

JORNALISMO DE INOVAÇÃO: um conceito múltiplo

Copyright © 2017
SBPjor / Associação
Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo

ANA MARTA M. FLORES

Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil

DOI: <http://dx.doi.org/10.25200/BJR.v13n2.2017.970>

RESUMO - Pensar a atividade jornalística para além de suas formas tradicionais é uma prática já recorrente no jornalismo contemporâneo. A pluralidade de públicos, comportamentos e tecnologias desafiam os modelos clássicos do jornalismo em um movimento que incentiva a inovação em diferentes aspectos da atividade. No entanto, o termo inovação vem sendo aplicado de forma ampla sem um rigor e delimitação interessantes para a pesquisa em jornalismo. Nesse sentido, propomos no presente artigo direcionamentos iniciais sob quais aspectos podemos compreender o jornalismo de inovação. Partimos da origem do conceito na área da Economia e Administração para ampliar seu sentido nas Ciências Sociais e no próprio Jornalismo como atividade. Expomos três instâncias das quais o jornalismo contemporâneo já apresenta novidades para entender o jornalismo de inovação como processo e produto, quais sejam: 1) conteúdo e narrativa, 2) tecnologia e formato, e 3) modelo de negócio. Para complementar essa segmentação, apresentamos algumas iniciativas a fim de ilustrar cada subcategoria e projetar uma conceituação atualizada de jornalismo de inovação.

Palavras-chave: Jornalismo. Inovação. Jornalismo de inovação.

PERIODISMO DE INNOVACIÓN: un concepto múltiple

RESUMEN - Pensar la actividad periodística más allá de sus formas tradicionales ya es una práctica habitual en el periodismo contemporáneo. La pluralidad de públicos, las conductas y las tecnologías desafían los modelos clásicos del periodismo en un movimiento que fomenta la innovación en diferentes aspectos de la actividad. Sin embargo, se aplica la palabra innovación en términos generales, sin una delimitación rigurosa e interesante para las investigaciones. En este sentido, proponemos en este artículo las direcciones iniciales en las que puedan entender aspectos del periodismo de innovación. Partimos del concepto de origen en el campo de la Economía y Gestión para ampliar su significado en las Ciencias Sociales y en el Periodismo. Se exponen tres casos de los cuales el periodismo contemporáneo ya presenta características para comprender el periodismo de innovación como proceso y producto, tales como: 1) el contenido y la narrativa, 2) la tecnología y formato, y 3) modelo de negocio. Además de esta segmentación, se presentan algunas iniciativas para ilustrar cada subcategoría y el diseño de un concepto actualizado de periodismo de innovación.

Palabras clave: Periodismo. Innovación. Periodismo de Innovación.

INNOVATION JOURNALISM: a multiple concept

ABSTRACT - Thinking about the journalistic activity beyond its traditional forms is a recurrent practice in contemporary journalism. The plurality of audiences, behaviors and technologies challenge the classic models of journalism in a way that encourages innovation in different aspects of the activity. However, the term innovation is being broadly applied without rigorous and interesting delimitation to the academic environment. In this sense, we propose in this article initial directions under which aspects it is possible to understand the journalism innovation. It starts from the original concept in the field of Economics and Management to expand its meaning to the Social Sciences and Journalism. We expose three instances in which contemporary journalism already has changes, to understand the journalism as a process and product, which are: 1) content and narrative, 2) technology and format and 3) business model. In addition to this segmentation, some initiatives are presented to illustrate each sub-category and to design an updated concept about innovation journalism.

Key words: Journalism. Innovation. Innovation Journalism.

1. Inovar não é novidade

O cenário jornalístico em sua totalidade vem experimentando modificações cada vez mais rápidas, intensas e desafiadoras para a área. A cultura convergente associada a novidades contínuas seja de ordem tecnológica, seja de comportamento do público, são catalisadoras de inovações no campo; e isso não é considerado exatamente “novo”. Ao perceber a própria essência em fluxo do jornalismo, é possível constatar que, em algum sentido, inovar sempre fez parte da atividade. A questão central contemporaneamente é delimitar o próprio conceito de inovação para espelhar seu sentido e práticas no jornalismo. Sabe-se que nem toda mudança é inovação, mas toda inovação exige mudança (Hargie & Tourish, 1996); nesse sentido, compreendemos, inicialmente, a inovação como um fenômeno constante pela busca do novo. Com isso, o jornalismo se assemelharia enquanto a forma de se renovar, ao ter, na novidade, seu combustível fundamental. Sob a perspectiva do jornalismo, segundo Otto Groth (2011), sua essência está ordenada resumidamente em quatro pilares, quais sejam: 1) Periodicidade, 2) Universalidade, 3) Atualidade, e 4) Difusão ou Publicidade. Nesse sentido, retomamos a ideia de “novo-atual” (Groth, 2011) que une a característica de ordem qualitativa da informação – a qual o público ainda não tem conhecimento – à característica temporal da Atualidade.

Outro ponto importante a ser considerado é entender a ideia de inovação como múltipla em seus sentidos e em função disso não há uma abordagem única do termo (Koulopoulos, 2011). Disseminada inicialmente pelas áreas da Economia e Administração, a inovação é entendida não necessariamente como uma invenção, mas como nova combinação de ideias, competências e recursos já existentes. O objetivo principal da inovação é ter maior lucratividade nas organizações (Schumpeter, 1985). Compreendida como processo, a inovação é um instrumento específico do empreendedorismo, gerando recursos em nova capacidade de produzir riqueza (Drucker, 2002). Outro conceito bastante claro de inovação é trazido por David O'Sullivan e Lawrence Dooley (2009):

Inovação é o processo de fazer mudanças, grande e pequena, radical e incremental, para produtos, processos e serviços que resultem na introdução de algo novo para a organização, que agregue valor aos clientes e que contribua para o seu conhecimento. (O'Sullivan & Dooley, 2009, p. 5, tradução nossa).

A inovação está calcada em processos constantes e seu próprio conceito tem sofrido alterações. Alguns autores têm discutido uma abordagem além da inovação: a reinovação; essa basicamente significa repensar a maneira como se cria valor, reestruturando serviços e produtos já disponíveis (Koulopoulos, 2011). Compreendemos que, inovar e reinovar são conceitos de mesma ordem, pois em sua natureza a inovação não é uma fórmula fixa ou única, senão um movimento constante. Interessante perceber que nas áreas afins à Comunicação e ao jornalismo, a inovação sugere ser mais percebida em ordem qualitativa do que quanto em margem de lucro, eficiência e resultados. “A Comunicação Social parece estar mais vocacionada a considerar ‘inovação’ segundo seus efeitos, impactos, apropriação e proveito social. [...] uma inovação não significa, necessariamente, conceber algo novo, mas sim que as pessoas o percebam como novidade [...]” (Giacomini Filho & Santos, 2008, p. 16).

