Studies*, 12(3), 153–167. DOI: 10.1080/16522354.2015.1069478

Finger, C., & Fontoura, M. (2018). Reconfiguração da mídia pública: um estudo de caso do BBC News Labs. *Verso e Reverso*, 32(80), 121–132. DOI: 10.4013/ver.2018.32.80.03

Flores, A. M. M (2019). *Jornalismo de inovação: os Estudos de Tendências como ferramenta de pesquisa* [tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositório Institucional da UFSC.

Franciscato, C. E. (2014). Inovações tecnológicas e transformações no jornalismo com as redes digitais. *Revista GEINTEC – Gestão, Inovação e Tecnologias*, 4(4), 1329–1339. Recuperado de <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/1844>

Evans, S. K. (2018). Making Sense of Innovation: Process, Product, and Storytelling Innovation in Public Service Broadcasting Organizations. *Journalism Studies*, 19(1), 4–24. DOI:

10.1080/1461670X.2016.1154446

García-Avilés, J. A., Carvajal-Prieto, M., Arias, F., & De Lara-González, A. (2019). How Journalists Innovate in the Newsroom. Proposing a Model of the Diffusion of Innovations in Media Outlets. *The Journal of Media Innovations*, 5(1), 1–16. DOI: 10.5617/jomi.v5i1.3968

García-Avilés, J. A. (2018). Resultados de la innovación en los laboratorios de medios: el caso de El confidencial LAB. *Profesional de la Información*, 27(2), 359-466. DOI: 10.3145/epi.2018.mar.14

Gaver, W. W. (1991). Technology affordances. *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems*. Recuperado de <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.1145/108844.108856>

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

Hassan, R. (2003). The MIT Media Lab: Techno Dream Factory or Alienation as a Way of Life? *Media, Culture & Society*, 25(1), 87–106. DOI: 10.1177/016344370302500106

Hogh-Janovsky, I., & Meier, K. (2021). Journalism Innovation Labs 2.0 in Media Organisations: A Motor for Transformation and Constant Learning. *Journalism and Media*, 2(3), 361-378. DOI: 10.3390/journalmedia2030022

Ito, J., & Howe, J. (2016). *Whiplash: How to Survive our Faster Future*. Hachette: Grand Central Publishing.

Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*. New York: Simon and Schuster.

Küng, L. (2008). Media Management. *The International Encyclopedia of Communication*. New Jersey: John Wiley & Sons. DOI: 10.1002/9781405186407.wbiecm041

Küng, L. (2013). Innovation, Technology and Organisational Change: Legacy Media's Big Challenges. In T. Storsul & A. H. Krumsvik (Eds.), *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 9 - 12). Göteborg: Nordicom.

Lindmark, S., Ranaivoson, H., Donders, K., & Ballon, P. (2013). Innovation in Small Regions' Media Sectors. In T. Storsul & A. H. Krumsvik (Orgs.), *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change* (pp. 127–144). Göteborg: Nordicom.

Mierzejewska, B., & Shaver, D. (2014). Key Changes Impacting Media Management Research, *International Journal on Media Management*, 16(2), 47-54, DOI: 10.1080/14241277.2014.954439

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. CA: SAGE Publications Ltd.

Mills, J., & Wagemans, A. (2021). Constructing Laboratories, Innovating the Future: How Journalism is Catalysing its Future Processes, Products and People Through Media Labs. *The International Journal of Research into New Media Technologies*, online first, 1 – 26. DOI: 10.1177/1354856521994453

Mioli, T., & Nafria, I. (2018). *Inovadores no Jornalismo Latino-Americano*. Austin: Knight Center.

Nicholls, T., Shabbir, N., Graves, D., & Nielsen, R. (2018). *Coming of Age: Developments In Digital-Born News Media in Europe*. Oxford: Reuters Institute for the Study of Journalism. Recuperado de https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-12/Nicholls_Developments_of_Digital_News_Media_FINAL_0.pdf

Nunes, A. C. B. (2020). *O que é inovação em mídia e jornalismo? Uma análise de media labs e seus projetos* [tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul]. Repositório Institucional PUCRS.

Nunes, A. C. B., & Mills, J. (2019). *Media Labs*. Paris: WAN-IFRA. Recuperado de https://wan-ifra.org/wp-content/uploads/2020/09/WAN-IFRA_TIN_MediaLabs.pdf

Picard, R. G. (2005). Unique Characteristics and Business Dynamics of Media Products. *Journal of Media Business Studies*, 2(2), 61–69. DOI: 10.1080/16522354.2005.11073433

Plohman, A. (2010). Introduction. In A. Plohman & C. Butcher (Orgs.), *The Future of the Lab* (pp. 9 – 16). Eindhoven: Baltan Laboratories.

