

Elizabeth Saad



Inovação e empresas informativas: aliados, inimigos ou em permanente estado de “discussão da relação”?

Professora Titular da Escola de Comunicações e Artes da USP; coordenadora do grupo de pesquisa COM+ e do curso de especialização *lato sensu* DIGICORP.

RESUMO

Inovação e jornalismo formam um binômio importante na contemporaneidade. Discutimos quais as implicações desta relação para empresas informativas e também o que vem sendo feito na práxis do campo. Apresentamos uma proposta de espectro de inovação como quadro de referência para atuação e discutimos brevemente o cenário brasileiro das empresas informativas nesta temática.

Palavras-chave: inovação, jornalismo, sociedade digitalizada, estratégia, ecossistema

ABSTRACT

Journalism and innovation are two essential elements for these contemporary times. This paper discusses their importance to the media businesses and what are the current practices used by major media brands. We propose an innovation spectrum as a reference for innovative media activities. We discuss also how Brazilian newspapers and media companies are operating in this field.

Keywords: innovation, journalism, digital society, strategy, ecosystem

1. INTRODUÇÃO

A discussão sobre as diferentes visões que inovação (tecnológica ou estratégica) assume no cenário das indústrias midiáticas, e considerando o jornalismo, em particular, ganha o foco das atenções sempre que a sociedade vivencia algum tipo de ruptura.

Temos claro que o advento da digitalização nos processos sociais e econômicos e, atualmente, sua consolidação como condição contemporânea, tem provocado alterações e até mesmo abalos nas convicções do Jornalismo seja enquanto poder legitimado formador de opinião, seja como indústria inserida nos processos empresariais de lógica capitalista.

Nosso objeto neste texto centra-se no aprofundamento e avaliação do cenário de inovação das empresas informativas contemporâneas, tema que repercute cada vez mais entre pesquisadores da academia.

Nos propomos a discutir a inovação como objeto das empresas informativas ao apresentar uma extensiva revisão da literatura recente; analisar a mesma à luz de ações efetivadas por empresas informativas; e delinear uma proposta que denominamos espectro de inovação para empresas informativas, como quadro orientador para posicionamento no tema.

A revisão de literatura aponta para a apropriação de técnicas de planejamento estratégico e de mudanças culturais nas organizações como fundantes para a perenização de organizações na contemporaneidade. Assim, partimos de duas questões:

- **Q1:** Inovação, em seu sentido amplo, deve se constituir num paradigma para as empresas informativas em suas atividades editoriais e de gestão?
- **Q2:** A adoção de procedimentos de planejamento estratégico é válida para negócios informativos no atual cenário de digitalização?

O desenvolvimento de eventuais respostas foi estruturado, inicialmente, com uma revisão sobre os conceitos recentes de inovação em ambientes organizacionais e sobre o que já está em prática no ecossistema midiático; caracterizamos o conceito de “inovação 3.0” neste ecossistema; indicamos uma práxis

necessária para o status 3.0 das empresas informativas com a proposição de um espectro de inovação; e buscamos consolidar a visão de que inovação e jornalismo são aliados no processo de perenização deste campo como um espaço de legitimação social.

Evidente que o processo de inovação e suas implicações ao planejamento estratégico no mundo das empresas informativas contemporâneas não é uniforme, e nem deveria ser. Importante considerar todas as diferenças de contexto – cultura, economia, sociedade para cada ambiência jornalística.

2. 1. SOBRE INOVAÇÃO, OS FATOS

A literatura de diferentes áreas do conhecimento, não importando o período e os contextos, tem considerado inovação¹ como uma atividade inerente à evolução e ao desenvolvimento humanos; a capacidade do homem em transformar-se a si mesmo e ao mundo ao seu redor. Renovação, mudança, transformação, melhoria, criatividade, experimentação, estratégia, gestão, investimentos e criação de competências são alguns dos termos que surgem ao tratarmos de inovação. Na mesma linha e com destaque, o termo tecnologia² tem uma relação intrínseca com inovação, sendo “inovação tecnológica” o binômio amplamente difundido para refletir a criação e o desenvolvimento de algum dispositivo³, a partir de conhecimentos anteriores, de melhoria ou de utilidade, para um determinado grupo social que, por sua vez, atribui valor a este resultado. A amplitude das inovações tecnológicas envolve produtos, processos, organizações, indivíduos, grupos sociais, enfim, todo o tecido social vivenciado a cada época.

1 Numa conceituação genérica, a palavra inovação é derivada do termo latino *innovatio* e se refere a uma ideia, método ou objeto que é criado e que pouco se parece com padrões anteriores.

2 Numa conceituação genérica, tecnologia deriva do grego *techne* (artefato) e *logos* (pensamento, razão), significando, portanto, o conhecimento sistemático transformado ou manifestado em ferramentas.

3 Adotamos aqui o conceito e a visão de Giorgio Agamben (2005) sobre dispositivos: um conjunto heterogêneo, que inclui virtualmente qualquer coisa, linguístico e não-linguístico no mesmo título: discursos, instituições, edifícios, leis, medidas de segurança proposições filosóficas etc. O dispositivo em si mesmo é a rede que se estabelece entre esses elementos.

Um salto no tempo e na evolução do processo de inovação tecnológica na sociedade nos coloca diante do advento da chamada era da informação (e de seus termos correlatos: sociedade do conhecimento, digitalização da sociedade, entre outros) caracterizada pelo domínio das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação⁴ – as TICs e, por consequência, pelo caráter de centralidade da comunicação e da informação, gerando um processo de ruptura no modo de realizarmos ações de sociabilidade e de transações de todos os tipos.

O caráter dinâmico das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação – a velocidade incremental de seus ciclos de vida desde o surgimento, difusão, absorção, uso e substituição/renovação, traz a ruptura de tempo, espaço e uso para produtos, processos, serviços e organizações envolvidos. Como resultado, vivenciamos um claro encolhimento do ciclo de vida das TICs que altera a clássica lógica linear de evolução, exigindo de atores e agentes envolvidos flexibilidade e resiliência de ações, atuando numa lógica reticular. (Saad, 2015)

É neste ponto que enfatizamos a discussão e a pertinência da ideia de inovação no campo das Ciências da Comunicação e, mais especificamente do Jornalismo.

Desde os primórdios das TICs de amplo uso, a partir da década de 1990, a preocupação tecnológica tem sido foco de discussões acadêmicas e empresariais exatamente pelo seu potencial de ruptura sobre processos industriais consolidados nos campos jornalístico e das mídias em geral. Linearidade narrativa, periodicidade marcada, distribuição delimitada e sustentação financeira claramente vinculada à venda de espaços de visibilidades (publicidade e assinaturas) são as marcas do que se entendia por consolidação do negócio informativo.