É relevante, ainda, destacar a proposta publicada pelos autores britânicos Dave Francis e John Bessant (2005) que delimita a inovação sob quatro aspectos a partir do ponto de vista administrativo, chamados de 4Ps da inovação: 1) Inovação de Produto (P1), 2) Inovação de Processo (P2), 3) Inovação de Posicionamento (P3) e 4) Inovação Paradigmática (P4). As categorias 1) e 2) dão conta das características mais notórias da inovação, a primeira focada no que a empresa oferece, produto ou serviço, e a segunda, em como

a organização cria e entrega esses produtos ou serviços, ou seja, destaca o processo. Já os pontos 3) e 4) focam em uma perspectiva mais abrangente, envolvendo a (re)definição do posicionamento da empresa ou de seus produtos, enquanto o P4 define ou redefine o paradigma dominante da empresa, incluindo seus valores e modelos de negócio. O objetivo dessa delimitação é apreender holisticamente o conjunto que é a inovação e organizá-la sob o aspecto estratégico e econômico da gestão empresarial. Partindo dessa proposta de Francis e Bessant (2005), os pesquisadores noruegueses Tanja Storsul e Arne H. Krumsvik (2013) relacionam-na à inovação midiática incluindo mais um aspecto extremamente importante quando consideramos as comunicações e o jornalismo: a dimensão social. Os autores afirmam:

[...] Os quatro Ps não são suficientes para descrever todos os tipos de inovação midiática. A utilização inovadora de serviços de mídia e comunicação para fins sociais não implica necessariamente em novos produtos ou serviços, mas também poderia envolver a utilização de serviços ou produtos existentes de forma criativa para promover objetivos sociais. Por isso, acrescentamos a inovação social como um quinto tipo de inovação para conceituar a inovação dos meios de comunicação. [...] Assim, a inovação midiática inclui quatro Ps e um S: inovação de produto, inovação de processo, inovação de posição, inovação paradigmática e inovação social. (Storsul & Krumsvik, 2013, p. 17, tradução nossa).

Assim como a inovação através da ótica da área administrativa e econômica não contempla todas as características da inovação midiática, a própria inovação midiática traz limitações quando consideramos o jornalismo de inovação. Interessante apontar a ligeira distinção que há entre as expressões “inovação no jornalismo” e “jornalismo de inovação”. O jornalismo de inovação sempre traz inovação no jornalismo, por exemplo: inserir na equipe de reportagem, designers de game, infografistas ou editores de áudio para a criação de produtos legitimamente convergentes. Por outro lado, nem toda inovação no jornalismo é considerada jornalismo de inovação, pois pode estar estritamente relacionada a um aspecto tecnológico ou administrativo sem consequência imediata e relevante para o campo prático jornalístico. O caso pode ser ilustrado com a mudança para o sinal de transmissão do analógico para o digital nos sistemas de televisão. Trata-se de uma inovação também para o jornalismo, com a melhoria da qualidade de imagem e de áudio, porém essa inovação não altera substancialmente os produtos jornalísticos a ponto de serem consideradas jornalismo de inovação.

Com isso, compreendemos que o jornalismo, mesmo pertencente à grande área da comunicação social, tem em sua natureza particularidades não necessariamente comuns às diversas manifestações das mídias. Nesse sentido, com o objetivo de delimitar especificamente o que entendemos como Jornalismo de Inovação, apresentamos três tipologias do cenário contemporâneo.

2. Jornalismo de Inovação

Para delimitar o conceito de jornalismo de inovação, julgamos necessário o esclarecimento entre jornalismo *de* inovação e jornalismo *sobre* inovação. O jornalismo *sobre* inovação é aquele que tem como principal temática as inovações técnicas, jurídicas, de negócios, de aspectos políticos e de sistemas (Nordfors, 2004) apresentadas em quaisquer plataformas e em quaisquer linguagens jornalísticas tradicionais.

Quando tratamos de inovação no jornalismo a ideia mais recorrente é a associada à tecnologia. Concordamos com os autores Tanja Storsul e Arne H. Krumsvik (2013), quando afirmam, a partir de uma perspectiva da mídia, compreender a “inovação midiática como um campo de pesquisa além da pergunta de como administrar as mudanças tecnológicas” (Storsul & Krumsvik, 2013, p. 13). Ainda que essencial ao jornalismo de inovação, a inovação tecnológica não é a única responsável pelas modificações na área. Carlos Eduardo Franciscato (2010) também compreende que:

A inovação tecnológica no jornalismo [...] não pode ser considerada como um investimento isolado em modernização industrial, mas caracterizada também como um aporte que modifica as rotinas e processos de trabalho do jornalista, bem como o perfil e a qualidade do produto jornalístico. (Franciscato, 2010, p.12).

Nesse sentido, o jornalismo *de* inovação é aquele que passa necessariamente por modificações nas técnicas, tecnologias, processos, linguagens, formatos e dispositivos destinados a potencializar a produção e consumo das informações jornalísticas (Machado, 2010). Outro ponto importante para se delimitar o jornalismo *de* inovação reside em compreender que os processos-base da prática jornalística – apuração, checagem, redação, edição e divulgação, por exemplo – se mantêm. No entanto, cada etapa desse processo pode passar

por alterações relacionadas à inovação. Essas modificações se dão separada ou associadamente, focadas no processo e/ou no produto, caracterizando-se como jornalismo *de* inovação.

Desde a popularização do jornalismo online, em meados da década de 1990, seguido de novas linguagens, plataformas e redações convergentes é possível identificar linhas inovativas no jornalismo. Para além de suas gerações, o jornalismo online manifesta-se como uma corrente convergente, já indicada por autores como Roger Fidler (1997) e Nicholas Negroponte (1995) ao tratar da convergência dos meios e sua influência nas mídias. O que esses movimentos sugerem é que o jornalismo online era compreendido, em seu surgimento, como uma segmentação do jornalismo tradicional: com suas características voltadas ao ambiente digital, de texto curto e de pouca profundidade, porém imediatos, por exemplo. Já o conceito de jornalismo convergente, em “substituição” ao jornalismo online, é uma perspectiva mais atual e inovativa, que reúne e hibridiza todos os processos da notícia, independente de plataforma de veiculação. Com isso, frisamos que o jornalismo *de* inovação não é um tipo especializado de jornalismo, mas, sim, um comportamento possível em qualquer esfera da atividade e, provavelmente, um fluxo natural de parte da prática jornalística contemporânea.

Concordamos com os pesquisadores finlandeses Erkki Kauhanen e Elina Noppari (2007) ao entender o jornalismo *de* inovação como atitude metodológica que pode ser aplicada em todas as áreas do jornalismo. Para Kauhanen e Noppari (2007), o jornalismo de inovação é claramente *future-oriented* e usa métodos e ferramentas conceituais da pesquisa de futuro.

[...] O jornalismo de inovação pode se beneficiar muito com a metodologia da pesquisa de futuro, como métodos de cenários, análise de tendências, sinais, painéis Delphi e similares. No mínimo um jornalista de inovação deve conhecer e compreender esses métodos e ser capaz de utilizar as informações assim produzidas. (Kauhanen & Noppari, 2007, p. 23, tradução nossa).

