

## A dimensão do erro no percurso de inovação jornalística do BuzzFeed

**Resumo:** Este artigo explora a dimensão do erro centrada na inovação jornalística de um dos sites mais famosos de entretenimento e notícia, o BuzzFeed. Desde o início de suas atuações, em 2006, o nativo adotou um caminho desviante da mídia tradicional de informação ao empoderar-se da cultura da internet e das redes sociais como marcadores de conteúdos efêmeros, interativos e personalizados para o domínio de audiência. O objetivo deste estudo é buscar a contribuição dos erros e seus afins no percurso do website como produto inovador. Neste sentido, utilizaremos como metodologia o suporte bibliográfico de autores que tensionam os conceitos de erro e inovação e inovação no jornalismo digital, aplicando o BuzzFeed de modo ilustrativo na téttrade de McLuhan (1988).

**Palavras-chave:** Inovação jornalística; Erro e inovação; BuzzFeed;

Victória Dailly Alves Mineiro<sup>1</sup>

### 1. Introdução

A prevalência de erros no desenvolvimento de inovações em quaisquer áreas são visualizadas, não como exceção, mas como uma regra do mercado para aprimorar algo já existente ou lançar algum atributo completamente novo. O lado positivo do erro e dos contornos do fracasso é um bem da indústria criativa que ganha um caráter “instrutivo” e transforma-se em uma fase comum no processo de criação e evolução das coisas em âmbitos como a ciência, engenharia, tecnologia e a publicidade, a exemplo da sólida cultura de tentativa e erro - “*fail fast, fail early, fail often, fail better*” - instalada nas bases do Vale do Silício e de empresas startups (LISLE, 2018).

Erros técnicos e processuais de agências e objetos inseridos no contexto organizacional de empresas, universidades e centros de pesquisa podem ser um facilitador para um conjunto de inovações vir à tona. Townsend (2010, p. 79) relata que a crescente percepção de que os atuais sistemas que lidamos são disfuncionais, ou falhos, dão espaço à novas soluções motivadas pelo avanço do desconforto, raiva, frustração e desespero que nos podem surgir cotidianamente. Se ampliarmos esta perspectiva e levarmos em conta a materialidade dos objetos na comunicação digital (LEMOS, 2020), tendo o jornalismo como um subproduto, estamos falando do atravessamento por algoritmos, bancos de dados, canais,

---

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e membro do Grupo de Jornalismo On-line (GJOL) na mesma instituição. E-mail: victoriaalvineiro@outlook.com

interfaces, dispositivos, espaços, leis, normas etc. que estruturam os fenômenos trabalhados e, conseqüentemente, revelam lacunas, desvios e distorções intrínsecos às práticas comunicacionais. Cenário que estremece velhas máximas do jornalismo que favorecem a exatidão, coerência, objetividade e precisão dentro das rotinas noticiosas, em prol de um quadro mais fiel à realidade vivenciada pela profissão nos dias atuais: recém habituada a mostrar as próprias dores e expor erros, no interior de uma forte crise econômica e de credibilidade, procurando saídas urgentes e inovadoras (FLORES, 2019).

É importante pontuar que uma rápida busca no dicionário nos dá uma série de definições para a terminologia erro: 1) ato ou efeito de errar, 2) juízo ou julgamento em desacordo com a realidade observada, engano, 3) qualidade daquilo que é inexato ou incorreto, 4) desvio do caminho que é considerado correto, bom, apropriado, desregramento. Neste artigo, entendemos o erro como a condição de ir por fora do caminho inicialmente previsto do controle sistemático, ligado à frustração do que é percebido na realidade e movido, ao mesmo tempo, pela ânsia do acerto e de aberturas criativas (NUNES, 2011; BELLINGER, 2016). Quando inserimos a definição de erro na cultura digital, separamos o erro das falhas de comunicação intencionais (*miscommunications*) e dos ruídos não intencionais. Exemplos dessa amostra são a criptografia, hackers, falsificações e canais materiais de troca de informação (KOROLKOVA, BARKER, 2021).

Distante da ideia de que deve-se evitar erros, a atitude empresarial é tirar lições dos erros. Hoje, as novas tecnologias digitais e as grandes plataformas refletem o erro e o fracasso no mercado como ativos potenciais de estratégias de marketing e empreendedorismo que intensificam a obsolescência programada e a atualização contínua na vida dos usuários, com produtos de ciclo de vida cada vez mais curto. Toda esta dinâmica tende a apontar sempre para o círculo de risco, inovação, fracasso e futuro (APPADURAI, ALEXANDER, 2020).

