

# Experiências de Inovação no Jornalismo Digital: um estudo de caso do Jornal Nexo

**Pedro Carlos Ferreira de Souza**

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas, Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia. Membro do ANALÍTICA - Crítica de Mídia, Estética e Produtos Midiáticos.

E-mail: pedro.carlos@outlook.com

**Letícia Lopes da Silveira**

Mestra em Comunicação e Cultura Contemporâneas, Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia. Integrante do GIG@ – Grupo de pesquisa em Gênero, Tecnologias Digitais e Cultura.

E-mail: leticia.bh@gmail.com

## Resumo

Enquanto um estudo descritivo-analítico, o presente trabalho visa investigar práticas inovadoras do jornalismo digital, tomando como estudo de caso o Jornal Nexo. Como foco de análise, elencamos cinco categorias identificadas por Lucy Küng (2015) como características inovadoras comuns percebidas em organizações digitais - são elas o propósito singular, o foco estratégico, a cultural pró-digital, a interação entre jornalismo e tecnologia e o pioneirismo -, que nos orientam enquanto chaves de leitura das experiências do Nexo. Interessa-nos verificar em que medida essas ações inovadoras influenciam o modo de fazer jornalismo em novas iniciativas voltadas ao meio digital, compreendendo o atual contexto comunicativo no qual as esferas de produção e de consumo se confundem. Para traçar esse panorama, salientamos as categorias analíticas de Bakker (2013), Rossetti (2013) e Franciscato (2010) acerca do conceito de inovação, bem como o entendimento de propagabilidade (Jenkins et al, 2014).

**Palavras-chave:** Jornalismo digital; inovação; produção jornalística; propagabilidade; nativos digitais.

## Abstract

While a descriptive-analytical study, the present work aims to investigate innovative practices of digital journalism, taking as case study the news outlet Nexo. For our analysis, we have listed five categories identified by Lucy Küng (2015) as common innovative features perceived in digital organizations - they are the singular purpose, the strategic focus, the pro-digital culture, the interaction between journalism and technology, and the pioneerism - that guide us as keys to reading Nexo's experiences. We are interested in verifying to what extent these innovative actions influence the way journalism is done in new initiatives directed to the digital environment, understanding the current communicative context in which the spheres of production and consumption are confused. To illustrate this panorama, we highlight the analytical categories of Bakker (2013), Rossetti (2013) and Franciscato (2010) on the concept of innovation as well as the understanding of spreadability (Jenkins et al, 2014).

**Keywords:** Digital Journalism; innovation; journalistic production; spreadability; digital natives.

## 1. INTRODUÇÃO

Uma das maneiras mais produtivas para tentar compreender contextos de intensas mudanças é traçar paralelos. Nesse sentido, as atuais circunstâncias do jornalismo nos levam aos primórdios do seu surgimento: a invenção dos tipos móveis. Essa correlação proposta por Clay Shirky (2012) ressalta a similaridade entre escribas e jornalistas em relação a seus afazeres profissionais e como a amadorização em massa dos mesmos colocou em xeque o lugar de exclusividade que ocupavam. Ou seja, assim como os tipos móveis retiraram dos escribas o domínio da reprodução dos livros, a Internet e as mídias digitais ampliaram a capacidade de publicação e distribuição em massa de notícias, desassociando esse privilégio das empresas jornalísticas.

Apesar de parecer uma transição elementar, os efeitos da difusão dos tipos móveis foram significativos: a prensa tipográfica foi responsável pelo aumento da alfabetização, além da popularização da literatura, o que culminou mais tarde em grandes mudanças sociais (Shirky, 2012). Como um processo semelhante, isso é o que as mídias digitais representam para o jornalismo hoje. Ao permitir que os custos<sup>1</sup> de publicação e distribuição sejam reduzidos, elas possibilitam que qualquer pessoa se torne um potencial veículo de comunicação, transformando os sentidos e usos da divulgação e circulação de notícias.

Tendo em vista este atual panorama comunicativo, nossa proposta se atém à análise das práticas inovadoras do jornal digital Nexo, bem como de seus produtos jornalísticos. Para a tarefa de investigação, propomos como chave de leitura os elementos identificados por Lucy Küng (2015) como características inovadoras comuns percebidas em organizações digitais. A partir deste aporte, analisaremos criticamente a entrevista com Paula Miraglia, cofundadora e diretora geral do Nexo. Dessa forma, temos como propósito o diagnóstico sobre como a estrutura organizacional do veículo, a escolha editorial e o foco mercadológico podem vir a se caracterizar como práticas de ações inovadoras que influenciam

1\_ Refere-se à qualquer gasto: financeiro, recursos humanos, tempo, esforço, atenção e etc.

o modo de fazer jornalismo em iniciativas voltadas ao meio digital.

## 2. QUESTÕES SOBRE INOVAÇÃO NO JORNALISMO

Podemos observar que as empresas jornalísticas têm adotado mudanças relevantes em seus modos de produção, nos formatos e linguagens de seus produtos, nas estratégias de circulação das notícias e também na composição profissional de seus jornalistas. Além da consolidação da Internet e da mudança nos hábitos de consumo midiático, a própria queda nas receitas publicitárias, decorrente da crise econômica mundial recente, também colaborou para uma busca por novos modelos de negócios jornalísticos (Vara; Portill; Sádaba, 2013, p. 191).

Ao pensarmos em produtos de mídia que circulam em rede, é positivo emprendermos suas características tendo como base o termo “propagabilidade”. Esse conceito trabalhado por Jenkins et al (2014) se refere aos recursos técnicos que facilitam a circulação de um conteúdo, “às estruturas econômicas que sustentam ou restringem a circulação, aos atributos de um texto de mídia que podem despertar a motivação de uma comunidade para compartilhar material e às redes sociais que ligam as pessoas” (p. 26-27).