Além disso, os autores afirmam que o jornalismo *de* inovação percebe a própria inovação como processo: circular, em cascata, complexa, em multicamadas e socialmente condicionada. Além disso, o jornalismo *de* inovação investe em conhecimento científico, tecnológico e de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D); vê ainda a coprodução e a co inovação tão importantes quanto seu próprio trabalho, percebendo o público também como participante do papel

inovador. Considera as inovações sociais e culturais tão relevantes quanto as inovações tecnológicas e comerciais (Kauhanen & Noppari, 2007). Com isso, é possível que o próprio jornalismo *sobre* inovação seja também jornalismo *de* inovação quando compreende a temática da inovação de forma inovativa. Ramón Salaverría complementa que:

As inovações jornalísticas não estão limitadas rigorosamente a produtos ou serviços disponíveis para o público. Elas também podem ocorrer nos processos de produção e mesmo afetar a própria configuração do meio em sua totalidade. (Salaverría, 2015, p. 399, tradução nossa).

Compreendendo a multiplicidade do conceito de jornalismo *de* inovação, ensaiamos algumas tipologias que podem auxiliar na compreensão deste cenário em constante modificação.

3. Tipologias do Jornalismo de Inovação

Compartimentamos o cenário em três tipologias derivadas do que consideramos jornalismo de inovação, quais sejam: 1) conteúdo e narrativa, 2) tecnologia e formato, e 3) modelo de negócio. As categorias 1) e 2) têm maior identificação ligadas diretamente aos produtos do jornalismo, enquanto a categoria 3) relaciona-se mais proximamente ao processo de produção do jornalismo.

Cada uma das tipologias sugeridas neste artigo será ilustrada por exemplos do jornalismo contemporâneo, com o intuito de representar um movimento já iniciado na atividade e com perspectiva de replicação e popularização. Todas as categorias podem se manifestar de maneira isolada ou conjugada e não representam estágios hierárquicos.

3.1 Jornalismo de inovação: conteúdo e narrativa

O texto claro, direto e objetivo é uma das premissas do conteúdo jornalístico tradicional. A disposição de itens na página, seja impressa ou digital, a relação entre mídias como imagens, vídeos, áudios e texto segue um padrão majoritariamente justaposto no jornalismo.

Nas plataformas digitais, os elementos multimidiáticos combinam-se tanto lado a lado, como de forma aglutinada (Salaverría, 2005). O desenvolvimento de novas linguagens e sua associação por integração – quando os componentes do produto jornalístico

são alocados numa mesma base, articulados em um discurso único, coerente (Salaverría, 2005; Longhi & Silveira, 2010) e convergente, foram introduzindo novas maneiras de se pensar o próprio jornalismo. Essas modificações de perspectiva também proporcionaram elementos de inovação focados em produtos jornalísticos que, para além da tecnologia, trouxeram narrativas e conteúdo inéditos. São características que se inspiram mais obviamente na literatura, no cinema e na experiência de leitura como um todo. O texto curto, típico do jornalismo online de meados dos anos 2000, divide espaço com o texto *long-form* (Longhi, 2014; Salaverría, 2015; Wiques, 2015), em narrativas mais longas e em um distanciamento do modelo-padrão da pirâmide invertida, que apresenta a notícia partindo do mais importante (lead) para o menos importante (sublead e corpo do texto). Isso significa “[...] uma renovação na narrativa jornalística no ambiente digital, [...], no que tem sido chamado de jornalismo *long-form*, matérias com mais de 4000 palavras, ou grandes reportagens com entre 10 e 20 mil palavras” (Longhi, 2014, p. 13, grifo da autora). Explorar o conteúdo noticioso com uma forma de texto mais densa modifica os processos de construção da notícia, inserindo novas práticas quanto à apresentação do produto final.

Para além do texto, a navegação intuitiva, a inserção de vídeos com reprodução automática ou gráficos animados trazem uma experiência de leitura inovativa; isso se dá ao convidar o usuário para uma imersão que o leva em um fio condutor mais emocional do que a tradicional reportagem. Concordando com Raquel Longhi (2014),

Esta forma de narrativa textual mais consistente, que segue um padrão de leitura vertical, dado pela barra de rolagem, tem marcado a grande reportagem multimídia contemporânea. Ao mesmo tempo, atende a um questionamento sobre a qualidade da narrativa jornalística frente à fragmentação textual em produtos como os especiais multimídia. (Longhi, 2014, p. 15).

Um exemplo dessa forma de jornalismo de inovação são as Grandes Reportagens Multimídia (GRM). O jornalismo de referência é um dos pioneiros a explorar e inovar com esse gênero expressivo, configurando a Grande Reportagem Multimídia como gênero revigorado, com conteúdos em diversos códigos, seja linguístico, sonoro, icônico ou estilístico (Canavilhas, 2007). Um dos exemplos mais significativos da GRM se deu com a produção de “Snow Fall” (Avalanche, em tradução livre) pelo *The New York Times*, em 2012. A reportagem conta a história de esquiadores que ficaram isolados após serem atingidos por uma

avalanche nas montanhas nevadas de Cascade, nos Estados Unidos. Na reportagem, é possível identificar diferentes conteúdos multimidiáticos, dispostos de maneira integrada: infográficos, simulações em 2D, mapas, depoimentos em vídeo, áudios, fotos estáticas e um extenso relato que induz à uma lógica cronológica. A navegação intuitiva e responsiva, envolvidas em uma identidade visual inédita, são também características da reportagem. A produção de “Snow Fall” durou seis meses e envolveu uma equipe formada apenas por um repórter, John Branch, 11 especialistas em gráficos e design, uma fotógrafa, três responsáveis pela produção de vídeos e uma colaboradora de pesquisa.

Outro caso de GRM representativo, agora no cenário brasileiro, é a série de reportagens “Tudo Sobre”, da *Folha de S.Paulo*. A estreia desse modelo para o veículo foi em 2013, com a GRM “Tudo Sobre: A Batalha de Belo Monte”:

Foram 10 meses de trabalho, com a veiculação de diversos dossiês digitais precedendo a grande reportagem. *A Batalha de Belo Monte* possui cinco capítulos, 55 fotografias, 24 vídeos, 18 infográficos, aproximadamente 15 mil palavras e um game sobre a hidrelétrica brasileira que é considerada a terceira maior do mundo. O trabalho envolveu uma equipe de 19 pessoas, em diferentes momentos da produção, e foi recompensado em 2014 com medalha de prata no Malofiej, uma das mais importantes distinções de infografia e design mundiais. (Longhi & Winques, 2015, p. 10, grifo das autoras).

Com isso, também destacamos como a inovação pode estar presente em um dos elementos mais básicos da prática jornalística: o conteúdo textual e a narrativa. Para muito além da tecnologia, o jornalismo de inovação sugere ter diferentes frentes, porém, em comum, todas devem perpassar o processo jornalístico seja na apuração, produção, circulação ou no consumo (Palacios & Machado, 2003). A forma pela qual o texto é organizado, reflete em inovações inclusive na apuração, na atenção ao relato e à fonte, no potencial criativo do repórter e do editor. Isso apenas reafirma a importância do bom trabalho jornalístico para qualquer instância da atividade.