Partindo da análise dos sites BuzzFeed (2006)<sup>2</sup> e Buzzfeed News (2011)<sup>3</sup>, versão jornalística do primeiro, o objetivo deste artigo é recorrer ao uso do erro como referência da marca no espectro da inovação. A razão pela escolha do Buzzfeed é justamente a frequência com que o site aparece como protagonista de inovações no ramo da notícia, incluindo a disrupção nos parâmetros de conteúdo, formato e linguagem vistos no jornalismo até então, programados para viralizarem nas redes sociais (FONSECA, 2020). As conclusões apontam que o percurso errático do Buzzfeed como produto jornalístico, não somente foi crucial no

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<https://buzzfeed.com>>. Acesso em: 10 jun 2023.

<sup>3</sup> Disponível em: <<https://www.buzzfeednews.com/>>. Acesso em: 10 jun 2023.

empreendimento de inovações, mas mudou em definitivo a história da marca em três momentos: a concepção do site, o alinhamento editorial e, por último, o encerramento da sessão de notícias.

## **2. O Erro na perspectiva da Inovação**

Ao nos atentarmos à dimensão do erro, sustentamos a noção de Appadurai e Alexander (2020, p. 2) quanto ao fato de constituir-se num produto intrínseco a julgamentos. Esta noção, por sua vez, gera narrativas culturais e zonas de expectativas lastreadas em arranjos específicos de poder, competência e equidade num determinado contexto. É isto que seleciona os erros esquecidos daqueles que serão resguardados na memória coletiva e que, finalmente, podem mudar o jeito como enxergamos o mundo. Este último é o nosso foco quando abordamos a inovação.

Schumpeter (1934) é citado pelos autores como uma figura central no tocante da inovação ligada a erros, atendendo a uma visão econômica e tecno-mercadológica do capitalismo industrial. Na “destruição criativa” schumpeteriana temos que, dado o estabelecimento de uma inovação potencialmente radical, as velhas tecnologias são substituídas por novas - levando à destruição das forças da sociedade, de trabalho e de controle dos regimes anteriores. Daí, surge a obsolescência dos antigos modos de trabalho e a derrubada da organização socioeconômica, garantindo a continuidade da perseguição pelas inovações a serem comercializadas no capitalismo moderno. Assim, a introdução de inovações para Schumpeter depende do quão lucrativa é a estratégia da empresa e, nos casos bem-sucedidos, de como ela detém o monopólio sobre o mercado - sujeitando todo o resto à cópia de seus artefatos inovadores.

Classificamos a inovação, neste primeiro momento, como uma prática aplicada à natureza de soluções, vinculada às novas tecnologias e ao enfrentamento de crises no mercado. Sentido que logo foi captado nas esferas da administração, economia, engenharias(...) e prevalecente até hoje no imaginário em torno do tema, sobretudo, no universo do trabalho e dos negócios (FONSECA, 2020).

Com o advento da sociedade de plataforma ao longo das últimas décadas, a mercantilização da informação e o volume de dados circulados foram intensificados como moeda de troca dentro das grandes empresas de tecnologia - Google, Amazon, Facebook, Apple e Microsoft (VAN DIJCK, 2019; BARBOSA, 2023). O erro passa a retratar, neste viés, as novas arestas do controle operacional desses sistemas e pode auxiliar na descoberta de

percepções críticas para entender a vida compartilhada com algoritmos. Nunes (2011, p. 3) chama a atenção para a “lógica de desempenho máximo” que força a contenção do erro a qualquer custo na ordem performática social. Este conceito impõe rédeas nos vacilos previsíveis advindos da memória de erros já conhecidos, ou, os ignora como um acontecimento menor e sem significado. Fora disso, o autor defende a extensão criativa do erro como sinônimo de novas possibilidades:

Ocasionalmente, porém, o erro escapa. Nesses momentos, o erro chama a atenção para suas raízes etimológicas: um extravio, um desvio dos destinos pretendidos. Em sua “falta de comunicação”, o erro sinaliza um caminho de fuga dos confins previsíveis do controle informático: uma abertura, uma virtualidade, uma poiesis. [...] O erro, como título errôneo, sugere maneiras pelas quais falha, glitch e a falta de comunicação fornecem aberturas criativas e linhas de fuga que permitem uma reconceitualização do que pode (ou não) ser realizado dentro das práticas sociais e culturais existentes. (Tradução desta autora).

À medida que a inovação transborda para fora do eixo tecnológico, novas definições operacionais são buscadas em vista de alcançar uma maior completude do fenômeno num segundo momento. As novas tecnologias digitais são expandidas e mantêm um forte predomínio na área, dividindo espaço com os aspectos de gestão e sustentabilidade nas organizações. Mais adiante, os impactos a nível dos grupos sociais que experienciam as mudanças designadas como inovadoras também passam a ser considerados.