A visão de inovação tecnológica nestes primórdios esteve, geralmente, relacionada aos aspectos de

4 Entendida como o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais utilizados para geração e uso da informação. É, também, o conjunto de recursos não humanos dedicados ao armazenamento, processamento e comunicação da informação, bem como o modo como esses recursos estão organizados em um sistema capaz de executar um conjunto de tarefas. (Pinto, 2012)

aquisição de novas tecnologias e à busca de modelos de negócio que abarcassem a onda digital sem alterar os pilares já consolidados do *business* informativo. Nesses primeiros tempos, as proposições para o cenário jornalístico em ambiências de digitalização não tinham a preocupação de focar nos processos de absorção de TICs voláteis e mutantes, e muito menos nos processos de geração de produtos e serviços adequados à mutação.

Alteração na estrutura das redações, por exemplo, com a “convergência”⁵; proposta para modelos de receitas com os *paywalls*; indicações para o desenvolvimento dos recursos humanos visando um perfil multitarefa, foram a tônica e uma diversidade de autores e especialistas apresentaram visões ora otimistas ora pessimistas para este cenário dos primórdios.

Bockzowski (2004), Bruns (2012), Deuze (2000), Garcia Avilés e León (2002), Hermida (2013) e Pavlik (2001) são referências para este período que aqui denominamos de primórdios da inovação tecnológica no jornalismo. O trabalho de Chadha & Wells (2016) resume o processo com historicidade e justifica as preocupações destes primórdios:

[...] embora as primeiras discussões sobre o impacto das inovações tecnológicas sobre o jornalismo tendiam a analisá-las em termos de sua capacidade em alavancar a viabilidade financeira e a comunicação participativa, as pesquisas subsequentes caracterizaram-se por uma atenção crescente de que as mudanças tecnológicas apresentam consequências complexas sobre o ambiente do trabalho jornalístico que afetam tanto as práticas que sustentam o processo noticioso, quanto as hierarquias e relacionamentos existentes nas redações de um modo profundo e inesperado. (Chada; Wells, 2016, p. 1.)

Podemos identificar um segundo momento das discussões sobre inovação no jornalismo e nas mídias em geral a partir da percepção por parte de alguns *publishers* e também de muitos pesquisadores de que a empresa informativa tem como objeto central a captação e a disseminação de informações (e notícias) por meio de uma multiplicidade de dispo-

5 Conceito entendido e aplicado pelas empresas informativas de forma difusa.

sitivos explorando a transversalidade de seus conteúdos; tem como requisito para o cenário de digitalização a busca de formas de relacionamento e interação com sua audiência (que tornou-se ativa, autônoma e opinativa); e que o negócio informativo é parte de um sistema integrado (para muitos autores, o ecossistema) de atores e agentes que possibilitam a centralidade da comunicação e da informação na sociedade. Ocorre, portanto, ruptura e reconfiguração da cadeia de valor do negócio de informação, posicionando o jornalismo enquanto negócio num processo extramuros.

Evidenciam-se neste período a agregação ao negócio jornalístico de atividades (e preocupações em muitos casos) como pesquisa e desenvolvimento, planejamento estratégico, uso de técnicas como *business design* e *design thinking*, visão sistêmica do negócio, parcerias para aporte de tecnologias ou de outros recursos gerenciais, aquisição de empresas, entre outras.

O relatório *Post Industrial Journalism: adapting to the present* (2014) coordenado pelos pesquisadores Clay Shirky, Emily Bell e C.W. Anderson e publicado pelo *Tow Center for Digital Journalism* da Universidade de Columbia, NY pode ser considerado a principal referência deste segundo período. O documento enfatiza a função jornalística na sociedade digitalizada e destaca que o bom jornalismo será sempre subsidiado, além de não existirem modelos de negócio únicos para toda a indústria.

Um dos autores do relatório, o pesquisador Clay Shirky faz uma breve revisão daquilo que a indústria informativa sempre vivenciou em termos de mudança tecnológica e, portanto, o respectivo posicionamento diante da inovação:

[...] Todos apresentam o passado como um período de ordem e o presente como caótico. Mas os mesmos debates ocorreram quando da introdução do rádio, e depois da televisão: a morte pré-cambriana dos jornais ocorreu quando a TV inovou com o noticiário noturno e as pessoas corriam para suas casas para assisti-lo, mas não faziam o mesmo para comprar a edição noturna do jornal impresso. Portanto, as pessoas q hoje estão confusas com a multiplicidade de plataformas são aquelas que não utilizam tais plataformas. Aqueles que acreditam erroneamente que

o mundo deveria ser algo diferente da realidade estão incomodados. De toda forma é um grupo que sempre está incomodado; são conservadores. Os jovens não estão nem um pouco confusos. (Shirky, 2013, online)

As afirmações de Shirky, embora contundentes, refletem de modo realista o período. Em artigo, Saad (2014) pontua na mesma direção sobre o processo de inovação no mundo informativo: persistência das empresas jornalísticas na busca de um modelo de negócios único e de solução definitiva, resistência ao processo de absorção das novas tecnologias, foco em inovações na infraestrutura ou em questões gerenciais. São poucas as indicações de ações caracterizadas como inovação vinculadas a aspectos de produto, processo e interação com a audiência.

Mesmo com posicionamentos de resistência por parte da indústria, uma característica evidenciada no ambiente brasileiro, vemos que em torno da temática do relatório é possível encontrar referências na literatura que propõem a atividade de inovação numa perspectiva ecossistêmica, utilizando técnicas de planejamento estratégico e gestão de *social business*⁶ afinadas às circunstâncias de uma sociedade digitalizada.

Spyridou et al. (2013), Saad Correa (2012), Luoma-aho & Ari (2010), Plesner (2009), Langlois et al. (2009), Domingo (2008), Deuze (2008), Bradshaw (2010), Bustos (2011), Domingo (2008), Christensen & Skok (2012), Piccard (2013), Malmelin & Villi (2014) são alguns dos autores com tais proposições. Poderíamos considerar que são proposições não-convencionais para o clássico ambiente informativo, das quais destacamos:

- adoção da visão de que audiência-economia-tecnologia devem ser considerados como um campo interconectado inovador para as empresas jornalísticas;
- uso de narrativas em formato multi e hiper-mídia baseadas em modelos que envolvem o trinômio dados-metadados-formatos;

6 Termo que designa processos organizacionais contemporâneos que privilegiam o posicionamento num cenário de plataformas sociais de relacionamento, marketing e inovação.

- percepção de uma mudança cultural e sistêmica do campo jornalístico: da mídia clássica linear para uma mídia *social business* focada na tradução ou representação das necessidades e questões do público;
- adoção da visão TAR – Teoria Ator-Rede (Latour, 2005) como base para estratégias focadas em *social business*;
- uso de técnicas de alavancagem do processo de inovação tecnológica tais como: *Open Innovation*, *Design Thinking*, *Canvas* e *Creative Co-collaboration*.

Não podemos afirmar, ainda, que já adentramos ao terceiro período das práticas de inovação para o jornalismo, já que é fundamental considerar as características de cada ambiente social, econômico e cultural do empreendimento midiático. Tais características determinam predisposições e posicionamentos face à inovação.