3.2 Jornalismo de Inovação: tecnologia e formato

A tecnologia é a principal aliada no processo inovativo do jornalismo – e em qualquer atividade. Ela está presente seja quanto a novas possibilidades de processos ou na criação e divulgação do produto final. Assim como a palavra *inovação*, *tecnologia* também tem

sentidos variados e ambos os termos estão intimamente relacionados. Como tecnologia consideramos suas aplicações multiformes, tanto como produto ou processo. Milton Vargas (1994) observa que, “por tecnologia se entende: o estudo ou tratado das aplicações de métodos, teorias e experiências e conclusões das ciências ao conhecimento de materiais e processos utilizados pela técnica” (Vargas, 1994, p. 213). Nesse sentido, destacamos dois exemplos em que tecnologia é, de fato, a centralidade da inovação, perpassando os processos do conteúdo jornalístico e sua formatação para o consumo e divulgação. Os *newsgames* e reportagens apresentadas em Realidade Virtual/*Virtual Reality* (VR) modificam de forma inovadora todas as etapas de produção jornalística.

Os *newsgames* são jogos criados a partir de notícias e informações jornalísticas, em que a trama é baseada nesse conteúdo. Com isso, a informação noticiosa é transmitida de forma mais atrativa, permite maior interatividade e é adaptada para comunicar e entreter ao mesmo tempo (Cappelletti, 2011). O desafio do jornalista que cria conteúdo para o *newsgame* se dá também em reestruturar o conteúdo jornalístico, em um processo de gamificação da notícia. Gamificação ou *Gamification* refere-se à expressão usada para quando uma ação qualquer é transformada ou repensada de forma mais interessante adotando mecânicas usuais de jogos (Marczewski, 2012). Esse movimento de interação usuário e notícia vem ao encontro do próprio comportamento do público da web 2.0 (Acerecho & Ayerdi, 2011), que valoriza a participação e o papel ativo no processo jornalístico.

Além disso, a usual equipe de reportagem (repórter, cinegrafista, fotógrafo, editor e diagramador) multiplica-se em um time interdisciplinar com engenheiros de software, programadores, designers de animação, editores de áudio e efeitos, entre outros. Ainda que apresentem diferentes tipologias e definições, como *Newsgames* de Eventos Recentes (*Current Events Newsgames*), Jogos Editoriais (*Editorial Games*), Jogos Reportagem (*Reportage Games*), Jogos de Tabloide (*Tabloid Games*), *Newsgames* Infográficos (*Infographics Newsgames*), *Newsgames* de Raciocínio (*Puzzle Newsgames*), e *Newsgames* de comunidade (*Community Newsgames*) (Bogost, Ferrari & Schweizer, 2010; Marciano, 2016), os jogos de notícia inovam no processo de construção jornalística inserindo anexos nos modos de fazer jornalísticos com foco em tecnologia e formatos especiais. Um dos exemplos emblemáticos para os *newsgames*, é “September 12th: A

Toy World”, criado por um time de desenvolvedores de jogos liderado por Gonzalo Frasca, ex-jornalista da CNN, responsável também por cunhar o termo *newsgame*. “September 12th”, foi lançado em 2003, com a ideia principal de usar a linguagem dos videogames para descrever os acontecimentos atuais e transmitir a máxima atemporal de que violência gera mais violência partindo do pós-ataque terrorista em Nova York, que vitimou quase três mil pessoas, no dia 11 de setembro de 2001.

O objetivo principal do jogo visava desencadear discussões entre jovens jogadores. Na verdade, isso é o que aconteceu em vários fóruns online. O jogo foi altamente controverso quando lançado, gerando ameaças e críticas suaves ou negativas. Como a guerra contra o terror se agravou, a popularidade do jogo cresceu exponencialmente. (*Games for Change*, 2017, online, tradução nossa).

Mais recentemente, em 2017, foi lançado o *newsgame* Jogo da Previdência pelo grupo Brasil de Fato (BdF), site de notícias, rádio-agência e proprietário de jornais regionais. O contexto do game vem através do debate acirrado pela proposta de emenda constitucional (PEC 287) no Brasil que altera a idade mínima para a aposentadoria para 65 anos, válida para ambos os sexos. Para tal, é preciso contribuir à Previdência por pelo menos 25 anos, no entanto, a aposentadoria integral somente será possível se houver contribuição por 49 anos, o que torna a medida polêmica e radical.

A proposta do *newsgame* é “Como será a vida do trabalhador se a reforma da Previdência for aprovada pelo Congresso Nacional? O desafio é conseguir completar os 49 anos de contribuição necessários para receber a aposentadoria integral” (*Brasil de Fato*, online, 2017). Para isso, o site emula um jogo de tabuleiro (similar ao “Jogo da Vida”) em que o jogador é um personagem; a cada ação, notícias reais são relacionadas à situação do personagem e aos impactos sobre a carreira e aposentadoria. Interessante como ao incorporar diferentes papéis de trabalhadores, o jogo torna clara a mudança nos direitos de variados perfis, sempre validados com reportagens reais já apuradas pelo veículo, que em comum têm a tomada de posição em defesa do trabalhador brasileiro. Temáticas como diferenças salariais entre os mesmos postos de trabalho para homens e mulheres, exploração do trabalho irregular e as particularidades do trabalhador rural também aparecem no contexto do jogo. Ao longo do jogo, há, ainda, inserções sobre notícias voltadas à ação das pessoas, através de protestos,

abaixo-assinados e lutas, motivando o jogador a saber e fazer mais a respeito dos seus direitos.

Já a Realidade Virtual (VR, de *Virtual Reality*) pode ser definida como uma experiência que recria ambientes que dão a sensação de o usuário estar presente em um local em que, fisicamente, não está (Doyle, Gelman & Gill, 2016). Nesse sentido, reportar acontecimentos dando a impressão de o leitor estar no lugar exato onde o fato aconteceu, é uma inovação jamais proporcionada na história do jornalismo. E por isso vem sendo apontada como o principal investimento em jornalismo de inovação. Jake Silverstein, editor-chefe da *The New York Times Magazine*, comenta o poder potencial da VR:

Ficamos primeiramente interessados em realidade virtual quando vimos um filme em um campo de refugiados feito para a ONU. Nós mostramos para algumas pessoas na redação, e todos ficaram impressionados. Editores endurecidos na seção internacional tirariam o fone de ouvido e diriam: “Escute, eu editei centenas de histórias sobre refugiados, e eu nunca tive uma experiência como esta”. (Silverstein, 2016, p. 20, tradução nossa).

Para uma experiência completa em Realidade Virtual é preciso usar equipamentos especiais – o Oculus Rift foi o primeiro protótipo, lançado em 2012. No entanto, o alto valor do aparelho era um ponto contra à popularização da VR para o universo jornalístico. Já em 2014, a Google responde à tendência lançando uma versão de baixo custo de um óculos confeccionado em papelão, o Google Cardboard, adaptável a diferentes smartphones. Logo em seguida, as primeiras produções jornalísticas especiais para Realidade Virtual vão ganhando destaque em periódicos como *The Des Moines Register*, *The Wall Street Journal* (WSJ) e o *The New York Times* (NYT).