O caráter sociológico recentemente atrelado à terminologia inovação vem de nuances sistemáticas e sociais que não necessariamente são originárias dos berços tecnológico e organizacional. Esta linha faz um aceno mais democrático aos vários contextos e fontes de interação, percebendo a heterogeneidade dos intermediários envolvidos que somam nesta estrutura (HOWALDT et al. 2016). Diversos estudos qualificam a inovação como holística, espelho das vertentes tecnológica, organizacional e social (FRANCISCATO, 2010; BARBOSA, 2014; MACHADO E TEIXEIRA, 2016; FLORES, 2017; SAAD, GIACOMASSI, 2018; GARCÍA-AVILÉS et al. 2021, 2023). Nesse ecossistema, é necessário a união de esforços da academia, indústria, governo e sociedade como benfeitores fundamentais (AFONSO et al., 2010, BECERRIL-VELASCO, 2023).

Um exemplo de como a inovação pode adentrar à cultura social é o Failure Institute<sup>4</sup> (2012), instituto que vale-se da política dos erros e fracassos para alcançar *business* e maior engajamento dentro e fora da internet. O espaço traz a instância errática trabalhada em benefício de uma conduta autêntica e inovadora, direcionada à empresas, times e líderes corporativos. A inteligência emocional é o artifício explorado nos cursos, palestras, oficinas,

---

<sup>4</sup> Failure Institute. Disponível em: <<https://www.thefailureinstitute.com/>>. Acesso em: 16 de jun de 2023.

conteúdos e eventos divulgados na plataforma. Desde que foi criado o instituto já prestou assistência para gigantes como Google, Microsoft e Coca Cola.

A Lei de Difusão da Inovação, de Everett Rogers (2003), encorpa o referencial de investigações acerca do tema, ao demarcar como as produções inovadoras são disseminadas e recepcionadas pelos usuários. Neste momento, quatro itens sobressaem-se no processo de difusão de inovações: a inovação *per se*; os canais de comunicação que as transmitem; a marcação do espaço-tempo; e os trânsitos sociais que interagem com uma dada inovação.

Rogers compreende que, tratando-se de movimentos inovadores de quaisquer tipos, todos tendem a cursar uma mesma ordem no espectro de difusão nos arranjos sociais - num comportamento nomeado de curva em “S”. A curva começa com os 1) inovadores e 2) adotantes iniciais. Eles são os responsáveis pelo desenvolvimento de um recurso inovador desde a aparição até a maturidade, contando com uma veia dinâmica e aberta à novas experiências e às rápidas mudanças. Depois, a 3) maioria inicial confere um salto de difusão que, logo em seguida, desacelera na 4) maioria tardia. Por conseguinte, a inovação repousa nos 5) retardatários, dos quais têm origem conservadora e são fechados à transformações.

Assim como o tempo de vida de uma inovação depende dos agentes que vão intervir na sua lógica de uso e assimilação, os erros são subordinados a alguns fatores para que torne-se possível usufruir de ideias e aprendizados a partir deles. Na constância de erros, há de se ter a manutenção e o reparo como princípios para conservar e aperfeiçoar estruturas inteiras (GRAHAM, THRIFT, 2007), afinal, é a partir do desencaixe que brotam os improvisos e as novas soluções para se resolver os problemas. Dialogando com o potencial político do erro, Bridges (2021) vê no conserto um agente poderoso para a ruptura do *status quo* dos vários tipos de soberania digital existentes. A autora trabalha a apropriação do erro, não para tentar ordenar um sistema que deve ser restabelecido, mas, ao invés disso, foca nas brechas para desestabilizá-lo como estrutura que reproduz o colonialismo, a subjugação e a exploração.

À vista de enxergar a inovação de forma panorâmica, outras iniciativas se mantêm na tentativa de categorizá-la. Dentre elas, os administradores Francis e Bessant (2005) ganham destaque ao segmentarem a inovação em 4Ps: 1) Inovação de produto, 2) Inovação de processo, 3) Inovação de posicionamento e 4) Inovação de paradigma. Enquanto as duas primeiras divisões (1 e 2 Ps) concentram-se na oferta de mercado dos bens e serviços, as outras duas (3 e 4 Ps) estão preocupadas na logística dessas operações até a chegada ao consumidor final. A título de visualização, a Amazon é uma das líderes ressonantes deste modelo na inovação industrial, tendo investido mais de R\$ 4 bilhões nos setores de atendimento, suprimento e entrega dentro do último ano, como plano do emprego crescente da

automação, robótica e inteligência artificial em suas atuações de varejo<sup>5</sup>. Às custas deste método, a multinacional é hegemônica no mercado de livros global e afunda a crise de selos que não obtiveram êxito em inovações radicais, vide as livrarias brasileiras Cultura, Saraiva e Submarino<sup>6</sup>.