O compartilhamento participativo de conteúdos jornalísticos através das atividades de membros da audiência gera interesse do usuário pelas marcas e produtos midiáticos. Segundo Burns (2014), a midiatização crescente e essa transformação dos leitores em participantes ativos no processo comunicativo são pontos que instigam o debate da inovação no contexto estratégico das empresas de informação. As apropriações por parte dos usuários podem levar a mudanças na forma física do produto midiático, o que configura um desafio para a gestão de processos inovativos (Dogruel, 2017).

Na cultura participativa são valorizados os conteúdos jornalísticos interativos ou capazes de produzir qualquer forma de participação espontânea através de engajamento. A adequação do conteúdo ao interesse da audiência, com objetivo de atrair e se propagar na rede, é uma preocupação para veículos

digitais. Embora o discurso da inovação exista desde os anos 70 nos planos estratégicos das organizações jornalísticas, esse processo se intensificou a partir do momento que tais organizações passaram a considerar a *Web* e os dispositivos móveis partes indispensáveis para expandir o alcance de seus produtos (Barbosa, 2014).

Em sua pesquisa sobre acertos e fracassos no mercado jornalístico, Bakker (2013) listou mais de 30 tipos diferentes de inovações, da introdução de novos conteúdos pagos e gratuitos à alterações de conteúdo ao ambiente digital. Inovação é aqui entendida como a introdução de novos produtos ou extensões que têm como objetivo melhorar o desempenho de mercados existentes ou desenvolver novos mercados (Bakker, 2013, p. 162). Neste sentido, pode ser dividida em duas grandes matrizes: a inovação sustentadora foca em mercados já consolidados, basicamente melhorando a performance de algo que já exista, enquanto a inovação disruptiva preza pela formulação de novos produtos ou serviços para um novo mercado (Christensen, 1997; Christensen et al, 2012).

Novos participantes em um campo estabelecem um ponto de apoio na base e elevam o valor da rede - consumindo a base de clientes das organizações em exercício - usando uma vantagem escalável e, tipicamente, entrando no mercado com uma fórmula de lucro de menor margem (...). No negócio de notícias, os recém-chegados estão fazendo o mesmo: entregam um produto que é mais rápido e mais personalizado que o fornecido pelas organizações de notícias maiores e mais estabelecidas. Os recém-chegados não estão sobrecarregados pelos caros gastos gerais das organizações antigas (...). Em vez disso, eles investiram apenas nos recursos críticos para a sobrevivência no novo mundo. Ao mesmo tempo, eles criaram uma nova demanda no mercado ao envolver novos públicos. (Christensen et al, 2012, p. 6).

Se, por um lado, esta divisão linear desconsidera a multidimensionalidade da inovação, correndo o risco subvalorizar o papel do usuário no processo criativo, por outro, ela atenta para o fato de que novas empresas têm mais capacidade de arriscar, se apresentarem como disruptoras e ameacem as companhias tradicionais de mídia (Fonseca, 2015, p. 39).

Grandes empresas normalmente preferem aperfeiçoar seus próprios produtos a desenvolver novos itens para novos mercados (Bakker, 2013). Uma das razões para isso seria o receio em criar um produto que atue mais como concorrente interno e que desestabilize um mercado já consolidado. Por isso inovações disruptivas seriam menos comuns. Uma das características da inovação disruptiva é a consolidação de produtos mais leves, mais baratos ou mais fáceis de usar. Segundo Bakker (2013, p. 164), enquanto os desenvolvedores focam em aprimorar e complexificar seus serviços ou produtos, novos mercados normalmente surgem justamente quando aparecem serviços ou produtos menos rebuscados do que os já disponíveis. “Portanto, é difícil imaginar como uma empresa pode fazer as duas coisas ao mesmo tempo: melhoria e desclassificação” (Bakker, 2013, p. 164).

### 3. INOVAÇÃO ENQUANTO PROCESSO

Em outra proposta conceitual, Rossetti (2013) se inspira nas categorias aristotélicas para discutir sobre mudanças, uma vez que a mudança é conceito fundamental para compreensão da inovação: “é a passagem do ser em potência para o ser em ato” (p. 66). A mudança sobre a substância se dá pela geração ou pela corrupção. A geração se relaciona com o surgimento do novo, portanto, é decorrente da criação e da invenção. Mas a corrupção também pode gerar o novo, já que algo deturpado ganharia características novas em relação ao seu estado anterior. “Os fenômenos tidos como regressivos que levam à dissolução, isto é, a um processo de unificação que tende à supressão das diferenças e à homogeneização, podem ser pensados como inovadores” (Rossetti, 2013, p. 67).

Isso significa que a inovação por vezes pode surgir de algo mais rudimentar do que sua versão anterior. No caso de novos modelos de negócio para jornalismo, há a tendência de racionalização dos processos, exposta pela diminuição das organizações jornalísticas, com cortes de pessoal, orçamentos menores e uma necessidade em focar recursos (Anderson; Bell; Shirky, 2013, p. 66). Neste sentido, a inovação proposta pelo Nexo pode ser entendida

como uma simplificação dos modelos de negócio multimidiáticos. Por ser uma empresa jornalística totalmente voltada para a produção de conteúdos digitais, a equipe pode ser mais enxuta do que a de um veículo tradicional. Enquanto veículos tradicionais contam com uma estrutura mais complexa para dar suporte a diversos setores estratégicos e atuar de forma integrada em múltiplas plataformas, o Nexo pode focar sua atuação na produção de conteúdo para meio digital.