Já são conhecidos diversos exemplos de práticas não-convencionais a serem discutidas no item que segue neste artigo. Mas, ressaltamos que nossa discussão não implica na valoração de tal ou qual prática, ou ainda, de tal ou qual empresa informativa que as utiliza.

3. MÍDIAS INFORMATIVAS NA ERA DA “INOVAÇÃO 3.0”

Conforme apontado anteriormente, pudemos detectar na literatura acadêmica e na práxis de mercado uma diversidade de iniciativas já em curso no ecossistema midiático global que podem ser caracterizadas como de “inovação 3.0”. São iniciativas que possuem em suas essências algum tipo de ação por parte da empresa jornalística se adequando à uma visão ecossistêmica, focada em inovações para além das já conhecidas em torno de modelos de negócio ou introdução de novos dispositivos.

Antes de conhecer alguns exemplos destas iniciativas é importante a discussão de como tem sido a relação das empresas informativas e respectivos processos de gestão com o processo de inovação.

Falamos de ações inovadoras direcionadas dentro de uma categorização que propomos: gestão e estratégia do negócio, gestão dos processos e recursos redacionais, criação de formatos narrativos, absorção e aplicação de tecnologias, gestão da audiência e do consumo, ou ações combinadas entre categorias. Poderíamos indicar, a partir das categorizações, a configuração de um espectro de inovação para os negócios informativos conforme a Figura 1 a seguir, considerando que a ação inovadora pode ocorrer em quaisquer etapas/atividades do mesmo.

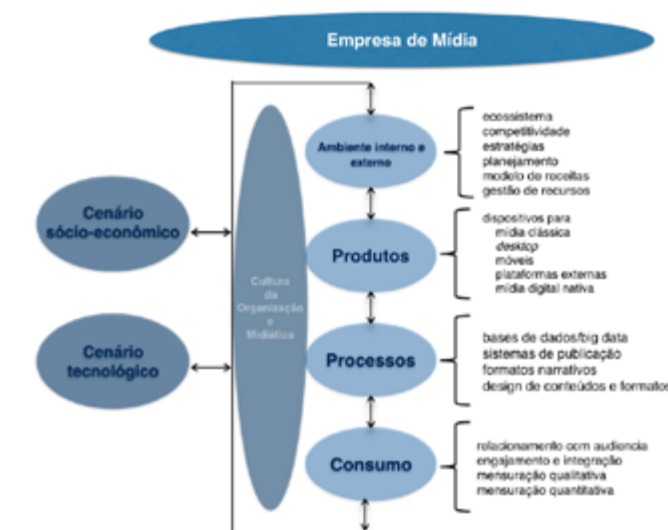


Figura 1 – Espectro de inovação em empresas informativas. Fonte: elaborado pela autora

Para a configuração deste espectro de inovação partimos das afirmações de Axel Bruns (2014) para quem a) as inovações na indústria midiática não são apenas inovações tecnológicas, mas em sua grande maioria, são inovações na práxis do jornalismo; b) a crescente midiaticização da sociedade e a transformação dos leitores em ativos participantes inovadores obriga a discussão da inovação no contexto estratégico das empresas informativas; c) inovação na mídia e para a mídia exige uma visão ecossistêmica do ambiente, incluindo a participação ativa da sociedade.

Assim, não existe um processo de inovação tecnológica específico para o jornalismo, pois Bruns (2014) considera que a relação intrínseca entre mídia e sociedade leva esta indústria a inovar a partir das estruturas socioeconômicas vigentes:

A mídia reflete a sociedade não apenas por seu conteúdo, mas também por suas estruturas organizacionais e tecnológicas. A mídia é parte da sociedade, embora alguns profissionais e organizações de mídia preferem cunhar seu status como instituições independentes, não comprometidas e imparciais; elas são intermediárias de mediadoras entre os diferentes grupos sociais, e na medida em que a sociedade muda, também a mídia deve mudar, uma vez que ela se situa entre seus elementos constituintes. Assim, de uma forma bem direta, quando pesquisamos sobre inovações na mídia estamos, na verdade, investigando uma faceta dos processos de mudança social. (Bruns: 2014, p. 14).

A partir da visão de Bruns (2014), poderíamos propor a seguinte questão: inovação, em seu sentido amplo, deve se constituir num paradigma⁷ para as empresas informativas em suas atividades editoriais e de gestão?

Antes da busca da sustentação (ou não) para a questão temos a considerar que o *core business* das empresas jornalísticas não é desenvolvimento de tecnologias digitais, portanto, ao falarmos de inovação o foco volta-se para os aspectos de absorção e uso de tecnologias inovadoras em seus produtos, processos e relacionamentos; e que se aceitarmos que as empresas jornalísticas são reflexo e pulso da sociedade onde se insere, então, inovar neste tipo de organização refere-se a um estado de “estar em dia” com as necessidades informativas desta sociedade e, também, com as formas de acesso, consumo e informações por ela utilizadas.

Assim, ainda dentro do caráter de legitimação social do jornalismo, temos a considerar que o processo de inovação – seja tecnológico ou econômico-social, não é uniforme e nem globalizante. A inovação sempre ocorreu, historicamente, em ondas ou ciclos. Um processo fartamente discutido na literatura com os nomes de Joseph Schumpeter⁸ e Nicolai

7 Partimos da definição dicionarizada do termo – paradigma refere-se a um modelo ou padrão a ser seguido em uma determinada situação. Aprofundando, paradigmas resultam da combinação entre surgimento concreto de tecnologias (ou modos de operar) e a assunção de pressupostos ou percepções diante de determinada situação.

8 https://pt.wikipedia.org/wiki/Joseph_Schumpeter

Kronratiev⁹ como precursores estudiosos do tema ao vincularem ciclos de inovação a fatores econômicos, científicos e sociais e não apenas a um processo cronologicamente evolutivo. Com isso, é possível afirmar que nem sempre todos os segmentos econômicos posicionam-se no mesmo estágio evolutivo de um ciclo. Tal comportamento indica uma espécie de embate entre mudanças e inovações ocorrendo em períodos de tempo cada vez mais exíguos e os impactos destas em diferentes economias, indústrias ou regiões. No caso da indústria de informação e mídia temos tal fenômeno bastante claro se examinarmos as diferenças de ações, por exemplo, entre empresas informativas do hemisfério Norte e as da América Latina.