### **3. A Inovação jornalística na contemporaneidade**

No campo midiático, Dogruel (2017) analisa que as inovações podem ser reconhecidas, não somente através do objeto em uma superfície de mudança (inovação de produto, processo, posição e paradigma) mas, também, podem vir do interior onde estas alterações ocorrem (tecnológica, conteúdo, organizacional e funcional). Os primeiros itens são relativos ao produto, quando a inovação atende às novas tecnologias da mídia e aos serviços desempenhados pelas organizações midiáticas, à vista da criação de ferramentas e conteúdos. O restante dos itens são tocantes ao processo, dado que a inovação é capaz de modificar a cultura organizacional e questionar a operacionalização dos modos de trabalho. A autora encontra características únicas da tipologia de inovação que circunda a mídia jornalística, sendo elas: a incorporação destas novidades pelos usuários, a sobreposição de dimensões variadas de inovação (produto e processo), a interação das inovações midiáticas com instituições pré-existentes, e a lentidão para que as inovações se estabeleçam.

O direcionamento da inovação para com o jornalismo suscita, antes de tudo, refletirmos sobre as mudanças estruturais da profissão. As inúmeras crises que assolaram a cena jornalística não foram marcadas apenas por tensionamentos, equivalente a isso, temos simbólicas inovações que eclodiram dessas reviravoltas, nas quais são “circunstâncias inusitadas que incitam ou convidam a inovar, a adotar um comportamento que se desvia ligeiramente da prática usual” conhecidas, dessa forma, como inovações precedentes (CHARRON, DE BONVILLE, 2023, p. 50). Neste momento, em uma atmosfera de erosão do consenso democrático, do reservatório de dados pessoais e dos mecanismos de agenciamento da comunicação (CARDOSO, 2023), a recuperação do jornalismo pós covid-19 depende de

---

<sup>5</sup> Amazon lança fundo para impulsionar inovação industrial. 2022. Forbes. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-tech/2022/04/amazon-lanca-fundo-para-impulsionar-inovacao-industrial/>>. Acesso em: 16 de jun de 2023.

Amazon lança inteligência artificial própria para concorrer com ChatGPT. 2023. Exame. Disponível em: <<https://exame.com/future-of-money/amazon-lanca-inteligencia-artificial-propria-concorrer-chatgpt/>>. Acesso em: 16 de jun de 2023.

<sup>6</sup> Como a Amazon dominou a venda de livros no Brasil em apenas 9 anos. 2023. BBC News Brasil. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/articles/c4nwprveg0wo>>. Acesso em: 16 de jun de 2023.

práticas que andem pela disrupção e entendam o ofício jornalístico como uma entidade guiada, sobretudo, pela impermanência.

Além da inovação precedente, as etapas da inovação podem avançar rumo à sustentabilidade ou à disrupção (CHRISTENSEN, 1997). As inovações sustentáveis são aquelas mudanças intencionais que geram benefícios em produtos, serviços e processos já existentes, são mais duradouras e têm maior frequência. Já as inovações disruptivas são caracterizadas por uma mudança extraordinária que ganha efeito na periferia do mercado e, após isso, é catapultada, substituindo adversários estabelecidos.

Embora a tecnologia dê respostas ao jornalismo, é o jornalismo quem tem que ditar regras à tecnologia e não o contrário (ZELIZER, 2019). Para que a inovação no terreno jornalístico vingasse, houve-se o afastamento do parâmetro excessivamente tecnológico em razão de uma visão ecossistêmica dentro das redações, ligada a uma crença mais ampla de proatividade (SAAD, 2016). Isto supõe, antes de mais nada, um planejamento estratégico das equipes mirando no lugar de atuação das empresas e nas singularidades da entrega jornalística (design noticioso, narrativas, audiências, mensuração de impacto, organização, fontes de receita, etc). Em uma conjuntura favorável a esforços inovadores, despontam linhas específicas de inovação no jornalismo: a) conteúdo e narrativa, b) formato e tecnologia, c) gestão e organizacional, d) modelo de negócio e e) participação das audiências (NUNES, 2020; KUENG, 2020; SALAVERRÍA, 2021; SWART et al., 2022).