Franciscato (2010) sugere a necessidade de superar um reducionismo tecnológico da ideia de inovação para, assim, possibilitar uma densidade conceitual maior do termo no campo do jornalismo. Para tanto, o autor correlaciona três dimensões do fenômeno, categorizadas como inovações tecnológicas, organizacionais e sociais. Assim, a dimensão tecnológica da inovação não deve ser entendida como um investimento isolado em modernização. Ou seja, o desenvolvimento de uma nova tecnologia no ambiente jornalístico não impacta unicamente em um melhoramento de produtividade, pois engloba um meio que modifica as rotinas de trabalho na redações, impactando inclusive na criação de novos processos.

Além disso, esses impactos incluem mudanças na estrutura organizacional, nas relações de autoridade e liderança, nos sistemas de comunicação, nas alocações de trabalho e mesmo nas remunerações. “No jornalismo, as inovações organizacionais englobariam desde o trabalho de apuração do repórter até os procedimentos de edição e finalização técnico-industrial do produto” (Franciscato, 2010, p. 14). Já as inovações sociais abarcam os usos e os efeitos sociais decorrentes de um processo inovativo. Isto expande o foco mercadológico das transformações no campo jornalístico para englobar todo o possível impacto que tais mudanças podem ocasionar no desenvolvimento social. As três noções são indissociáveis, se influenciam mutuamente impulsionando umas às outras. Ou seja, uma inovação não ocorre isolada dentro de uma empresa jornalística, ela está sempre inserida em um processo inovativo mais amplo, em uma cadeia de causas e efeitos.

O Nexo, portanto, é uma inovação tanto por sua

estrutura organizacional mais simples e sua atuação mais focada no mercado digital quanto por seus conteúdos, uma vez que os processos de produção reverberam no produto. Por ser planejado para se manter totalmente custeado por assinatura de leitores, o jornal se abstém de uma grande equipe comercial para lidar com anunciantes. Isto influencia o conteúdo publicado no *site*, que, ao deixar de ter espaço destinado a anúncios, minimiza possíveis interferências de informações externas. Com uma interface mais leve e limpa, diminuem as possibilidades de ruídos na comunicação.

A multiplicidade de interações com um objeto qualquer permite o descortinamento de uma série de *affordances* ocultos (Gaver, 1991; Arnau; Ballús, 2013). Resumidamente, *affordance* pode ser definido como características relacionais de um objeto com um agente específico ou um tipo de agente, focando na interação entre as tecnologias e seus usuários. Quando a observação passiva não é suficiente, tal agente deve interagir ativamente para expor um *affordance* oculto. A capacidade de percepção de um *affordance* pode mudar pela cultura, ambiente, experiência e intenção (Gaver, 1991, p. 3).

Inovação tem a ver com a descoberta e posterior emprego de um recurso ou estratégia inédita para um objeto (Palácios et al, 2015). Portanto, a exploração de um agente sobre os modos de fazer jornalismo pode vir a desencadear uma série de inovações em fluxo. Quando uma empresa jornalística adota uma nova cultura empresarial, com estrutura organizacional e foco de atuação específicos, o ambiente de trabalho propicia o aparecimento de novos usos para recursos padrões, irrompendo um possível processo de inovações.

### 4. O JORNAL NEXO

O Nexo é um jornal voltado exclusivamente para produção de conteúdos digitais e que pretende atingir uma abrangência nacional. Idealizado pela cientista social Paula Miraglia, pela engenheira Renata Rizzi e pelo jornalista Conrado Corsalette, o veículo atua como uma *startup* de jornalismo, conciliando uma equipe pequena, um modelo de negócio inovador e

uma preocupação com a base tecnológica. *Startups* de jornalismo, em geral, precisam se adaptar rapidamente para resolver problemas reais da sociedade por meio de recursos inovadores e de alto risco, antes mesmo de gerarem lucros (Bertocchi, 2017, p. 113).

Além disso, o Nexo é um veículo nativo digital e, portanto, não precisa adaptar a cultura de uma empresa consolidada a um meio novo. O jornal se mantém custeado exclusivamente por assinatura de leitores, através de um sistema *paywall* poroso<sup>2</sup>.

Para o desenvolvimento desta análise, tomaremos como base o livro “Innovators in Digital News” (2015), de Lucy Kung. Com a proposta de identificar as similaridades inovadoras que permitem a algumas organizações jornalísticas desenvolver produtos inteiramente digitais com sucesso<sup>3</sup>, a autora elenca algumas percepções relevantes que se destacaram entre tais organizações. Utilizaremos estes pontos enquanto chaves de leitura do nosso objeto a fim investigar características do Nexo, como suas rotinas de produção, composição da equipe profissional, direcionamento editorial, as notícias – sobretudo títulos, a abordagem das matérias e recursos tecnológicos – e as estratégias de integração às mídias digitais. Para a construção dessa análise, imergimos nas publicações do Nexo disponíveis no *site*, atentando para aspectos pertinentes às categorias de Kung (2015). Além disso, empreendemos uma análise crítica de entrevista realizada com Paula Miraglia, com objetivo de compreender processos e orientações do Nexo associados às suas peculiaridades, metas e estratégias institucionais que fazem parte do seu cotidiano produtivo.

## 5. PROPÓSITO SINGULAR

Este elemento recorrente em todos as organizações estudadas por Kung (2015) demonstra o cuidado das mesmas em escolher uma finalidade específica para sua atuação e, desta maneira, criar valor sobre o seu produto. De acordo com a autora (2015,

2\_ Esse sistema mantém parte dos conteúdos disponíveis aos leitores não assinantes. A proposta do Nexo será de bloquear o acesso livre a partir de um número determinado de matérias acessadas por mês.