Recorremos à didática explicação do professor Silvio Meira para posicionar a multiplicidade de ocorrências que temos acompanhado nos últimos 15 anos na indústria informativa. A não uniformidade e não equidade das ondas de inovação leva diferentes indústrias e economias e respectivas organizações a produzirem diferentes reações dependendo da proximidade, acompanhamento e conhecimento que possuem do processo como um todo. No dizer de Meira (2013, online):

[...]pra quem está longe, cada onda se torna cada vez mais alta [e seu conhecimento e impacto mais profundo]; pra quem está perto, uma nova onda não passa de uma consequência quase natural do que já estava acontecendo. [...] Porque por mais que um de nós esteja dentro da onda atual e capaz de olhar o futuro e possíveis novas ondas, o futuro vem do futuro. E quem paga as contas, ainda, é o presente. Nossa ligação com o que estamos fazendo agora, e a melhoria de nossa capacidade de fazê-lo de forma mais eficaz, eficiente e econômica liga, de mais de uma forma, as pessoas ao presente [e as instituições também] e isso nos faz não só ignorar o futuro, mas ao mesmo tempo querer que ele não aconteça e, nos casos radicais, investir para que ele não role de jeito nenhum. Mas o futuro nunca se engana. E sempre vem. Seja lá quanto tempo demore, um dia ele chega, na sua casa, local de trabalho, sociedade. [...] Consequências? Cada onda de inovação destrói empregos e, mesmo com a próxima onda sempre criando outros, raramente pessoas que perderam empregos da

9 https://en.wikipedia.org/wiki/Kondratiev_wave

onda passada [por desaparecimento de suas ocupações] têm habilidades e competências exigidas pela onda atual, inclusive porque o sistema educacional está preparado para repetir o passado e não para construir o futuro.

Variáveis como tempo, fluxos comunicacionais, sistemas sociais, intensidade da concorrência no mercado, competências de previsão e planejamento tecnológico, atitudes culturais perante o novo, entre outras, são fundamentais para a compreensão do que seja inovação para a indústria de informação e mídia na contemporaneidade.

Portanto, a sustentação de nosso questionamento sobre o status paradigmático da inovação no campo jornalístico necessita, ainda, da discussão dos múltiplos aspectos vinculados à cultura organizacional.

Tomamos por base nesta temática a tese da pesquisadora finlandesa Maisa Lehtovuori (2016) que discutiu como os empreendimentos de mídia se comportam diante do processo de inovação. Para a autora:

a cultura organizacional tem um grande impacto na capacidade de inovação, seja da organização seja dos indivíduos. Ao que parece, burocracia, controle e formalidade reduzem a inovatividade, enquanto que resiliência e flexibilidade a alavancam. A cooperação entre unidades de negócio ou departamentos sustenta a cultura favorável à inovação. A habilidade de cooperação relaciona-se à confiança e a comunicações abertas; a inovação na organização é precedida por um grau elevado de trabalho em equipe. Em nível individual, aqueles que consideram seu trabalho como positivo ao crescimento pessoal, à aquisição de competências e ao reconhecimento tendem a participar de ações inovadoras do que aqueles que consideram o ambiente de trabalho não satisfatório. (Lehtovuori, 2016, p. 14).

Empresas informativas possuem peculiaridades em suas culturas que devem ser consideradas ao falarmos de inovação: caracterizam-se como negócios que retratam a ação social, vivenciam mudanças muito rápidas, dificultando a previsão de sucesso (ou não) de produtos e serviços; tem como principal ativo a competência e o conhecimento criativo, cuja gestão requer a percepção de convenções, culturas e políticas; trabalham com profissionais tipicamente criativos, independentes e auto-motivados; possuem

foco na imagem de marca e sua preservação para a geração de resultados de desempenho, para além do jornalismo; vivenciam mudanças nos processos editoriais, saindo de identidades profissionais focadas na criação e trabalho individual, para processos identitários que envolvem rotinas e padrões (Deuze, 2008).

Tais peculiaridades tornam-se elementos de embate em qualquer processo de mudança que envolva um ou mais destes aspectos. Se considerarmos o conceito mais amplo de inovação, onde uma organização empreende ações para manter-se competitiva no mercado, adaptando-se às rápidas alterações, necessidades e tecnologias, é de se esperar que as empresas informativas enfrentem tal processo de um modo complexo e não-uniforme.

Reforçando as propostas de Maisa Lehtovuori (2016), é importante ressaltar o fator de aceitação da condição digital pelas empresas. No caso das empresas informativas, tal aceitação deveria ser uma premissa para a reconfiguração de valores e missão, pois, a condição digital reflete um compromisso amplo da empresa, de toda sua estrutura, de suas lideranças, de sua cultura e das pessoas envolvidas.

Exemplificando de um modo simples, a criação/adoção de um *app* para um produto de uma dada empresa não significa que ela abraçou o conjunto de crenças e valores vinculados à digitalização. A mudança requer uma completa inversão de valores e comportamentos que, geralmente, conflitam com os credos tradicionais de uma dada indústria. (Libert et alii, 2016).

A discussão sobre aceitação da condição digital e decorrentes tecnologias pelas empresas de mídia e informação é complexa, ultrapassando os limites deste texto. Mas, gostaríamos de indicar o tema ainda que rapidamente, pois é importante para a compreensão do cenário que neste item é denominado como inovação 3.0.

Os *technology acceptance models* – TAM são oriundos do campo dos sistemas de informação e objetivam parametrizar aceitação e uso de tecnologias de informação por indivíduos ou empresas. Embora alvo de críticas, a ideia (e não uma teoria)

dos TAM vem, desde sua disseminação em meados de 1980, se adequando ao impacto e à importância que a informação assume no cotidiano.

No caso das empresas midiáticas, informação é matéria prima e, ao mesmo tempo, recurso-meio para o desenvolvimento das atividades em ambientes digitais. Posto isso, consideramos recomendável que, como ação inovadora, estas empresas se utilizem de conceitos tipo TAM para avaliar, primeiramente, a aderência da equipe de redação às tecnologias e aplicativos em uso ou a serem utilizados em seus produtos informativos; e também avaliem a aderência de seu público no mesmo quesito.

Finalizando o apontamento das variáveis necessárias às empresas informativas para assumirem um status de inovação 3.0, abordamos a ideia da *full service digital journalism organization*, ou seja, uma empresa informativa totalmente engajada aos parâmetros de uma sociedade digitalizada que acessa e discute conteúdos no ciberespaço. Evidente que sem deixar suas características básicas de marca jornalística, inclusive em meios impressos e eletrônicos.

O que percebemos nesta proposta, continuamente discutida pelo *Nieman Journalism Lab* da Universidade de Harvard – EUA, é a movimentação das empresas informativas na busca de soluções ou alternativas de ação para um engajamento mais coerente à audiência e às características da digitalização. As iniciativas vão desde a criação de marcas/produtos paralelos com um caráter *digital native*, até melhorias e adequações de produtos e serviços existentes, a exemplo de apps e outras soluções de mobilidade, visando uma melhor interação interface-máquina-redações-audiência.

Retomando a questão-chave deste item, podemos assumir que o processo de inovação – com o caráter amplo aqui discutido, pode constituir-se numa mudança paradigmática desde que também assumidas as especificidades do mundo midiático; desde que se absorva a ideia de que o jornalismo, enquanto instituição legitimada pela sociedade (hoje digitalizada), sobrevive não importa o cenário, mas notícias (ou informações sobre acontecimentos) de per si, estão disponíveis de múltiplas formas e fontes;

e, por fim, desde que se compreenda que qualquer processo de inovação só tem sentido e se completa se ocorrer um processo de sua difusão e, no caso do jornalismo, a difusão tem a ver com os hábitos de produção e consumo destes conteúdos hoje pautados pela mobilidade dos dispositivos e pela lógica da sociabilidade reticular.