Em novembro de 2015, o NYT distribuiu com a edição do jornal impresso um milhão e 300 mil Google Cardboards na mesma data em que disponibilizou o aplicativo gratuito NYT VR e publicou a reportagem “The Displaced”, com vídeos esféricos produzidos com essa tecnologia. Em 2016, a revista *Veja*, no Brasil, em parceria com o banco Itaú, também distribuiu para assinantes e influenciadores 10 mil unidades de óculos customizados para experimentar uma série de reportagens produzidas em 360°. Em julho do mesmo ano, a Rede Record de televisão também deu espaço para uma série de 12 reportagens em 360°, temáticas sobre a cidade de São Paulo. O conteúdo foi disponibilizado na página do Facebook da emissora, uma vez que a tecnologia do vídeo é mais acessível e responsiva pela

plataforma da rede social. Durante os Jogos Olímpicos de 2016, os canais Sportv da Globosat, em parceria com a Samsung, produziram uma extensa cobertura dos jogos em Realidade Virtual para usuários dos óculos Samsung Gear VR, adaptável ao modelo de smartphone Galaxy S7. Também em 2016, *A Folha de S.Paulo* produziu um minidocumentário em Realidade Virtual, dirigido por Tadeu Junge, sobre a tragédia ecológica em Mariana, no estado de Minas Gerais, chamado “Rio de Lama”. O objetivo, segundo o diretor, foi trazer a experiência imersiva dos impactos na cidade mineira, mesmo meses após ter acontecido, e sensibilizar o público pela causa. Em 2017, o mesmo veículo deu início ao projeto “Folha 360°”, com uma série de documentários esféricos e imersivos, disponíveis no aplicativo gratuito do jornal sobre temas da capital paulista, intitulado São Paulo de ponto a ponta.

Nesse sentido, a tecnologia e o formato dos produtos jornalísticos ganham uma potência inédita para informar. Pensar a apuração, a captação de materiais com tecnologias como os *newsgames* ou as reportagens em Realidade Virtual (360°) modifica todos os processos tradicionais do jornalismo, elevando-os a novos níveis de precisão e experiência. Se o jornalismo nunca pode levar o seu leitor até o acontecimento, para que ele “veja com os próprios olhos” a notícia de desenrolar, com a Realidade Virtual isso poderá ser, ainda que planejada, mais uma possibilidade da tecnologia a serviço do bom jornalismo.

3.3 Jornalismo de Inovação: modelo de negócio

O jornalismo é amplamente analisado quanto a seus produtos, em discussões que derivam de ética, estética, e forma de conhecimento ao papel social da atividade. Em paralelo e mais recentemente, no entanto, a própria academia tem dado espaço para estudar modelos de negócio das empresas jornalísticas. Isso se deve, ao menos em parte, pelo cenário em crise e a queda significativa de leitores e usuários nas mais diferentes plataformas de difusão noticiosa. É possível pensar que a inovação em modelos de negócio ou estrutura organizacional pode ser uma característica meramente operacional e sem impactos diretos na atividade jornalística. Porém, neste artigo, voltamo-nos à percepção do jornalismo como atividade de forma engrenada e, portanto, associada às alterações estruturais

e de modelos de negócio aos produtos e serviços jornalísticos, caracterizando a inovação também nos modos de fazer: mais um pilar do que consideramos jornalismo de inovação.

Com isso, a lógica de repensar a maneira com a qual se administram as organizações de jornalismo torna-se ainda mais evidente. Alguns pesquisadores das áreas empresarial, de tecnologia e inovação como Thomas Koulopoulos (2011), afirmam que: “a mais importante inovação em qualquer organização não é o produto específico; está na renovação do próprio modelo de negócios da empresa” (Koulopoulos, 2011, p. XIII). Os autores Gary Hamel e Gary Getz (2004) também certificam que a inovação do ponto de vista da Administração é um processo estratégico de reinvenção contínua e de criação de novos conceitos do negócio em questão. Entendemos como modelo de negócio a definição clara dos interesses e das vantagens motivadas pelo produto ou serviço da empresa considerando todos os envolvidos de produtores a consumidores (Duarte, 2011). Basicamente o modelo de negócio deve ser um esquema para a estratégia a ser implementada através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas (Ostewalder & Pigneur, 2011).

Com isso, a inserção de *media labs*, *innovation labs* ou simplesmente *labs* dentro da estrutura interna das empresas jornalísticas, tem ganhado notoriedade no jornalismo de referência. Esses laboratórios são espaços de pesquisa, elaboração e testes de processos, produtos e serviços voltados para o consumo do jornalismo. Concordamos com Ramón Salaverría (2015), ao afirmar que os *media labs* são duplamente inovadores apoiado no modelo de 4Ps da inovação destacado por Storsul e Krumsvik (2003):

- Constituem em si mesmos inovações de processo: propõem uma mudança no modelo de produção tradicional dos meios de comunicação, pois introduzem uma nova divisão operacional dentro da empresa, responsável pela descoberta de novos modos e modelos de trabalho.
- Têm como tarefa justamente a exploração interna de inovações jornalísticas em produtos e serviços. Assim, a sua contribuição inovadora também aponta diretamente para a primeira das áreas mencionadas por Storsul e Krumsvik: o produto. (Salaverría, 2015, p. 399, tradução nossa).

Exemplos significativos dessa prática estão no inglês *The Guardian*, com o Guardian Labs e The Guardian Mobile Innovation Lab e norte-americano *The New York Times*, com o NYTLabs, agora chamado Times Story[X]. Ambos os jornais trazem espaços específicos para testes com colaboração de profissionais externos ou contratados

especialmente para cada projeto. No caso do *The Guardian*, os dois laboratórios têm claramente propósitos distintos: o 1) The Guardian Mobile Innovation Lab trabalha com o jornalismo *mobile first*, com foco em plataformas móveis, explorando principalmente cinco áreas: cobertura ao vivo, vídeo, notícias contextualizadas, interação de conteúdo e notificações; já o 2) Guardian Labs é um braço de inovação, voltado para o *branded content*, com financiamento privado e externo para cada grande reportagem. No site, também é possível acompanhar os bastidores dos desafios de produção de materiais relevantes para empresas e produtos como Unilever, UPS, Visa, Rolex, entre outros (Longhi & Flores, 2017, no prelo). O que esse tipo de modelo sugere é que parte dos recursos humanos da organização jornalística tem sido financiada por outras empresas e isso pode ser uma maneira de reinjetar recursos financeiros em um cenário de crise.

De acordo com pesquisa exploratória (amostra de conveniência) realizada por Ramón Salaverría, em 2015, descobriu-se 31 laboratórios de inovação jornalística presentes em mais de dez países – Estados Unidos, Inglaterra, Irlanda, Espanha, Portugal, Alemanha, França, Noruega, Itália, Suíça, Catar e Irã. A maior parte dos *media labs* está inserida em meios de comunicação de referência internacional. Entre os *labs* analisados no estudo, foi possível identificar quatro linhas de frente referente ao foco de trabalho: 1) Doze laboratórios focavam em desenvolvimento tecnológico de aplicativos digitais; 2) Nove laboratórios com foco em novas narrativas, formatos multimídia e jornalismo de dados; 3) Sete *labs* com promoção e incentivo de novos projetos empresariais, iniciativas comerciais e *start ups*; e 4) três laboratórios como escolas de formação profissional e de alfabetização midiática para jovens. No Brasil, por outro lado, observa-se empiricamente o uso de consultoria externa para projetos específicos. Um exemplo recente é o caso da InfoGlobo, em 2017, que criou um novo projeto de unificação das redações de *O Globo*, *Extra* e *Expresso*, mantendo a identidade de cada veículo. O projeto foi feito pela consultoria de mídia internacional Innovation durante seis meses com os diretores e editores-executivos. Segundo a consultoria,

Esta é a maior transformação digital de uma publicação jornalística no Brasil, que, em suma, vai aumentar a profundidade de edições impressas. [...] Mudanças na estrutura e nos processos de trabalho ampliam o foco em ambientes digitais, especialmente através do celular. Durante todo o dia, as notícias principais serão aprofundadas e enriquecidas com análises, vídeos e infográficos em tempo real. (Innovation Media Consulting, online, 2017, tradução nossa).