3\_ Kung apresenta estudos de caso analíticos sobre as organizações ou produtos digitais do The Guardian, New York Times, Quartz, Buzz-Feed e Vice Media.

p. 92), este propósito singular está relacionado à visão empresarial, mas, por ser definido de forma objetiva, funciona também como algo que norteia a produção.

Com o objetivo de definir o propósito singular do veículo, o Nexo funcionou um período sem estar de fato no ar.

Qual foi a nossa maior preparação? Foi o período em que ficamos funcionando como redação sem estarmos no ar (...). Criar um jornal digital (...) é desenvolver uma lógica de produção que é muito diferente do impresso. Então nós tivemos que elaborar o nosso modo de fazer. (Miraglia, entrevista aos autores).

Este momento de preparação possibilitou o reconhecimento da tecnologias, do relacionamento da equipe e do contexto editorial como valores para o Nexo. Mesmo com as experiências profissionais anteriores da equipe, o período de testes levantou algumas questões sobre novas rotinas de trabalho:

Pois [o jornalismo digital] envolve (...) publicações ao longo do dia. Se você não fecha o jornal para ser impresso, ele é continuamente constituído ao longo do dia; como se define essa produção? Como você intercala conteúdos? Em qual momento do dia se definem as pautas? Essa é uma missão num lado. (Miraglia, entrevista aos autores).

Outro desafio que se apresentou durante a fase de testes foi o reconhecimento do potencial público que o veículo pretendia alcançar. Antes, os fundadores do Nexo tinham uma vaga ideia das necessidades e do que era relevante para a audiência que eles pretendiam atender. “Mas hoje nós conseguimos entender melhor o nosso público, os interesses que ele tem, quais assuntos ele quer discutir, coisas que a gente só conseguiu ver a *posteriori*” (Miraglia, entrevista aos autores).

Assim, o Nexo se incorporou ao mercado editorial brasileiro com o objetivo de ser um jornal explicativo. Sua preocupação não está em noticiar de imediato os acontecimentos, mas buscar informações que ajudem seus leitores a compreender o que está acontecendo. Essa proposta influencia o critério de pauta das publicações. De acordo com Miraglia: “Como o Nexo não é um jornal de furo e sim um jor-

nal de explicação, de uma reflexão sobre o conteúdo, nós não nos dispomos a cobrir tudo – cobrir todas as notícias e falar sobre todos os assuntos”.

Segundo Miraglia, as notícias mais cotidianas passam por uma seleção interna para definir quais informações são mais relevantes aos seus leitores. “Então, tentamos pensar: dentro do que está acontecendo no debate hoje, o que é relevante? Quais são os temas que se prezam ao nosso jeito de cobrir a notícia? Como podemos contribuir para o debate oferecendo mais informações sobre o contexto?” (Miraglia, entrevista aos autores). A finalidade ao pautar é, portanto, contribuir para o debate recriando uma cadeia de acontecimentos para que o leitor consiga se situar em uma discussão em curso.

Este propósito pode ser percebido inclusive nos títulos das matérias publicadas no Nexo. Uma leitura flutuante no *site* permite perceber o uso recorrente de pronomes interrogativos e termos explicativos em destaque nas produções disponíveis. As expressões “qual”, “onde”, “por que” e “como” em títulos de matérias como “Qual será a ‘moral’ dos carros autônomos na hora de um acidente iminente”<sup>4</sup>, “Procedimentos contra Lula na Lava Jato estão espalhados. Onde estão eles agora”<sup>5</sup>, “Por que uma reforma educacional no México deflagrou um conflito violento que deixou 9 mortos”<sup>6</sup> e “Como o veto ao jatinho oficial fez Dilma bater recorde no *crowdfunding*”<sup>7</sup> – todas publicadas no dia 30 de junho de 2016 – fogem ao padrão corrente de titulações em veículos tradicionais, principalmente os de *hard news*, que normalmente prezam pela síntese precisa da informação mais relevante do texto (Novo Manual Da Redação Da Folha De São Paulo, 1996).

Ao se preocupar com um aprofundamento das notícias, o Nexo deixa de ter como fundamento jornalístico a veiculação de informações em primeira mão e passa a focar em matérias comentadas, com o objetivo de fornecer contexto. Em relação às empresas de comunicação já estabelecidas, mudam-se as pautas, as motivações, os embasamentos e o desen-

4\_ <https://goo.gl/cY6n4M>

5\_ <https://goo.gl/xaUHR1>

6\_ <https://goo.gl/EdCQA1>

7\_ <https://goo.gl/iMHc6r>

volvimento dos conteúdos, caracterizando uma linha editorial transversal à mídia tradicional.

## 6. FOCO ESTRATÉGICO

Segundo Kung (2015), no contexto das mídias digitais, os jornais em rede não só disputam atenção com outros jornais, mas também com todo o universo de informações e entretenimento disponível na Internet. Dessa maneira, tem-se mostrado importante entre as organizações de mídia digital traçar um foco que estabeleça prioridades e limites, ao mesmo tempo que ajuda a evitar distrações. A produção de conteúdo do Jornal Nexo tem como prioridade uma adequação aos dispositivos móveis<sup>8</sup>, em integração com as redes sociais: “Desde o começo, o conteúdo do Nexo foi pensado para ser *mobile-first*. Como imaginamos, o *site* tinha que ficar bom, navegável e agradável para a experiência do usuário via *mobile*; isso era um requisito” (Miraglia, entrevista aos autores).

Segundo Miraglia, o foco em informações interativas justifica a importância de um conteúdo funcionar bem em todas as plataformas. Do contrário o usuário estaria cerceado em suas possibilidades de ação quando usasse mídias móveis, o que comprometeria a relação do agente com o conteúdo, visto que a compreensão está condicionada à participação ativa das interações propostas. Além disso, prejudicaria a recirculação espontânea em redes sociais através de mídias móveis, diminuindo a possibilidade de propagabilidade do produto jornalístico e, conseqüentemente, o alcance a nichos de mercado que não estão ao alcance imediato do veículo.