Ponto a ponto, Sixto-García et al. (2022) destacam que o fenômeno da inovação jornalística age nessas linhas a partir de três cruzamentos: narrativas móveis, estratégias de difusão e envolvimento do usuário. Ao falarmos primeiro de *a) conteúdo e narrativa*, observamos a confecção de novas histórias, influenciadas pela evolução digital e popularização das redes sociais, marcos decisivos para o desenvolvimento de reportagens imersivas e peças multimidiáticas. Uma outra aposta deste quesito são storytellings interativos, lançando dinâmicas ao vivo e trazendo para perto a co-criação dos usuários. Já em *b) formato e tecnologia*, vemos a completa rendição da notícia aos smartphones, impactada pelos algoritmos e pela ascensão de novas plataformas. Cenário que obriga uma maior habilidade dos jornalistas com a alta tecnologia, na mesma velocidade em que elaboram-se formatos individualizados, geolocalizados e personalizados em mídias sociais, podcasts, newsletters e smart speakers.

Outro enfoque da inovação dado pelos autores, *c) gestão e organizacional* nos apresenta o esforço das redações para chegar à audiência com qualidade, escalando profissionais responsáveis pelo monitoramento e gerenciamento direto com as comunidades

de usuários (debates on e offline com o público, cafés com a audiência, sorteios, clubes de sócios, etc). Enquanto nas linhas finais, *d) modelo de negócio* e *e) participação das audiências*, temos, igualmente, o rearranjo das organizações em torno do leitor, mediante a criação de engajamento com o público-alvo e a abertura de diferentes fontes de receita. No fim das contas, as linhas andam de mãos dadas ao centralizarem a experiência do usuário como trunfo para motivar a audiência a pagar pelo consumo.

Seguir o rastro de agentes inovadores pressupõe o entendimento dos contornos universais que rondam a inovação e a tornam reconhecida mundialmente, em paralelo à mutabilidade que o fenômeno adquire nos mais variados contextos sociais, econômicos e políticos (DEUZE, WITSCHGE, 2018). A noção de que os novos meios suplantam os antigos foi superada nos tempos contemporâneos (PALACIOS, 2003; PAVLIK, MCINTOSH, 2004; SALAVERRÍA et al., 2010; BARBOSA, 2013; CANAVILHAS E SATUF, 2013), hoje, o jornalismo propicia a coexistência de organizações de legado e nativos digitais, velha e nova geração, que formam um quadro híbrido e trazem novos desafios para o exercício da inovação no panorama da convergência jornalística (URETA, DÍAZ-NOCI, ERDAL, 2022). Toda e qualquer análise nestes termos, deve ser empreendida começando da margem em direção ao topo da inovação jornalística (ZELIZER et al., 2021).

O Buzzfeed (2006) nasce como um website estadunidense, portanto, um nativo da internet, que empregou sua força em conteúdos de tendências e aproveitou a brecha das replicações virais para tornar-se um pioneiro das notícias conectadas às mídias sociais e móveis. Neste período, conteúdos gratuitos e compartilháveis moveram o site ao sucesso batendo de frente com gigantes, a exemplo do NY Times, e despertando a curiosidade para os “novos nativos”. Mais tarde, o Buzzfeed News (2011) e o Buzzfeed Brasil (2013)<sup>7</sup> foram lançados como repartição noticiosa e sucursal brasileira da marca, respectivamente.

Designado anteriormente como um produto híbrido de mídia e tecnologia avançada (KUENG, 2015), a inovação jornalística está na veia do Buzzfeed a partir de uma frente de abordagens que versam sobre o uso tecnológico e big data, produção audiovisual, posicionamento estratégico, modelo de negócio e linha editorial (KUENG, 2008, 2013; TANDOC JR, JENKINS, 2017; BECKER et al., 2018; DE-LIMA-SANTOS E ZHOU, 2018; STRINGER, 2018, 2020). Apesar da onda de inovações para um legado ainda curto se comparado às organizações tradicionais, o recente fechamento da divisão de notícias do Buzzfeed suscitou discussões sobre o fim de uma era para as novas mídias jornalísticas em

---

<sup>7</sup> Buzzfeed Brasil. Disponível em: <<https://buzzfeed.com.br/>>. Acesso em: 25 de jun 2023.

formato digital<sup>8</sup>. Contexto que dá fôlego ao nosso objetivo de investigar a dimensão do erro nas fases de concepção e desenvolvimento editorial do site, abarcando também o encerramento da divisão de notícias (Buzzfeed News).

#### **4. A Tétrade de McLuhan adaptada como Método**

Várias pesquisas são desenvolvidas no intuito de analisar como a inovação pode ser elucidada no campo jornalístico, porém, nenhuma delas garante a completude da sua visualização a partir de um único método. Deste modo, optamos pela utilização da metodologia descritiva-exploratória como pesquisa de caráter qualitativo, embasada na revisão dos conceitos de erro e inovação e inovação no jornalismo digital. Ademais, escolhemos o método da Tétrade de McLuhan (1988) para a aplicação ilustrativa dos preceitos inovadores no nosso objeto de estudo, o BuzzFeed.