O ponto de destaque é mesmo que o centro da inovação neste caso esteja majoritariamente na convergência de redações, aparentemente mais estrutural, essa modificação implica também no que entendemos como jornalismo de inovação; especialmente no sentido de que há agora uma nova concatenação de ações já praticadas, rearranjadas de forma inovativa.

Outro ponto importante do modelo de negócios é considerar o sistema de publicidade tradicional. A venda em bancas de jornal e assinaturas para impressos também denotam um panorama em queda e a inovação surge também nesse sentido. A venda direta ao consumidor e as assinaturas mensais têm sofrido declínio constante enquanto a publicidade não tem faturamento suficiente para cobrir o prejuízo das demais fontes de renda. E durante esse processo, os custos fixos para se fazer um bom jornalismo permanecem os mesmos (Osterwalder & Pigneur, 2011).

As versões digitais e online de alguns veículos têm investido no sistema de assinaturas pagas, como o *Los Angeles Times*, o *USA Today*, *Washington Post*, *The New York Times*, e no Brasil, *Folha de S.Paulo*, *O Globo*, *Valor Econômico* e *Zero Hora*, entre outros. O *paywall*, sistema desenvolvido para empresas de mídia, garante a gestão de acesso a conteúdos exclusivos mediante assinaturas digitais pagas. O modelo *paywall* mais utilizado pelos jornais no Brasil é conhecido como flexível ou poroso, pois permite ao usuário não assinante ter acesso mensal gratuito a um número limitado de matérias. Ainda assim, a aplicação do *paywall* gerou debate entre consumidores já habituados a terem acesso completo ao conteúdo online gratuitamente. Entre os profissionais também foi possível observar pelo menos dois lados opostos, com um certo conflito de gerações. Os jornalistas mais focados em tecnologia, descentralização, compartilhamento e conteúdo colaborativo defendem um sistema gratuito de notícias em que produtores e leitores estão praticamente em um mesmo patamar. Já os jornalistas tradicionais argumentam sobre a importância das instituições jornalísticas e a coleta profissional de informações, narrativas longas, aprofundadas e a imparcialidade do repórter (Starkman, 2014, online). Segundo Starkman (2014), “para que exista algum tipo de crescimento, o conteúdo por trás da *paywall* não pode ser um jornalismo de rotina. [...] As *paywalls* de conteúdo apenas mediano não dão certo” (Starkman, 2014, online, grifo do autor). No Brasil, segundo dados apurados pelo Knight Center for Journalism in the Americas:

Em setembro de 2016, as assinaturas digitais de 33 jornais com edições online monitoradas pelo IVC [Instituto Verificador de Circulação] chegaram a 818.873, um número 20% maior do que a média de 2015. No mesmo período, a circulação impressa caiu quase 20%, chegando a cerca de 2,6 milhões de exemplares vendidos no Brasil. A Folha de S. Paulo, um dos primeiros jornais brasileiros a implementar o paywall, em 2012, anunciou, em agosto de 2016, que a sua circulação digital ultrapassou a impressa. Em setembro de 2016, o jornal vendeu 164 mil edições digitais e 151 mil impressas. O Globo também está bem próximo dessa transição: com 150 mil de circulação digital e 163 mil impressa, de acordo com o IVC. (Estarque, online, 2016).

Os próprios editores surpreenderam-se com os resultados de crescimento, endereçando esse comportamento a pontos como a descentralização do leitor, ou seja, o consumidor pode estar em qualquer cidade ou país, e ter acesso ao conteúdo do jornal, a crescente popularização da internet via *mobile* e melhorias no serviço de banda larga. Além disso, em entrevista ao Centro Knight, o diretor de circulação e marketing do jornal *Folha de S. Paulo*, Murilo Bussab, comenta que houve também uma mudança de mentalidade nas redações incentivada pelo novo modelo de assinaturas digitais. Para ele, quando o site do jornal era totalmente gratuito, colunas e editoriais do impresso não eram disponibilizados no online com o intuito de valorizar o assinante da edição de papel. Agora com o acesso integral, o assinante investe também nessa facilidade de concentrar tudo em único ambiente.

Por outro lado, em menor escala, alguns veículos apostam em um modelo não rentável ao serem administrados por organizações sem fins lucrativos. É o caso dos dois maiores jornais do estado da Filadélfia, nos Estados Unidos: o *Philadelphia Inquirer*, o tabloide *Daily News* e a versão online em *Philly.com*. Essa é a primeira vez desde a década de 1970 que um grande jornal diário americano realiza essa tentativa, num momento em que a maioria das publicações passa por grandes dificuldades financeiras resultantes da transição para um modelo digital. Richard Tofel, presidente da *ProPublica*, redação norte-americana, independente e não governamental com foco em jornalismo investigativo, em entrevista à revista *The Atlantic* e ao repórter Robinson Meyer (2016), argumenta: “Em um jornal impresso, numa ordem de grandeza – 85% dos custos são provavelmente gastos em outras coisas do que em notícias, e apenas cerca de 15% é gasto em notícia. Nesse nosso formato, proporcionalmente, 80% do dinheiro que usamos, é gasto em notícia” (Tofel, 2016, online, tradução nossa).

Outra proposta que também tem ganhado espaço no mercado

jornalístico é o modelo colaborativo por meio de *crowdfunding*, financiado por empresas privadas ou organizações não governamentais. O que se observa nesse padrão, no entanto, é que os veículos fazem um jornalismo verticalizado, com aprofundamento e foco em uma questão central, diferente do horizontal, factual e abrangente como grande parte dos veículos jornalísticos diários. Um dos primeiros exemplos bem-sucedidos no Brasil é o da Agência Pública, criada em 2011. Com eixos de investigação como “[...] megaeventos esportivos; tortura e violência dos agentes do Estado; megainvestimentos na Amazônia; crise urbana; e empresas e violações de direitos humanos” (Agência Pública, online, 2017), produz reportagens independentes e aprofundadas com foco no interesse público, em questões recorrentes no país pela perspectiva da população.