Outra estratégia identificada no Nexo está na escolha de uma equipe pequena para um jornal de abrangência nacional, composta ao final de 2016 por 25 profissionais de diversas áreas<sup>9</sup>. Essa escolha nos remete ao ponto levantado por Kung (2015, p.

8\_ Vale ressaltar que o Nexo não possui um aplicativo; o esforço está em tornar o conteúdo do *site* responsivo, ou seja, adequado ao aparelho acessado.

9\_ De acordo com Paula Miraglia, compõem a equipe do Nexo jornalistas, advogados, cientistas sociais, profissionais das artes plásticas, de áreas relacionadas à tecnologia, economia e biologia.

93-94) acerca das soluções que precisam ser pensadas tendo em conta esse contexto de constante mudanças: quanto mais simples forem as estratégias, mais fáceis serão as possibilidades para corrigir o curso das decisões.

Como um jornal novo no mercado editorial e em um contexto que também está em constante transição, essa escolha permite ao Nexo novas experimentações. Segundo Miraglia: “Posso dizer que temos protocolos e um processo de produção, mas temos também muita liberdade para experimentar, porque isso é chave e é uma vantagem de um veículo desse tamanho (...) o que torna o Nexo um veículo ágil” (entrevista aos autores). A escolha de manter uma equipe enxuta foi uma aposta dada à necessidade de experimentar novos processos e procedimentos na redação. Por se tratar de uma empresa pequena e nova em comparação a outras com uma cultura organizacional consolidada, o Nexo precisa de uma margem de mudanças para observar o que funciona do ponto de vista da produção e onde vale mais a pena despende recursos. Estas características organizacionais proporcionaram maior fluidez nas práticas, além de facilitarem o diálogo entre diferentes setores da empresa.

## 7. CULTURA PRÓ-DIGITAL

Acerca deste tópico, uma circunstância identificada por Küng (2015) que nos interessa é a quebra do que se entende por notícia de qualidade e como elas devem ser contadas. No caso do Nexo, Miraglia contesta qualquer restrição quanto ao tamanho de matérias *online*. Segundo ela, a limitação de um conteúdo pelos *scrolls* da barra de rolagem pode diminuir a experiência do usuário e comprometer a qualidade da matéria.

Nós criamos alguns recursos aqui nesse sentido, às vezes fazemos matérias que são numeradas ou blocadas que indicam que você está lendo o primeiro ponto e, a partir daí, seguem mais três. São recursos que usamos justamente para facilitar e fazer com que o leitor consiga o que ele quer. (Miraglia, entrevista aos autores).

Exemplo destes recursos são encontrados na

seção “Explicado” do *site*, que aborda temas mais complexos, de fôlego mais longo, como trabalho escravo, armas nucleares, delação premiada e o sistema tributário. Na seção há uma barra à esquerda que funciona como um índice, apresentando todos os tópicos que são tratados na matéria. Ao clicar em um dos tópicos, o usuário é encaminhado à parte que deseja ler. Assim, preserva-se a experiência da pessoa que quer ler o conteúdo completo sem prejudicar a navegação de outro usuário, que se interessa pelo tema, mas que, por já conhecer alguns pontos, só quer ler uma parte.

Küng (2015) indica que para as organizações digitais o conteúdo é uma entidade fluida, que pode tomar qualquer forma de acordo com a maneira que melhor convém à mensagem ou à maneira como as pessoas mais se interessarem por ler (p. 98). O texto – em seu característico formato discursivo – pode dar lugar a infográficos, tabelas, listas e, até mesmo, um *quiz*. Assim como nas organizações digitais estudadas por Küng (2015), o Nexo desenvolve diversos tipos de apresentação de seu conteúdo.

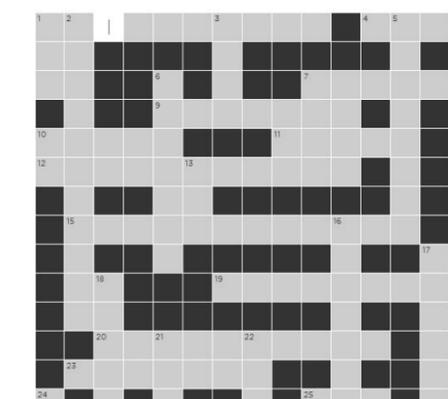
De acordo com Miraglia, isto reflete um empenho editorial em pensar sempre na melhor experiência do usuário para a apreensão da informação: “Se pensamos num gráfico, ele passará tanto pela área de Pesquisa quanto pela Arte (...). Não se trata só de qual dado você quer comunicar, mas qual é a melhor forma de comunicá-lo” (Miraglia, entrevista aos autores). Dentre as matérias produzidas pelo jornal, destacam-se as produzidas para a seção chamada “Interativo”, onde é possível encontrar matérias em forma de *quiz*, calculadoras, testes de múltipla escolha e até mesmo palavras cruzadas. Como exemplo, destacamos o “Interativo” publicado no dia 09 de maio de 2016 em que acontecimentos relacionados à Operação Lava Jato e o *Impeachment* da presidenta Dilma Rousseff são dispostos como um jogo informativo, no formato Palavras Cruzadas, com o objetivo de verificar o conhecimento do leitor sobre os fatos (Imagem 1).