McLuhan reflete a sua concepção do que é o meio em quatro leis da mídia, são estas propriedades que formarão, por último, os lados da téttrade. Para o autor, o meio é um conceito amplo, sobreposto pela tecnologia, e pode ser entendido como qualquer artefato que amplia ou estende o intelecto humano, os corpos e a mente de quem os utiliza. Tanto as tecnologias da informação (rádio, televisão, celular, computador, etc), quanto objetos comuns do cotidiano (martelo, roda, dinheiro, avião, etc), são o que podemos chamar de meios.

A partir daí, *Laws of Media* (1988) é uma tentativa de lançar afirmações gerais em torno da mídia que possam vir a ser testadas, aprovadas ou refutadas por qualquer pessoa. Os autores reconhecem que “tudo que o homem faz e constrói, cada procedimento, cada estilo, cada artefato, cada poema, música, pintura, truque, dispositivo, teoria, tecnologia – cada produto do esforço humano – manifesta essas quatro dimensões” (MCLUHAN, MCLUHAN, 1988, p. ix). É importante ressaltar que este conceito é válido, tanto para um atributo ou tecnologia de teor material (uma caneta, um computador), quanto abstrato (uma proposição, uma lei científica), de um hardware a um software, chegando até palavras, frases ou mesmo uma linguagem situados em qualquer contexto e época (DALL’AGNESE, CANAVILHAS, BARRICHELLO, 2020, p. 224).

A téttrade é um instrumento de análise orientado pelas quatro leis da mídia e disposto através de perguntas que dão forma à sua aplicação:

---

<sup>8</sup> Fechamento do BuzzFeed marca o fim de uma era para a mídia digital. 2023. Folha. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/04/fechamento-do-buzzfeed-news-marca-o-fim-de-uma-era-para-a-midia-digital.shtml>>. Acesso em: 29 de jun de 2023.

### Quadro 1 - Os quatro lados da téttrade de McLuhan

<p>MELHORA (<i>enhances</i>)</p> <p>O que o artefato aprimora, intensifica, torna possível ou acelera?</p>	<p>REVERTE (<i>reverses into</i>)</p> <p>O que é produzido ou no que o artefato se torna quando levado a um extremo? Qual é o seu potencial de reversão?</p>
<p>RECUPERA (<i>retrieves</i>)</p> <p>Que ações, serviços e características de ambientes anteriores são recuperados pelo novo artefato? Qual antigo contexto é trazido de volta e é inerente a este?</p>	<p>OBSCURECE (<i>obsolesces</i>)</p> <p>Que condição anterior é afastada do foco das atenções ou obscurecida pelo novo artefato?</p>

Fonte: Barrichello e Dall’Agnese (2019) com base no livro *Laws of Media* (MCLUHAN E MCLUHAN, 1988).

Neste modelo, Barrichello e Dall’Agnese (2019) colocam que as quatro faces da téttrade vinculam-se diretamente à aspectos formatados como princípios científicos para os McLuhan: 1) melhora/aprimoramento assume que todo artefato expande a capacidade do usuário, 2) obscurecimento conjectura que, à medida em que uma área de experiência é realçada, a outra perde intensidade, 3) reversão prevê que todo atributo quando levado ao limite potencial passa a inverter suas características, e 4) recuperação examina os incrementos dispostos no atributo em sua nova forma, sendo que o conteúdo de qualquer meio reflete o meio anterior.

Ao proporem a téttrade como método de investigação para as transformações do jornalismo no ecossistema digital, as autoras perfazem a readequação de elementos que ilustram os quatro lados do modelo neste novo ambiente, sendo: adaptação (ajustes verificados em relação à forma anterior do artefato diante de rápidas mudanças), inovação (novas manifestações do artefato quando as suas potencialidades são levadas ao limite), manutenção (reparação das essências organizacionais, contexto que facilita o aprimoramento do artefato) e ruptura (quebra com práticas, processos e produtos anteriores).

Longe de ser uma ferramenta de uso integral e mais perto de um uso complementar nas pesquisas em comunicação, a téttrade pode ser útil na indicação de tendências e transformações em curso ou já estabelecidas. À luz de que nenhuma mudança acontece de forma isolada, o sentido diverso de inovação é apreendido pelo método ao reconhecer que a

sua origem se dá em lugares instáveis e por vezes erráticos, encobertos de processamentos vulneráveis ou que estão em fase de extinção. À sua maneira, a inovação também ressignifica contextos e usabilidades, assim como de outra, pode retroceder-se quando ultrapassados os seus limites.