4. INOVAÇÃO 3.0, A PRÁXIS

Considerando o que já discutimos até este ponto, fica evidente que o processo de inovação dentro das organizações não emerge do nada; ele decorre de um conjunto de atitudes, posicionamentos, atenções, pesquisas e prospecções que poderíamos agregar no termo planejamento estratégico – uma atividade contínua e sistemática especialmente para organizações que atuam em ambientes em mutação constante.

Tal cenário indica para os negócios informativos dois conceitos que estão subjacentes na grande maioria das ações de inovação empreendidas por empresas informativas. Falamos sobre a impermanência e a plena atenção enquanto posicionamentos filosóficos para a sustentação de valores organizacionais, uma visão originária na filosofia budista; e sobre a percepção aos “pequenos sinais” ou pontos sensíveis que permeiam o ecossistema informativo parametrizando a estratégia, uma visão discutida pelo guru do planejamento estratégico dos anos 1970, Igor Ansoff.

Um jornalismo impermanente acolhe em seu caráter, sem restrições, uma sucessão de adjetivações – evolutivo, renovador (eco)sistêmico, encadeado, criativo e recriador; assim, nada (e ninguém) são permanentes ao longo do tempo já que causas e condições do ambiente variam sempre e, consequentemente, o que resulta delas também muda, numa contínua espiral de evolução.

A aceitação da condição de impermanência e sua vivência exige uma segunda condição essencial – aquela da plena atenção. Uma espécie de antena aos acontecimentos, fatos, alterações, emergência de dispositivos, enfim, atenção às transformações de tudo o que nos envolve cotidianamente. Um estado de plena atenção viabiliza a percepção dos pequenos sinais que o próprio ambiente emite, criando um

fluxo ativo de planejamento estratégico.

Igor Ansoff (apud Uskali, 2005, p. 4) caracteriza os pequenos sinais num ambiente organizacional “quando uma oportunidade ou ameaça aparecem pela primeira vez no horizonte, com informações ainda vagas, mas que poderão progressivamente de desenvolver e ampliar ao longo do tempo”. Ansoff preconiza atentar a sintomas, indicadores preliminares, informações de bastidores que normalmente passariam despercebidos no cotidiano das organizações e que podem, ao longo do tempo, transformar-se em indicativos consistentes.

Introduzimos neste ponto uma segunda questão: a adoção de procedimentos de planejamento estratégico é válida para negócios informativos no atual cenário de digitalização?

Consideramos que nos tempos recentes emergiram alguns marcos para o ambiente jornalístico global que representam ações de planejamento estratégico visando absorver uma cultura de inovação: o relatório do *Tow Center for Journalism*, da Universidade de Columbia, de 2013, que caracteriza o ambiente jornalístico contemporâneo como um jornalismo pós-industrial (já referenciado em item anterior); e o prolapado relatório *Innovation* publicado pelo jornal *The New York Times* (NYT) em 2014, uma peça exemplar de análise ambiental e proposição de estratégias e ações diante da inovação.

Deles inferimos que aceitar a impermanência (e não insistir na permanência) preconizada pelo jornalismo pós-industrial e construir estratégias que deem conta das inovações que emergem de um estado de “plena atenção” são posicionamentos determinantes para a sobrevivência dos negócios informativos na contemporaneidade.

Resumidamente, os profissionais do *The New York Times* diagnosticaram com frieza que sua credibilidade de marca é incontestável no mundo jornalístico, mas que não conseguem “emplacar” o jornalismo junto à audiência leitora por conta de novos *players* nativos digitais em sua maioria; e da mudança significativa no modo de consumir informação pela sociedade. O cenário de urgência à mudança detectado pelo jornal ocorre “por conta da expressiva

ampliação de empreendimentos de mídia digital, bastante estruturados por meio de investimentos e, indiscutivelmente mais inovadores”. (*The New York Times*, 2014, p. 3).

Evidentemente que o relatório não se constitui na solução definitiva para a inovação nos negócios informativos, pois, enfatizamos sempre que não existem modelos e soluções únicos para todo o ecossistema. Mas, o relatório é uma interessante referência para entender como o processo de estratégia visando inovação pode ser implementado em ambientes de extrema impermanência.

No quesito impermanência é fundamental que as empresas informativas estendam suas antenas para o que acontece em toda a cadeia de negócios que envolvem as Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação. Em recente evento focado em sistemas digitais para empreendedores, a gigante IBM¹⁰ caracterizou este estado de transformação (e de inovação) por meio de claras rupturas em cada segmento: a maior empresa de táxis do mundo não possui veículos – Uber; o maior negócio de hospedagem não possui imóveis – Airbnb; as mais importantes empresas de telefonia não possuem infraestrutura de telecomunicação – Skype, WeChat, WhatsApp; o maior varejista global não possui estoque – Alibaba; o maior empreendimento de mídia do mundo não produz conteúdo – Facebook; o setor de bancos cresce com empreendimentos sem lastro – SocietyOne; a maior empresa cinematográfica não possui salas de exibição – Netflix; e as principais empresas de software não produzem apps – Apple e Google.

De tal cenário, seria plausível questionar se os maiores jornais do mundo não possuíssem notícias? Quais seriam os ativos *core assets* (ativos fundantes) das empresas informativas na ruptura de uma cadeia de valor linear?

Na impermanência, o relatório *Innovation* detecta que a principal ruptura no ambiente está no surgimento significativo de competidores de configuração oposta àquela da mídia clássica em termos de design noticioso, formato narrativo, impacto e conexão com a audiência, estrutura organizativa e modelo

¹⁰ Disponível em <http://www.ibmforentrepreneurs.com>

de negócio. Em análise aprofundada sobre os doze principais competidores no ecossistema midiático considerado pelo NYT apenas o *The Guardian* poderia ser caracterizado como mídia clássica, empreendendo ações de inovação consistentes, a exemplo do sistema publicador integrado Ophan¹¹ que abrange um modelo de gestão de banco de dados e meta-dados para possibilitar, simultaneamente, a construção de narrativas e formatos adequados às necessidades da audiência, processos de oferta de conteúdo baseados em *microtargeting*¹², processos de mensuração quantitativa e qualitativa da audiência e das discussões que ocorrem nas plataformas sociais. A publicação considera o Ophan como um sistema de “atenção analítica” das diferentes fontes de dados, informações e dispositivos que são colocados à disposição da redação.

Os demais competidores detectados pelo NYT são empreendimentos recentes, nativos digitais ou empresas de mídia que optaram por estratégias *full digital service*: BuzzFeed, Circa (operações encerradas em 2015), ESPN, First Look Media, Flipboard, The Huffington Post, LinkedIn, Medium, Quartz, Vox e Yahoo News.