Posetti, J. (2018). *Time to Step Away from the 'Bright, Shiny Things'? Towards a Sustainable Model of Journalism Innovation in an Era of Perpetual Change*. Reuters Institute for the Study of Journalism. Recuperado de https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-11/Posetti_Towards_a_Sustainable_model_of_Journalism_FINAL.pdf

Salaverría, R. (2015). Los labs como fórmula de innovación en los medios. *Profesional de la información*, 24(4), 397–404. DOI: 10.3145/epi.2015.jul.06

Stoneman, P. (2010). *Soft innovation: economics, product aesthetics, and the creative industries*. Oxford: Oxford University Press.

Storsul, T., & Krumsvik, A. H. (2013). What is Media Innovation? In T. Storsul & A. H. Krumsvik (Orgs.), *Media innovations: a multidisciplinary study of change* (pp. 13–26). Göteborg: Nordicom.

Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to Qualitative Research Methods: a Guidebook and Resource*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Tanaka, A. (2011). Situating within Society: Blueprints and Strategies for Media Labs. In A. Plohman (Org.), *A Blueprint for a Lab of the Future* (pp. 12–20). Eindhoven: Baltan Laboratories.

Wershler, D., Parikka, J., & Emerson, L. (s.d.). *What is a Media Lab? Situated Practices in Media Studies*. Recuperado de <https://whatisamedialab.com>

Wilczek, B. (2019). Complexity, Uncertainty and Change in News Organizations. *International Journal on Media Management*, 21(2), 88–129. DOI: 10.1080/14241277.2019.1590839

Zaragoza-Fuster, M. T., & García-Avilés, J. A. (2020). The Role of Innovation Labs in Advancing the Relevance of Public Service Media: The Cases of BBC News Labs and RTVE Lab. *Communication & Society*, 33(1), 45–61. DOI: 10.15581/003.33.1.45-61

ANA CECÍLIA BISSO NUNES. Professora Adjunta da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS (Brasil), ensinando mídia digital, inovação e empreendedorismo para estudantes de jornalismo, publicidade e propaganda e design. Membro do grupo de pesquisa UBITEC – Ubiquidade e Convergências Tecnológicas na Comunicação. Coordenadora acadêmica do laboratório IDEAR da PUCRS. O doutorado de Nunes foi uma cotutela entre a PUCRS (Brasil) e a Universidade da Beira Interior (Portugal), parcialmente financiado pela Capes / PDSE. Os interesses de pesquisa abrangem inovação em mídia e jornalismo. Colaboração no artigo: conceituação da pesquisa, desenvolvimento teórico e metodológico, coleta de dados quantitativos, análise e discussão dos dados, redação e edição do texto, incluindo revisão e aprovação da versão final. E-mail: ana.nunes@pucrs.br

JOHN MILLS. Professor Associado em Tecnologias Emergentes e Inovação em Jornalismo. Baseado no Media Innovation Studio da University of Central Lancashire (UCLan), os interesses de pesquisa de John abrangem inovação em jornalismo, Internet das coisas (IoT), papel aumentado, jornalismo móvel, tecnologias vestíveis (*wearables*), design centrado no ser humano, jornalismo de drone e teoria da inovação. Ele é membro da Royal Society of Arts do Reino Unido e colabora com editoras e instituições acadêmicas. Colaboração no artigo: conceituação da pesquisa, desenvolvimento teórico e metodológico, coleta de dados qualitativos, análise e discussão dos dados, redação e edição do texto, incluindo revisão e aprovação da versão final. Email: JMills@uclan.ac.uk

AGRADECIMENTOS

Os autores gostariam de agradecer a Stephen Fozard e Vincent Peyregne da Aliança Global para Inovação de Mídia da WAN-IFRA, Rolf Svenden da NxtMedia, UCLan, Ben Carter e Elliott Horsburgh pela assistência na coleta de dados, Andrea Wagemans pela essencial entrevista e suporte de análise. Além disso, nossos agradecimentos ao Dr. Eduardo Pellanda e ao Dr. João Canavilhas pela orientação e apoio à coleta de dados quantitativos que fez parte da tese de doutorado de Nunes e a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES), pelo financiamento de Nunes para a estadia em Portugal. Obrigado a todos os laboratórios pesquisados e entrevistados.

FINANCIAMENTO

Este trabalho foi parcialmente financiado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código Financeiro 001 [bolsa número 88881.190396 / 2018-01] recebida por Ana Cecília Bisso Nunes.