Vale também citar a agência Amazônia Real, que trabalha para um jornalismo independente desde 2013, sem fins lucrativos, focado em “questões da Amazônia e de seu povo e linha editorial em defesa da democratização da informação, da liberdade de expressão e dos direitos humanos.” (Amazônia Real, online, 2017). O modelo de atualização também é mais espaçado, com prioridade para reportagens semanais. A agência se sustenta através de parcerias de publicidade com empresas privadas que tenham responsabilidade socioambiental, doações de pessoas físicas e através de agências de financiamento, por meio de projetos específicos. Outro bom exemplo brasileiro é a plataforma Aos Fatos, lançada em 2015, que tem como essência o *fact-checking* (checagem de fatos), jornalismo investigativo e verificação do discurso público com ênfase em temas políticos. Aos Fatos tem como modelo de financiamento três principais frentes: parcerias editoriais, contribuições da iniciativa privada e de organizações da sociedade civil ou doações diretas de leitores.

O que todas essas apostas do jornalismo indicam é que a atividade está sendo repensada em diferentes instâncias, seja processo, formato, distribuição ou modelo de negócio. A chave para um jornalismo mais bem aceito ou mais próximo de um público também inovador, parece se concentrar cada vez mais na antecipação cultural e comportamental de seus consumidores. A crise do jornalismo não se limita apenas à questão financeira ou à receita das empresas; ela também se instala na procura por transparência dos processos, na contestação do público perante à abordagem das notícias e no empoderamento do consumidor de notícias diante de informações compartilhadas para além dos grandes veículos jornalísticos.

4. Considerações finais

Uma dada inovação jamais é permanente, a própria natureza da inovação é ter um período de vitalidade para, aos poucos, perder relevância; ao dissipar a força, uma diferente inovação ganha destaque e assim o ciclo se repete. Essa constatação é baseada na curva de difusão de inovações, originada com os sociólogos rurais Bryce Ryan e Neal Gross (1943). Ryan e Gross publicaram resultados dos estudos com uma semente híbrida de milho e, durante a década de 1960, o paradigma da difusão inicialmente agrícola se espalhou para outras especialidades científicas, como saúde pública, economia, geografia, marketing, ciências políticas e comunicação (Personi, 2010). Para Everett Rogers (2003), a difusão de inovações abrange quatro elementos: a inovação em si, os canais de comunicação utilizados para divulgação, o tempo e o sistema social onde a inovação é proposta.

Rogers (2003) conclui que independentemente da inovação, o padrão que a difusão de inovações segue em um grupo, comunidade ou tribo social, é o mesmo. Os grupos podem ser divididos em: 1) Inovadores; 2) Adotantes Iniciais; 3) Maioria Inicial; 4) Maioria Tardia; 5) Maioria mais tardia e 6) Retardatários. Inicia-se como uma ideia (ou serviço ou produto), e com um inovador que a insere para um grupo chamado de adotantes iniciais. Estes se adaptam rapidamente à ideia e a transmitem a um grupo chamado maioria inicial, que sucessivamente transmite a um grupo maior, a maioria tardia. Por fim, este último grupo leva a inovação ao grupo de retardatários, que formam um conjunto de pessoas mais resistente a mudanças (Raymond, 2010).

O que queremos propor é que a adoção do comportamento de jornalismo de inovação, seja em 1) conteúdo e narrativa, 2) tecnologia e formato, ou 3) modelo de negócio, ou ainda, todos conjugados, pode em si mesma ter um comportamento da curva em “S” de Rogers (2003).

Em uma análise primária, poderíamos considerar de um lado a) os veículos jornalísticos, e, de outro, b) o público consumidor. Quando consideramos o usuário final (b), podemos inseri-lo nesta curva de adoção de inovação, com perfis específicos para cada grupo baseados em seus estilos de vida, muito além da faixa etária, gênero, classe social ou ocupação. A mentalidade de um público que cresceu em um papel mais ativo em receber

e procurar informações e notícias por meio de multicanais é claramente diferente do modo de consumir de um leitor que se informa via telejornal, em horário fixo ou através de jornais impressos. Compreender o entorno das necessidades, hábitos e gostos destes públicos fará um jornalismo mais útil para cada estilo de vida e, portanto, informará melhor.

Por outro lado, ao segmentar os veículos jornalísticos (a) poderíamos considerar como inovadores e adotantes iniciais os jornais de referência, por terem margem de investimento financeiro e serem, de fato, lançadores de tendências. Também podemos considerar pertencente a esse grupo os novos veículos jornalísticos com modelos de negócio flexíveis e posicionamento editorial especializado. As demais empresas jornalísticas estariam nos grupos seguintes (entre Maioria Inicial e Retardatários) absorvendo a popularização das técnicas e avaliando a resposta do público através dos resultados da concorrência.

Nesse sentido, podemos inferir que o jornalismo de inovação não terá um fluxo de difusão a ponto de tornar-se o jornalismo-padrão do futuro. A prospecção para os próximos anos é que a ideia apresentada sobre o jornalismo de inovação venha ser, ao menos, uma estratégia de narrativa transmídia, com histórias que se desenvolvem em diferentes plataformas midiáticas (Jenkins, 2009), contribuindo para um sentido integral – ainda que opcionais para a compreensão do conteúdo jornalístico. Compreendemos o jornalismo de inovação como uma resposta natural do processo de renovação do jornalismo no exercício de conquistar novos públicos e manter a relevância para os usuários ou leitores atuais. Assim como percebemos o jornalismo convergente (Kolodzy, 2006) como um curso natural do jornalismo contemporâneo, identificamos o jornalismo de inovação como um importante braço do modelo de comunicação jornalístico. Ainda que a hegemonia do jornalismo de inovação como *modus operandi* da atividade seja improvável, ela vem para fortalecer o dever em informar da melhor maneira possível, dentro do comportamento vigente de consumo de notícia.

REFERÊNCIAS

Acerecho, I. M., e Ayerdi, K. M. (2011) *Uso de las redes sociales en las televisiones autonómica – Análisis del caso vasco EITB. La investigación en periodismo digital*. E-book. Zaragoza.

Agência Pública. (2017). *Quem Somos*. Recuperado de <http://apublica.org/quem-somos> - sobre

Amazônia Real. (2017). *Por quê?* Recuperado de <http://amazoniareal.com.br/por-que>

Bogost, I., Ferrari, S., e Schweizer, B. (2010). *Newsgames: Journalism at Play*. London: Massachusetts Institute of Technology.

Brasil De Fato. (2017). *Jogo da Previdência: veja o que mudará na sua vida se a reforma for aprovada*. Recuperado de www.brasildefato.com.br/especiais/jogo-da-previdencia

Canavilhas, J. (2007). *Webnoticia: propuesta de modelo periodístico para la WWW*. Covilhã: Labcom.

Cappelletti Jr, M. (2011). *News Games and Mobile Journalism: a Proposal for a Theoretical Rapprochement*. Diversity of Journalisms. Proceedings of ECREA/CICOM Conference: Pamplona.

Doyle, P., Gelman, M. e Gill, S. (2016). *Viewing the future? Virtual reality in journalism — key challenges*. Entrevista de Silverstein, J. Knight Foundation. Recuperado de <http://goo.gl/sMNPcA>

Duarte, G. (2011). *Dicionário de Administração*. E-book: Editora KBR.

Drucker, P.F. (2002). *Innovation and Entrepreneurship – Practice and Principles*. Nova York: Harper & Row Publishers.