Reforçando, mais uma vez, a inexistência de modelos fechados para a adoção de posicionamentos estratégicos focados para a inovação, existem diferentes referências na literatura sobre procedimentos, etapas e modos de agir dentro desta proposta. Não temos a intenção de detalhar este item, mas, indicamos a referência de Alguliyev et alii (2014, p. 120) que apresentam oito etapas para as organizações atuarem estrategicamente no cenário das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação. Adaptando as etapas às características do ambiente da informação digital, temos:

- análise comparativa dos estudos sobre inova-

11 Detalhamento em <http://www.niemanlab.org/2015/01/constantly-tweaking-how-the-guardian-continues-to-develop-its-in-house-analytics-system/>

12 Termo originário em campanhas eleitorais, especialmente na primeira eleição de Barak Obama, para analisar a audiência (ou eleitores) por meio de *clusters* e, a partir disso, direcionar conteúdos específicos para cada micro-nicho de público.

ção, teóricos clássicos e também os recentes;

- interpretação das características inovadoras dos produtos e processos detectados no ambiente;
- conhecimento e análise das funcionalidades dos dispositivos emergentes no ambiente digital;
- exploração das possibilidades de aplicação das inovações diante das especificidades do ambiente da organização;
- categorização das inovações face as análises realizadas;
- desenvolvimento do conceito de inovação para as características/ambientes da organização e indicar as formas de implementação e uso das mesmas.

Não possuímos dados concretos para discutir, numa visão sistêmica, se empresas informativas mundo afora possuem visão e estrutura para manter atividades de planejamento estratégico como fundamental para respectivas gestões. Mas, podemos constatar diferentes ações que refletem posições inovadoras e antenadas com a impermanente mudança.

Como já citamos anteriormente, o *The Guardian*, dentre outras atividades, criou o inovador Ophan como centro de suas operações editoriais contemporâneas. O *The New York Times* indicou no seu relatório *Innovation* como atividades pró-inovação: a criação de um cargo sênior na redação focado no desenvolvimento de relacionamentos com os públicos (*Audience Developpement*); a colaboração interdepartamental ou áreas da empresa que possuem competências sobre análise de mercado, marketing e outras para a geração de ofertas de conteúdo mais consistentes – o NYTimes Now¹³ resulta disso; a instalação nos domínios da redação de um grupo de estratégia; a implementação de uma política de *digital-first* nos seus processos informativos; a identificação de lideranças dentre os jornalistas para promover o novo processo.

O conjunto de ações do *The Guardian* e do *The New York Times* compõem uma espécie de “cesta

13 Detalhamento em www.nytimes.com/nytnow/

básica” da inovação para empresas informativas. Dele podemos ainda indicar mais outras ações pontuais que estão sendo implementadas das empresas midiáticas conforme lista que segue:

- a produção de conteúdos dentro de uma lógica ecossistêmica; neste tipo de estrutura o processo redacional ganha escalabilidade¹⁴ no uso de recursos digitais, experimentações, estabelecimento de fluxos e nas competências da equipe possibilitando, por exemplo, que reportagens do tipo da inaugural *Snowfall* sejam rotina nas escolhas editoriais; tais procedimentos criam para a redação maior segurança na decisão de quais conteúdos merecem um tratamento de agregação de valor informativa;
- a presença no contexto do que hoje denomina-se “jornalismo de plataformas” que alimenta o triunvirato GAF – Google, Apple e Facebook; ainda que tais parcerias sejam questionadas por diversos publishers – Raju Nairiseti¹⁵, vice-presidente sênior da News Corp. considera prioritária a manutenção da credibilidade de marca ainda que Facebook, Twitter e outras plataformas funcionem como um canal de relacionamento diferenciado com a audiência;
- o questionamento da viabilidade do website da marca jornalística como principal porta de entrada da audiência para acesso aos conteúdos diante da força e poder dos GAF¹⁶;
- a implementação de parcerias entre empresas informativas e diferentes possibilidades de alavancagem dos processos de inovação e financiamento/investimento das mesmas; alguns exemplos: o *Information Society*

14 Declaração do jornalista Mark Lavalley, diretor de notícias interativas do The New York Times no congresso 17th International Journalism Congress – Perugia, Itália, de 5 a 9 de abril de 2016.

15 Declaração no congresso 17th International Journalism Congress – Perugia, Itália, de 5 a 9 de abril de 2016.

16 Proposição da jornalista e diretora do Tow Center for Journalism, Universidade de Columbia, Emily Bell no congresso 17th International Journalism Congress – Perugia, Itália, de 5 a 9 de abril de 2016.

*Project*¹⁷, na Yale Law School em conjunto com outras empresas e instituições vinculadas à liberdade de expressão e acesso à informação; o Google Digital News Initiative¹⁸ focado em promover a inovação sustentável no mundo informativo; o financiamento de startups

- a implementação do conceito de design editorial¹⁹ como ponte para a integração de versões impressas, eletrônicas e digitais das marcas informativas;
- a implementação de atividades/plataformas vinculadas à marca jornalística para cultivar e fidelizar futuras audiências (crianças e jovens) hoje nascidas já na lógica digital, uma espécie de “escola de jornalismo” para futuros leitores; exemplos como NYTimesEducation²⁰; a The Condé-Nast Fashion & Design School²¹ em Londres; o MIT – Massachusetts Institute of Technology e suas diversas iniciativas sobre o futuro das notícias, iniciadas ainda anos anos 1990;
- a implantação de atividades e plataformas de curadoria informativa que objetiva a ampliação do espectro de interesses da audiência digitalizada a exemplo do recente *rebranding* da Tribune Co. Com a criação do TRONCx – *Tribune Online Content*²², um empreendimento de curadoria e monetização de conteúdo premium distribuído em multi-canais;
- a produção de peças jornalísticas com visualização de dados, especialmente para cober-

17 <http://isp.yale.edu>

18 <https://www.digitalnewsinitiative.com/>

19 Maiores detalhamentos em QVDE – Quo Vadis Design Editorial <http://www.qved.de/en/schedule>; em <https://medium.com/@rodolfofranca/para-onde-vai-o-design-editorial-2ac931d6329c#80tlp9h8p>

20 <https://www.nytedu.com/pre-college/nyc-summer-academy/>

21 <http://fashionista.com/2015/08/conde-nast-fashion-colleges>

22 <http://www.niemanlab.org/2016/06/tribune-gets-tronced-a-readers-guide-to-the-tribunegannett-war/>

turas específicas²³;

- a estratégia editorial investigativa hoje tão dependente da competência analítica sobre o *big data*, e hoje tratada como *longform journalism*, alavancada por iniciativas de uso de tecnologias de mineração de dados e outros recursos de inteligência de dados por parte das redações;
- o uso adequado de aplicativos-novidade a exemplo do Snapchat, podcasts, transmissão em tempo real com uso do Periscope/Twitter ou conteúdos resultantes de *drones*;
- a sustentação de atividades laboratoriais de experimentação no interior das redações, os chamados Lab's, desenvolvendo experimentações tanto para a própria marca quanto para clientes a exemplo do The Guardian Labs²⁴, do NYTimesLab²⁵ e de iniciativas europeias detalhadamente descritas por Salaverria & Chábada (2016);
- a convivência com os mais diversos tipos de uso algorítmico para a produção de narrativas.