### Palavras cruzadas: impeachment e a Lava Jato em jogo

Ariel Tonglet e Murilo Roncolato 9 Mai 2016 (atualizado 09/Mai 11h11)



Os acontecimentos, as frases e os personagens envolvidos no atual drama político brasileiro; todos estão cruzados neste jogo



#### Horizontais

- Juiz federal que se tornou ícone de movimento contra corrupção
- Órgão de advogados que chegou a protocolar pedido de impeachment
- 'Verba (?) scripta manent'. Início de carta de Temer a Dilma
- Síônimo de 'propina', deu nome à operação policial que teve o marqueteiro João Santana como alvo
- (?) Calheiros: presidente do Senado
- Rodrigo (?), procurador-geral da República
- Foi chamado de 'chefe do golpe' por Dilma Rousseff
- Opositor de Dilma e réu foi afastado da presidência de casa legislativa em maio de 2016
- Movimento que participou da organização de protestos contra

#### Verticais

- Órgão do Judiciário responsável por julgamento de réus com foro privilegiado (sigla)
- Categoria de empresa como Odebrecht envolvida em casos de corrupção
- (?) fiscal: foi revisada somente após a publicação dos decretos em que Dilma autorizava gastos não previstos no Orçamento
- Após abertura de processo de impeachment, presidente deve ficar por até 180 dias
- Foram usadas como forma de protesto durante pronunciamentos do governo Dilma
- Órgão que julgou contas da presidência e constatou 'pedaladas fiscais' (sigla)
- 'Bela, recatada e do (?)': título de matéria da revista Veja sobre Marcela Temer

Imagem 1\_ Captura de tela do Interativo “Palavras cruzadas: impeachment e a Lava Jato em jogo”.

Fonte: <<https://goo.gl/gqUnGV>>. Acesso em: 05 de julho de 2017.

Outro modelo interessante de “Interativo” são as calculadoras que personalizam o conteúdo de acordo com as informações fornecidas pelo usuário (Imagem 2). A partir da inserção de um dado pessoal (como o valor do salário ou a data de nascimento), a calculadora traça um comparativo que localiza o leitor em relação a outros contextos socioeconômicos. Esse formato permite traçar um panorama situacional que se adequa a cada usuário – como se uma matéria diferente fosse redigida para cada leitor ao inserir as informações pessoais. Uma notícia com essas características seria impossível em outro suporte.

Além de ser uma possibilidade específica do jornalismo digital, o uso de recursos como estes exigem capacidade de articulação entre diferentes setores do jornal. “Esse tipo de conteúdo só pode ser concebido de maneira colaborativa, por isso acho que o Nexo ilustra bem essa forma de trabalhar” (Miraglia, entrevista aos autores). O incentivo a explorar esses formatos exige uma grande capacidade de articulação entre diferentes setores produtivos.

### Seu salário em comparação com o resto do mundo

Murilo Roncolato, Simon Ducroquet e Wellington Freitas 29 Mar 2016 (atualizado 29/Mar 15h42)

Você ganha mais do que a média de outros países? E seu poder de compra é menor aqui? Descubra com essa calculadora



Você já teve aqui no Nexo a chance de comparar o seu salário com o da média dos brasileiros e com outras profissões no país. Desta vez, preparamos uma calculadora que permite fazer uma comparação com o salário médio do resto do mundo e medir seu poder de compra em outros países. Para melhor compreensão, os valores são apresentados todos em moeda brasileira (R\$), sendo convertidos de acordo com o método da paridade do poder de compra (PPP, na sigla em inglês), tipicamente usado para comparar preços de produtos e salários entre países. Note: a lista não contempla todos os países. Para saber se o país com o qual deseja comparar seu salário está relacionado neste interativo, use o campo 'Digite outro país'.

Confira:

Qual é o seu salário mensal?

DIGITE SEU SALÁRIO

CALCULAR

Imagem 2\_ Captura de tela do Interativo “Seu salário em comparação com o resto do mundo”. Fonte: <<https://goo.gl/ySQz8t>>. Acesso em: 05 de julho de 2017.

## 8. INTERAÇÃO ENTRE JORNALISMO E TECNOLOGIA

“O futuro das notícias está escrito em código” (Küng, 2015, p. 98). Essa frase ressalta a inextricabilidade entre tecnologia e jornalismo. De acordo com a autora, essa aproximação é marcada por diferentes mudanças que vão desde a alteração na estrutura física da redação até novas formas de circulação da

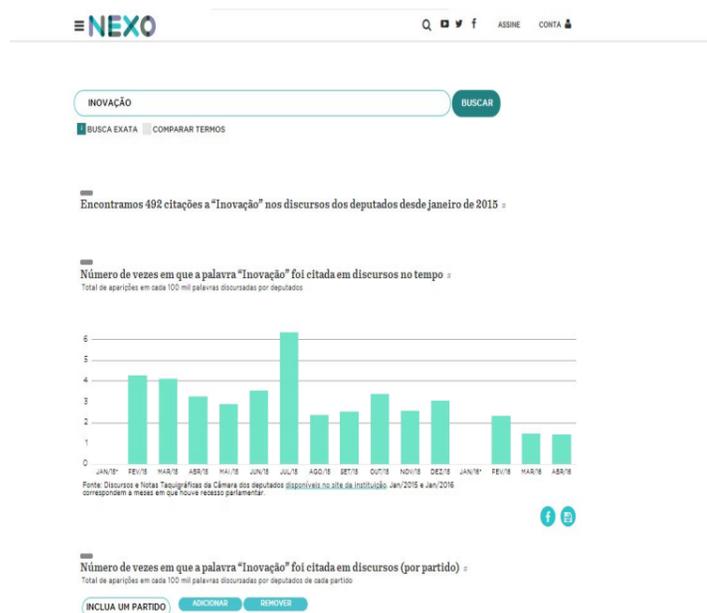
MAIS RECENTES  
GRÁFICO Como o uso de antibióticos leva à resistência bacteriana  
EXPRESSO Como a luz artificial das cidades pode afetar o ciclo das árvores  
EXPRESSO Por que uma reforma educacional do México deflagrou um conflito violento que deixou 9 mortos  
EXPRESSO Qual será a 'moral' dos carros autônomos na hora de um acidente iminente  
EXPRESSO Procedimentos contra Lula na Lava Jato foram espalhados. Onde eles estão agora

NEXO VÍDEOS

notícia – as quais consideram algoritmos dos mecanismos de busca ou de classificação da visibilidade em redes sociais *online*. A incorporação de novos profissionais na equipe para a produção da notícia – como engenheiros de dados e analistas de sistema – também apontam para este esforço em utilizar dados e melhor compreender este ambiente digital de forma que ele se incorpore à notícia como parte do seu próprio formato.