Estarque, M. (2016). *Após adotar paywall, jornais brasileiros batem recorde de audiência e vendem cada vez mais assinaturas digitais*. Knight Center for Journalism in the Americas. Recuperado de <https://knightcenter.utexas.edu/pt-br/blog/00-17750-adocao-de-paywall-faz-aumentar-audiencia-de-jornais-no-brasil-e-estimula-venda-de-assi>

Fidler, R. (1997). *Mediamorphosis: understanding new media*, London, Sage.

Francis, D., e Bessant, J. (2005). Targeting Innovation and Implications for Capability Development. *Technovation*, 25, 171–183, Reino Unido.

Franciscato, C.E. (2010). Uma proposta de incorporação dos estudos sobre inovação nas pesquisas em jornalismo. *Estudos em Jornalismo e Mídia*, Florianópolis, 7(1), 8-18. Recuperado de <https://goo.gl/J0DzUC>

Games For Change. (2017). *September 12th: a Toy World*. Recuperado de <http://www.gamesforchange.org/play/september-12th-a-toy-world>

Giacomini Filho, G., e Santos, R.E. (2008). *Convergências conceituais e teóricas entre comunicação e inovação*. Caprino, M. P. (org.). *Comunicação e inovação: reflexões contemporâneas* (pp.13-33). São Paulo: Paulus.

Groth, O. (2011). *O Poder Cultural Desconhecido: Fundamentos da Ciência dos Jornais*. Petrópolis: Vozes.

Hamel, G., e Getz, G. (2004). *Funding growth in an age of austerity*. Harvard Business Review, 48(4), 76-84.

Hargie, C., e Tourish, D. (1996). *Corporate Communication in the management of innovation and change*. Corporate Communications: Bradford.

Innovation Media Consulting. (2017). *Infoglobo opens the most advanced digital newsroom in Brazil – with help from innovation*. Recuperado de <https://goo.gl/HSw0E6>

Jenkins, H. (2009). *A Cultura da Convergência*. São Paulo: Aleph.

Kauhanen, E., e Noppari, E. (2007). *Innovation, Journalism and Future*. In Final report of the research project Innovation Journalism in Finland. Helsinki: Tekes.

Kolodzy, J. (2006). *Convergence Journalism. Writing and reporting across the news media*. Maryland: Rowman & Littlefield Publishing Group Inc.

Koulopoulos, T. (2011). *Inovação com resultado: o olhar além do óbvio*. São Paulo: Editora Gente/Editora Senac São Paulo.

Lage, N. (2005). *Teoria e técnica do texto jornalístico*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Longhi, R.R., e Silveira, M.C. (maio/ago, 2010). A convergência de linguagens nos especiais do Clarín.com. *Revista Estudos em Comunicação*, Curitiba, 11(25), 157-166.

Longhi, R.R. (2014). O turning point da grande reportagem multimídia. *Revista FAMECOS mídia, cultura e tecnologia*. Porto Alegre, 21(t3), 897-917.

Longhi, R.R., e Winqes, K. (2015). *O lugar do longform no jornalismo online. Qualidade versus quantidade e algumas considerações sobre o consumo*. In: Anais do 24º COMPOS, Brasília. Recuperado de <https://goo.gl/vs44F9>

Longhi, R.R., e Flores, A.M.M. (janeiro/abril, 2017). *Narrativas*

webjornalísticas como elemento de inovação: casos de Al Jazeera, Folha de S. Paulo, The Guardian e The New York Times. Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação. São Paulo, 40 (1) - 21-41

Machado, E. (2010). *Creatividad e innovación en el periodismo digital.* In: Actas II Congreso Internacional de Ciberperiodismo y Web 2.0. Bilbao: Universidad del País Vasco. pp. 64-72.

Marciano, C. N. (2016). *Jogando Ética: Newsgames de Letramento no Ensino de Deontologia Jornalística.* 237 p. Dissertação de Mestrado em Jornalismo – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Marczewski, A. (2013). *Gamification: A Simple Introduction.* Online: Andrzej Marczewski.

Meyer, R. (2016). *Will More Newspapers Go Nonprofit?* Entrevista de Tofel, Richard. The Atlantic. Recuperado de <http://goo.gl/HljLOY>

Negroponte, N. (1995). *Being Digital.* Nova York: Alfred A. Knopf.

Nordfors, D. (2004). Why We Need Innovation Journalism, and Where It May Have a Market. *Innovation Journalism* N°.1, Vol.3.

Osterwalder, A., e Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios.* Rio de Janeiro: Altabooks Editora.

O'Sullivan, D., e Dooley, L. (2009). *Applying Innovation.* London: SAGE Publications.

Palacios, M., e Machado, E. (2003). *Modelos de jornalismo.* Salvador: Calandra.

Pessoni, A. (2010). *Enciclopédia INTERCOM de Comunicação.* São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.

Raymond, M. (2010). *Tendencias: que són, como indentificarlas, en qué fijarnos, como leerlas.* Londres: Promopress.

Rogers, E. (2003). *Diffusion of Innovations.* (5a ed). Nova York: The Free Press.

Salaverría, R. (2005). *Redacción periodística en internet.* Pamplona: EUNSA.

Salaverría, R. (2015). Los Labs como fórmula de innovación en los medios. *El profesional de la información*, 24(4), 397-404. Recuperado de <http://goo.gl/Pw4ZmD>

Salaverría, R. (2016). *Modelos editoriales innovadores en el panorama internacional.* Recuperado de www.academia.edu/25605369/Modelos_editoriales_innovadores_en_el_panorama_internacional

Schumpeter, J. A. (1985). *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural.

Starkman, D. (2014). *Um novo consenso sobre o futuro do jornalismo*. Observatório da Imprensa. Recuperado de <http://goo.gl/3CBm7o>

Storsul, T., e Krumsvik, A. H. (2013). What is media innovation? In Storsul, Tanja; Krumsvik, Arne H. (eds.). *Media Innovations - A Multidisciplinary Study of Change* (pp.13-26). Göteborg: Nordicom.

Recuperado de <https://goo.gl/nbDZwN>.

Vargas, M. (1994). *História da Técnica e da Tecnologia no Brasil* (org.). São Paulo: Edusp.

Winques, K. (2015). *Apuração e inovação: uma análise da série UOL TAB, do portal UOL*. Anais do 6º Simpósio Internacional de Ciberjornalismo. UFMS: Campo Grande.

Ana Marta M. Flores é mestre em jornalismo pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e atualmente é doutoranda em jornalismo na UFSC, com um período de estudos no exterior na Universidade de Lisboa, em Portugal. Estuda jornalismo da moda no contexto convergente e atualmente está investigando os Estudos da Tendências aplicados ao consumo e à inovação no jornalismo. Participa na Rede de Pesquisa Aplicada em Jornalismo e Tecnologias Digitais (JorTec), na SBPJo r - Associação Brasileira de Pesquisadores de Jornalismo. Ela também é investigadora no Centro de Estudos e Produção em Hipermídia Aplicada ao Jornalismo (Nephi-Jor), um eixo do Grupo de Pesquisa Hipermídia e Linguagem / CNPq. E-mail: flores.ana@posgrad.ufsc.br

RECEBIDO EM: 07/02/2017 | ACEITO EM: 21/05/2017