Figura 2: Espectro de Inovação Ampliado.
Fonte: elaborado pela autora

Na tentativa de responder à questão central desenvolvida neste item, podemos afirmar que não se empreendem atividades de inovação sem uma postura de planejamento estratégico por parte de qualquer empresa e, no caso de empresas informativas, é algo que varia muito em função de uma cultura mais ampla onde a empresa atue. Em regiões ou países onde os valores comunitários, engajamento, liberdade de expressão, valorização da informação como fonte de conhecimento, por exemplo, estão arraigados desde primórdios agem de forma muito proativa em relação a mudanças, transformações e inovações – diante de nossa impermanência.

5. POR FIM, INOVAÇÃO E JORNALISMO SÃO ALIADOS (NO BRASIL TAMBÉM?)

Antes de tudo, inovação enquanto posicionamento estratégico decorrente dos valores e da cultura organizacionais é aliada em qualquer empreendimento. É instrumento de perenização.

Não cabe no escopo deste texto a discussão sobre os modelos de inovação teorizados e aplicados em diferentes indústrias. Já apresentamos algo disso ao referenciar o relatório *Innovation* do NYT e outras ações. Também enfatizamos que não existem modelos fechados, mas sim conceitos flexíveis e adaptáveis a diferentes ambiências.

Também já indicamos que no caso das organizações, a condição digital hoje vivenciada por significativas parcelas da sociedade depende de uma

transformação profunda nas crenças e valores, não se limitando a ações pontuais ou periféricas. Um recente artigo na *Harvard Business Review* enfatiza:

A transformação digital é bem-sucedida ou não por muitas razões – mas, em geral é por causa de pequenas mudanças feitas no nível superficial que não afetam as operações fundamentais de uma empresa. [...] sem orçamento e foco não ocorre uma transformação digital. Aumentar o orçamento do marketing para mídias sociais não é transformação digital. A implementação de um aplicativo também não é. Muitas empresas tradicionais acham que podem permanecer competitivas apenas com pequenas ações – enquanto que os novos representantes da ruptura chegam com abordagens diferenciadas em todos os sentidos. Uma transformação digital efetiva requer mudanças em níveis muito profundos – na liderança e nas crenças fundantes da equipe. Mudanças superficiais geram diferenças locais e mínimas. Mudanças nas crenças reverberam em toda a organização. Estes são os motivos que caracterizam a maioria das transformações digitais – muita conversa, poucas ações e efeitos mínimos. (Libert et alii, 2016, p. 2)

Assim, o mergulho das empresas informativas na realidade digitalizada é um processo denso, marcante e reconfigurador de suas estruturas interna e externa. Com isso, há que se discutir ou repensar um reposicionamento da legitimidade do tão propalado “quarto poder” que se mantém efetivo, mas convivendo com uma série de novos atores e agentes que se estabelecem no ecossistema.

E no Brasil, como ficamos?

São poucas as referências sobre a prática da inovação nas empresas informativas brasileiras vinculadas às marcas tradicionais do jornalismo. O que vemos é uma atenção maior aos recentes empreendimentos nativos digitais.

Uma pesquisa realizada em 2016 pelo blog *Interatores* do jornalista Sergio Lüdtke, apoiada pelo IICS – Instituto Internacional de Ciências Sociais, e realizada junto a 200 empreendimentos nativos digitais brasileiros, revela que as iniciativas em jornalismo digital no Brasil:

[...] são longevas; têm grande penetração nas redes sociais e dependem delas para divulgação; dois terços dos empreendimentos ativos não ela-

boraram plano de negócios antes do lançamento; e surgiram com pretensões de buscar recursos de múltiplas origens, mas não conseguem efetivar esse desejo. (Lüdtke, 2016, online)

Mesmo considerando que nossos empreendimentos nativos digitais já nascem dentro de uma lógica imbuída de inovação, a pesquisa revela que dois terços das iniciativas pesquisadas não elaboram um plano de negócios, decorrendo que estratégia é algo ainda distante para os jornalistas-empresendedores. Não podemos generalizar as inferências da citada pesquisa para todo o cenário do jornalismo no Brasil, mas são dados a considerar.

A escassez de dados no panorama brasileiro não deve desconsiderar o cenário mais amplo que ocorre em outras regiões e culturas. Uma pesquisa realizada por Cea (2016, p. 853) indica que as estratégias de inovação realizadas por empresas midiáticas tendem a ser do tipo *outside-in* (de fora para dentro), terceirizando tais atividades e com baixos investimentos apesar do papel crucial que a inovação assume nesta indústria.

Finalizando, fica evidenciado que inovação no escopo do ecossistema midiático contemporâneo é seu motor central. Também fica evidenciado que este processo não é uniforme, já que depende de fatores muito característicos desta indústria, a maioria deles não vinculados à inovação tecnológica de per si.

REFERENCIAS

AGAMBEN, Giorgio. O que é um dispositivo? *outra travessia*, nº 5, 2005. Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. Disponível em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/Outra/article/view/12576>. Acesso em 5 jun. 2016.

ALGULIYEV, Rassim M.; ALIYEV, Alovsat G.; SHAHVERDIYEVA, Roza O. The content of innovations and structural analysis of their features in the formation of information economy. *Life Science Journal*, 2014; 11 (12), p. 119-123.

ANDERSON, C.W.; BELL, Emily; SHIRKY, Clay. Post-Industrial Journalism: Adapting to the Present. *Geopolitics, History, and International Relations*. 7(2):

As possibilidades que aqui apontamos não se esgotam, pois, esta é uma temática “em construção”, mas, podem ser denominadas como iniciativas focadas na inovação 3.0 para as empresas informativas na medida em que caracterizam-se como intervenções extra-padrão/rotina redacional ou de comercialização.

Também temos claro que nada se concretiza em termos de inovação sem investimentos, geralmente a fundo perdido, por parte da empresa, não importando a indústria; e sem parcerias com Universidades ou entidades focadas em desenvolvimentos específicos, como uma forma de absorção de conhecimentos e valorização das competências existentes na academia.

A discussão aqui proposta nos leva a ampliar o espectro de inovação já apresentado para a seguinte configuração:

23 <https://ijnet.org/pt-br/blog/formas-mais-inovadoras-como-redacoes-cobriram-o-brexite>

24 <http://guardianlabs.theguardian.com/projects>

25 <http://nytlabs.com>

BOCZKOWSKI, Pablo J. *Digitizing the News: Innovation in Online Newspapers*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 2004.

BRADSHAW, Paul. Online journalism and the promises of new technologies, Part 2: the assets. Online Journalism Blog, May 7, 2010. Retrieved from <http://onlinejournalismblog.com/2010/05/07/online-journalism-and-the-promises-of-new-technology-part-2-the-assets/>

BRUNS, Axel; BURGESS, Jean. Researching News Discussion on Twitter. *Journalism Studies*. 13 (5-6), 2012, p. 801-814.