A respeito disso, como um nativo digital, o Nexo apresenta essa interconexão desde o seu nascimento, como ressalta Miraglia: “Os dados são uma parte chave no nosso conteúdo hoje. Quando pensamos na estrutura da redação que queríamos montar, nós incluímos uma área de pesquisa e essa equipe possui um cargo que é o cientista de dados” (entrevista aos autores). As pautas são pensadas dentro deste cenário de mútua interação entre a área de Pesquisa e a área de Tecnologia, o que repercute em todo o fluxo de produção.

Essa conformação permite que o Nexo produza a partir de fontes como bancos de dados. Um exemplo é o “Interativo” “Tudo o que os deputados federais dizem em plenário”, publicado no dia 04 de maio de 2016 (Imagem 3). A matéria possibilita a busca ativa dos usuários por termos específicos. A partir da sistematização de notas taquigráficas e de discursos disponíveis no *site* da Câmara dos Deputados<sup>10</sup>, traça um perfil da frequência que termo procurado foi dito na Câmara. Assim, por meio de gráficos e tabelas, o “Interativo” indica relações que podem ser feitas de tais palavras cada partido e deputado.



**Imagem 3\_** Captura de tela do “Interativo” “Tudo o que os deputados federais dizem em plenário”. Fonte: <<https://goo.gl/S63WJ5>>. Acesso em: 05 de julho de 2017.

Segundo Miraglia, conteúdos como este envolvem um grande volume de pesquisa, porque partem de uma extensa base de dados e têm como objetivo a realização de um experimento nacional, que propicie qualquer pessoa a participar desta experiência. Depois de feita a coleta de dados, há um esforço em aliar arte e tecnologia para conceber o melhor jeito de apresentá-los ao usuário.

## 9. PIONEIRISMO

Por fim, Küng (2015) aponta que há vantagens para aqueles que começam cedo. Os pioneiros podem se tornar referência entre os demais, adquirir bases de conhecimento mais substanciais, conseguir uma maior permeabilidade no mercado e crescer em sintonia com o aperfeiçoamento dos novos modelos de negócios (p. 105). Nesse sentido, podemos dizer que o Nexo é a primeira organização de mídia totalmente voltada para a produção de jornalismo digital no Brasil<sup>11</sup>.

11\_ Há no mercado brasileiro diversas iniciativas jornalísticas digitais sem vinculação a grandes grupos de mídia, organizações ou empresas, mas que não funcionam estritamente como uma redação integrada, permeada por rotinas de trabalho cotidianas e processos estruturados. Recentemente a Agência Pública mapeou iniciativas jornalísticas independentes que nasceram no meio digital. Disponível em: <<http://apublica.org/mapa-do-jornalismo/>>.

A própria escolha de financiamento do jornal pode ser considerada pioneira, já que a dependência publicitária – característica até os anos 90 para os meios digitais – condicionava os veículos à instabilidade dos ciclos econômicos. Um dos obstáculos neste sentido está na cultura que muitos usuários conservam de que os conteúdos do ambiente *online* são gratuitos por essência (Vara; Portilla; Sádaba, 2013). Segundo Barbosa (2016), a busca por um modelo de negócios que possa garantir o funcionamento de um veículo digital é vigente no Brasil. O desafio essencial para assegurar um futuro para as operações jornalísticas em meios digitais está em diminuir a dependência de publicidade tradicional e criar novas receitas (Barbosa, 2016). Quanto a isto, a autora destaca (p. 43) que a população urbana do Brasil concentra o maior potencial de crescimento de público para notícias pagas.

## 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Shirky (2012) conta que, durante a sua infância, se questionava se estava entrando na Era Atômica ou na Era Espacial. Porém, as tecnologias que mais se tornaram importantes daí em diante foram o transistor e a pílula anticoncepcional. Apesar de não representarem o que se destacava como maior avanço tecnológico, esses elementos tornaram-se revolucionários porque se incorporaram à vida cotidiana, exercendo funções fundamentais para mudanças. Deslocando essa comparação para o contexto do jornalismo digital, nos questionamos se as inovações que se tornarão o principal eixo do desenvolvimento desse novo ecossistema estarão em elementos que representam o que há de mais avançado tecnicamente ou se estarão em propostas mais simples, que se apresentam aos poucos em algumas experimentações que jornais como o Nexo desenvolvem.

Isto porque, na medida em que o Nexo se configura como um modo de empreendimento jornalístico com um foco estratégico bem definido, as mudanças estruturais impactam diretamente na rotina de trabalho e na cultura organizacional, que influenciam o produto disponibilizado por consequência. A nova conformação de atores envolvidos na produção de conteúdos informativos possibilita o evidenciamento

de *affordances* ocultos que não seriam percebidos em organizações estabelecidas. Cria-se a possibilidade de fluxo inovativo disperso que reverbera durante todo o processo comunicativo.