## **5. O BuzzFeed na fronteira entre Erro e Inovação**

Com a intenção de exemplificar na prática o desdobramento de erros e fracassos na geração de inovações, pegamos o site BuzzFeed (2006) como caso ilustrativo de nossas observações. Há quase duas décadas apontado como uma iniciativa que rompeu com os padrões convencionais do entretenimento e notícia, o produto inovou alcançando um formato multifacetado alinhado às novas exigências dos usuários, às novas tecnologias e aos novos modelos de negócio (STONE, 2014; NEWMAN et al., 2016; NICHOLLS, et al., 2017; ROSSOUW, 2017; PAVLIK, 2022; SCHAPALS, 2022). Todavia, em um arranjo recente em que há uma negociação de papéis entre os nativos e as organizações de legado para o domínio das notícias on-line, players como o BuzzFeed têm que provar sua sustentação a longo prazo, desprendendo posições à frente para evitar o desgaste e legitimar a autoridade com o público (MAJÓ-VÁSQUEZ et al., 2020).

Previamente, o relatório Journalism, Media and Technology Trends and Predictions 2023, do Reuters Institute, adiantou que os nativos digitais vêm sendo enfraquecidos com o tráfego em queda de grandes mídias sociais, como o Twitter e o Facebook (Meta). As mudanças de gestão e investimento dessas plataformas alteraram a distribuição dos conteúdos de organizações jornalísticas e instalaram uma crise em empresas como o BuzzFeed, que dependem enormemente do tráfego de usuários advindos das redes sociais para a sobrevivência. Não à toa, o relatório destaca que a empresa perdeu 180 funcionários e, em abril deste ano, foi divulgado o encerramento das atividades da repartição de notícias da marca, o BuzzFeed News (2011)<sup>9</sup>. Segundo o anúncio do New York Times, o fechamento da célula tem suas razões, já que “a publicação não conseguiu superar os desafios enfrentados pelo jornalismo digital - e muitos de seus pares também estão lutando”<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> BuzzFeed News, which dragged media into the digital age, shuts down. 2023. The New York Times. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2023/04/20/business/buzzfeed-news-shut-down.html>>. Acesso em: 05 de jul de 2023.

<sup>10</sup> Why BuzzFeed is closing its News Division. 2023. The New York Times. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2023/04/21/business/dealbook/buzzfeed-news-shuts-down.html>>. Acesso em: 05 de jul de 2023.

Todo este contexto expõe os altos e baixos de um precursor dos nativos digitais no jornalismo e as desavenças da nova ecologia midiática, área que dá conta das velhas e novas mídias no paradigma da digitalização, hibridização e convergência dos meios e conteúdos jornalísticos (SCOLARI, 2015). O caso do BuzzFeed News apela ao fracasso através de uma rede de autores que, hoje, impactam diretamente as organizações e os fluxos de atenção da notícia, se pensarmos a autoridade da plataformização na web.

Não que o site tenha medido consequências. Muito antes, a linha editorial do BuzzFeed precisou entender a configuração dessas mesmas plataformas para o empreendimento do que Young (2017) nomeia de “Buzzfeed’s model of dis-aggregation”, o que seria uma ruptura no modelo de concepção, produção e distribuição de notícias no universo das redes sociais através de uma lógica desviante, tornando-se posteriormente uma vitrine para as redações de todo o mundo:

Enquanto o Facebook está no negócio de agregar conteúdo criado em outro lugar, o BuzzFeed desagrega. Ele envia pequenos fragmentos de conteúdo para as redes sociais para gerar cliques, compartilhamentos e visualizações. Originalmente, esses pedaços serviam como ganchos para atrair os olhos de volta à página inicial do BuzzFeed e aos anunciantes [...] Compreendendo que os usuários não queriam deixar o ecossistema de mídia social de feeds de notícias e aplicativos, o BuzzFeed começou a publicar 'textos, imagens e vídeos originais diretamente para onde seu público já passava seu tempo, cerca de 30 plataformas globais diferentes, do Facebook às redes sociais russas VK e Telegram (YOUNG, 2017, p. 118). (Tradução desta autora).

No rastro desse desvio bem-sucedido, a autora explica que o BuzzFeed atravessa a inovação editorial e adapta-se a uma cultura de soluções que impacta outras esferas, remontando ao sentido primeiro exposto neste artigo no qual as organizações jornalísticas para serem inovadoras necessitam, sobretudo, ter uma visão holística da inovação.