BRUNS, Axel. Media Innovations, User Innovations, Societal Innovations. The Journal of Media Innovations 1.1, 2014: 13-27. Disponível em <http://www.journals.uio.no/index.php/TJMI>. Acessado em 05 de junho de 2016.

CEA, Nereida. El papel de la innovación y la tecnología en los medios de comunicación: revisión de la literatura académica y propuesta de clasificación. *Razon Y Palabra*. N. 93, p. 853-867, abr-jun 2016

CHADHA, Kalyani; WELLS, Rob. Journalistic Responses to Technological Innovation in Newsrooms. *Digital Journalism*, 2016.

CHRISTENSEN, C.M; SKOK, D. *Be the disruptor*: Nieman Reports. Boston: The Nieman Foundation For Journalism At Harvard University, 2012

DEUZE, Mark. Understanding journalism as a newswork: How it changes and how it remains the same. *Westminster Papers in Communication and Culture*, 5(2), 4-23, 2008.

DEUZE, Mark; BARDOEL, Jo. Network Journalism: Converging Competences of Media Professionals and Professionalism. *Australian Journalism Review* 23 (2), 2001, 91-103.

DOMINGO, David. Interactivity in the daily routines of online newsrooms: Dealing with an uncomfortable myth. *Journal of Computer-Mediated*

Communication, 13(3), 2008, p. 680-704.

GARCIA AVILÉS, José Alberto; LEON, Bienvenido. Journalistic Practice in Digital Television Newsrooms: the case of Spain's Tele 5 and Antena 3. *Journalism*. 3 (3), p. 355-371, 2002.

HERMIDA, Alfred. 2013. "#Journalism." Digital Journalism 1 (3) June 21, 2013: 295-313. Innovation in Newsrooms, Digital Journalism, disponível em <http://dx.doi.org/10.1080/21670811.2015.1123100>

LANGLOIS, G., et alli. FCJ-095 mapping commercial Web 2.0 worlds: Towards a new critical ontogenesis. *The Fiberculture Journal*, October 2009, vol 14. Accessed on <http://fourteen.fibreculturejournal.org/fcj-095-mapping-commercial-web-2-0-worlds-towards-a-new-critical-ontogenesis/>

LATOUR, B. Reassembling the social: An introduction to Actor-Network Theory. Oxford: Oxford University Press, 2005.

LEHTOVUORI, Maisa. Innovation Paradigm in Media Management: Case STT. Master's Thesis in Communication Management. Haaga-Helia university of Applied Sciences. Finland: 2016, 77 p. Disponível em https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/104632/Lehtovuori_Maisa.pdf?sequence=1

LIBERT, Barry et alli. To go digital, leaders have to change some core beliefs. Harvard Business Review, em 01 de junho de 2016. Disponível em <https://hbr.org/2016/06/to-go-digital-leaders-have-to-change-some-core-beliefs>. Acessado em 05 de junho de 2016.

LIBERT, Barry et alli. To go digital, leaders have to change some core beliefs. Harvard Business Review, 01 de junho de 2016. Disponível em <https://hbr.org/2016/06/to-go-digital-leaders-have-to-change-some-core-beliefs>.

LÜDTKE, Sergio. Empreendimentos de jornalismo digital no Brasil. Disponível em <http://interatores.com.br/como-surgem-e-crescem-os-novos-empreendimentos-digitais-do-jornalismo-no-brasil/>

LUOMA-AHO, V.; PALOVIITA, A. Actor-networking stakeholder theory for today's corporate communications. *Corporate Communications (An International Journal)*, 15(1), 2010, pp.49-67

MALMELIN, N.; VILLI, M. Managing co-creative collaboration in media work. Proceeding of 11th World Media Economics & Management Conference 2014, Brazil, Rio de Janeiro, 2014.

MEIRA, Silvio. As ondas de inovação e a destruição [e criação] de trabalho e emprego. Blog dia a dia, bit a bit. Disponível em <http://www.terra.com.br>. Acessado em 05 de junho de 2016.

PAVLIK, John V. 2001. *Journalism and New Media*. New York, NY: Columbia University Press.

PICARD, Robert. Can journalists learn to trust the public? Public interest journalism foundation, 2013. Retrieved from <http://www.pijf.com.au/can-journalists-learn-to-trust-the-public-are-we-open-to-collaborating-with-community-groups-this-q-and-a-with-professor-robert-picard-raises-plenty-of-questions-on-the-future-of-journalism/>

PINTO, Miriam de Magdala. *Tecnologia e inovação*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2012. 152p.

PLESNER, U. An actor-network perspective on changing work practice communication technologies as actants in newswork. *Journalism*, 10(5), 604-626, 2009.

SAAD CORRÊA, Elizabeth. Innovations in contemporary journalism: Characteristics, practices and typology. Proceeding of International Association For Media And Communication Research (IAMCR) 2012 Conference. Durban: JRE Session, 2012.

SAAD CORREA, Elizabeth. Innovations on Online Journalism: Discussing Social Business Design Models. *Journalism and Mass Communication*, ISSN 2160-6579 September 2014, Vol. 4, No. 9, 535-551.

SAAD, Elizabeth. Centralidade, transversalidade e resiliência: reflexões sobre as três condi-

ções da contemporaneidade digital e a epistemologia da Comunicação. Trabalho apresentado na Divisão Temática Ibercom Epistemologia, Teoria e Metodologia da Comunicação no XIV Congresso Internacional IBERCOM, na Universidade de São Paulo, de 29 de março a 02 de abril de 2015. Disponível em http://www.academia.edu/11668397/Centralidade_transversalidade_e_resiliencia_reflexões_sobre_as_três_condições_da_contemporaneidade_digital_e_a_epistemologia_da_Comunicação, e acessado em 02/06/2016.

SALAVERRÍA, Ramón; SÁBADA, Charo. Los labs de medios en España: modelos y tendencias, in Periodismo y democracia en el entorno digital, Andreu Cassero-Ripplés (coord.). Salamanca: Sociedad Periodística Española, 2016.

SHIRKY, Clay. There is no news industry. *The European*, Conversation by Martin Eiermann with Clay Shirky 08.04.2013. Disponível em <http://www.theeuropean-magazine.com/interviews>. Acessado em 05 de junho de 2016.

SPYRIDOU, L. P. et alli. Journalism in a state of flux : Journalists as agents of technology innovation and emerging news practices, 2013. Retrieved from <http://gaz.sagepub.com>

The New York Times. Innovation, March 2014. Disponível em <http://mashable.com/2014/05/16/full-new-york-times-innovation-report/#WVL0dT1CQOqo>.

USKALI, Turo. Paying Attention to Weak Signals – The Key Concept for Innovation Journalism. *Innovation Journalism* Vol.2 No.4 25 Apr 2005.

**Recebido em 10 de maio de 2016.
Aprovado em 15 de julho de 2016.**