Desta forma, acreditamos que tratamos aqui de uma inovação disruptiva, não pela complexificação dos produtos ou dos processos, mas pelo justo oposto: ao simplificar sua estrutura organizacional, o Nexo foca seu modo de produção e cria um produto novo para um mercado pouco explorado. O barateamento de custos estruturais viabilizou conjecturar a dispensa de anunciantes para atender exclusivamente às pessoas dispostas a pagar para consumir jornalismo digital.

Sabe-se que não existem modelos definitivos para monetização de conteúdos jornalísticos em ambiente *Web*. Qualquer tentativa inovadora neste cenário, por mais planejada que seja, não passa de uma aposta. Por outro lado, apostas (se bem estruturadas) para questões sem soluções aparentes são bem-vindas quando se trata de um tema estratégico como a inovação.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, C., BELL, E., SHIRKY, C. Jornalismo Pós-Industrial: adaptação aos novos tempos. In: **Revista de Jornalismo ESPM**, n. 5, 2013, p. 30-89.

ARNAU E.; BALLÚS, A. “Innovative scaffolding: Understanding innovation as the disclosure of hidden affordances”. In: **Revista Iberoamericana de Argumentación**, n. 7, 2013. p. 1-11.

BAKKER, P. Measuring Innovation Successes and Failures in a Newspaper Market. In: STORSUL, Tanja; KRUMSVIK, Arne H. (Ed). **Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change**. Sweden: Nordicom University of Gothenburg, 2013, p. 161-174.

BARBOSA, S. Agentes de inovação, renovação e de reconfiguração para o jornalismo em tempos de convergência. **Revista Cibercomunicación**, Santiago de Compostela, v. 1, n. 1, p. 1–8, 2014.

10\_ De acordo com o site, foram utilizados 58.629 falas de 548 deputados no período que compreende os dias 01 de janeiro de 2015 e 26 de abril de 2016.

\_\_\_\_\_. Brasil. In: SALAVERRÍA, Ramón (Coord.). **Ciberperiodismo en Iberoamérica**. Barcelona: Editorial Ariel S. A., 2016, p. 37-60.

BERTOCCHI, D. Startups de Jornalismo: desafios e possibilidades de inovação. In: **Contemporânea** - Revista de Comunicação e Cultura do Programa de Pós Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas da UFBA, Salvador, v. 15, n. 1, 2017, p. 101-117.

BRUNS, A. Media Innovations, User Innovations, Societal Innovations. **The Journal of Media Innovations**, 1.1, 2014, p. 13-27. Disponível em: <<http://www.journals.uio.no/index.php/TJMI>>. Acesso em: 03 de julho de 2017.

CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's Dilema: When new Technologies cause great firms to fail**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

CHRISTENSEN, C. et al. **Be the disruptor**. Nieman Reports, The Nieman Foundation for Journalism at Harvard University, Cambridge, v. 66, n. 3, 2012.

DOGRUEL, L. O que há de tão especial nas Inovações Midiáticas? Uma caracterização do campo. In: **Contemporânea** - Revista de Comunicação e Cultura do Programa de Pós Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas da UFBA, Salvador, v. 15, n. 1, 2017, p. 7-24.

FAUSTO NETO, A. As bordas da circulação. In: **Revista Alceu**: Vol. 10, n. 20, 2010.

FRANCISCATO, C. Eduardo. Uma proposta de incorporação dos estudos sobre inovação nas pesquisas em jornalismo. In: **Estudos em Jornalismo e Mídia**, Vol. 7, n.1, 2010.

FONSECA, A. dos Anjos. A inovação no jornalismo em revistas para tablets: uma análise a partir das affordances e da convergência de conteúdos jornalísticos. 263f. In: **Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura Contemporâneas)** – Faculdade de Comunicação, UFBA, Salvador, 2015.

GAVER, W. Technology affordances. In: ROBERTSON, S.; OLSON, G. & OLSON, J. (Eds).

**Human factors in computing systems: reaching through technology**. CHI '91 conference proceedings, New Orleans, Louisiana, April 27- May 2. New York: ACM, 1991, p. 79-84.

JENKINS, H.; GREEN, J.; FORD, S. **Cultura da conexão**. São Paulo: Aleph, 2014.

KÜNG, L. **Innovators in Digital News**. London, New York: I.B.Tauris & Co. Ltd/Reuters Institute for the Study of Journalism, University of Oxford, 2015.

**NOVO MANUAL DA REDAÇÃO DA FOLHA DE SÃO PAULO**, 1996. Disponível em: <[http://www1.folha.uol.com.br/fofha/circulo/manual\\_introducao\\_1.htm](http://www1.folha.uol.com.br/fofha/circulo/manual_introducao_1.htm)>.

PALACIOS, M., BARBOSA, S., SILVA, F., e CUNHA, R. Jornalismo móvel e inovações induzidas por affordances em narrativas para aplicativos em tablets e smartphones. IN: Canavilhas, J. e Satuf, I. (Orgs.). In: **Jornalismo para Dispositivos Móveis: produção, distribuição e consumo**. Livros LabCom Covilhã, UBI, LabCom, Livros LabCom, 2015, p. 7-42.

ROSSETTI, R. Categorias de inovação para os estudos em Comunicação. In: **Comunicação & Inovação**, 2013, p. 63-72.

SHIRKY, C. **Lá vem todo mundo: O poder de organizar**. Rio de Janeiro: Zahar, 2012.

VARA, A., PORTILLA, I., SÁDABA, C. Tipología y tendencias de los modelos de negocio em los cibermedios. In: Cabrera, M.A. (coord.). In: **Evolución de los Cibermedios: De la convergencia digital a la distribución multiplataforma**. Madrid: Fragua, 2013, p. 191-207.

**Recebido**\_09 de janeiro de 2017.

**Aprovado**\_18 de agosto de 2017.