Quando o site passou a recalcular o seu trajeto nas redes sociais, a partir de 2014, abriram-se de imediato novos ganhos de receita, em um período em que as empresas de mídia social vislumbraram a oportunidade de canalizar dinheiro das empresas parceiras que alimentavam conteúdos diretamente em suas plataformas. Outra expressão inovadora do modelo de desagregação do BuzzFeed, é a forma com que o nativo impulsionou o eixo dos agregadores de notícias, como o Google Notícias. E, com maior sucesso ainda, trabalhou a gestão da audiência, identificando as vontades dos usuários no algoritmo das redes sociais. “Desde o início, Jonah Peretti [CEO do BuzzFeed] priorizou o social em vez da pesquisa, concentrando-se no compartilhamento como uma métrica prioritária” (YOUNG, 2017, p. 118).

A trajetória de inovação do BuzzFeed on-line, contornada por desvio e fracasso, remete ao momento errático em que tudo começou. Em uma espécie de paradoxo, no início das ações do site em rede, um erro decisivo obrigou a tomada de medidas de inovação e disrupção: um *bug* no Google foi o que fez a marca dar um salto e impulsionar todas as suas estratégias para as mídias sociais, declarou Jonah Peretti, CEO, em 2015<sup>11</sup>. Por mais de um mês, o buscador retirou o site de seus endereços de pesquisa por conta de uma suspeita de disseminação de *malware* aos usuários:

Foi um bug no Google que desindexou o BuzzFeed da pesquisa que realmente nos levou a apostar tudo nas redes sociais. Como as redes sociais não eram muito desenvolvidas, a maior referência de tráfego era a pesquisa, e então todo o nosso tráfego desapareceu da noite para o dia e não sabíamos por quê. Dissemos: 'Sabe de uma coisa, esqueça o Google'. Antes de descobrirmos que era um bug, [tínhamos em mente que] a mídia social seria o futuro. Isso é muito pequeno agora e não estamos recebendo muito tráfego ainda, mas não podemos depender do Google porque, sabe, eles tiraram todo o nosso tráfego (PERETTI, 2015). (Tradução desta autora).

O fato de a empresa ter declarado o investimento recente em IAs para o auxílio na pesquisa, desenvolvimento e criação de conteúdo do website como parte de suas inovações centrais daqui por diante<sup>12</sup>, reafirma o comportamento de risco do BuzzFeed e seu histórico pela trilha da instabilidade. Uma vez que olhamos os algoritmos como domínios culturais (SEEVER, 2017), estamos descrevendo objetos incertos e movediços, que variam a partir de seus usos e práticas, mas que, sem dúvidas, são uma promessa para aqueles que resistem no jornalismo digital.

Proveniente de fissuras criativas e arriscadas, o BuzzFeed é um produto digital que ancora a sua essência, não em um parâmetro idealizado, ou, “dentro dos conformes” e indiferente a erros no jornalismo. Do contrário, ao nascer na própria rede, o site encara o desvio como parte de si, assumindo a quebra e a consequente solução como esquemas previstos no desenvolvimento de suas ações, o enquadramento da chamada retórica do erro (BELLINGER, 2016).

Finalmente aplicado à téttrade de McLuhan, adaptada por Barrichello e Dall’Agnese (2019), o conjunto de evidências inovadoras do BuzzFeed nos guia por quatro direções:

---

<sup>11</sup> How a Google glitch propelled BuzzFeed into a \$1.5 billion company. 2015. Business Insider. Disponível em: <<https://www.businessinsider.com/buzzfeed-google-glitch-turned-us-to-social-2015-9>>. Acesso em: 02 de jul de 2023.

<sup>12</sup> BuzzFeed diz que usará inteligência artificial para criar conteúdo; ações disparam 150%. 2023. CNN Brasil. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/buzzfeed-diz-que-usara-inteligencia-artificial-para-criar-conteudo-acoes-disparam-150/>>. Acesso em: 07 de jul de 2023.

## Quadro 2 - Aplicação da téttrade adaptada: o produto jornalístico BuzzFeed

<p><b>Adaptação</b></p> <p>No caso investigado, verificamos adaptações no que se refere à grande área do jornalismo digital e, especificamente, ao produto webjornalístico. Ao desenvolver a ponte entre a linha editorial e as redes sociais, uma série de incrementos foram necessários para que o nativo acolhesse o fluxo de concepção, produção e distribuição de conteúdos, muito mais próximos da audiência. Ao mesmo tempo, a compreensão operacional do BuzzFeed dentro das plataformas, como resultado da incorporação avançada de técnicas, ferramentas e capacidade no uso de dados, resultou no estreitamento de parcerias e estratégias com as empresas de mídias sociais, pavimentando o caminho do jornalismo na era da plataformização.</p>	<p><b>Inovação</b></p> <p>O BuzzFeed pode ser considerado um produto que ajudou a desencadear múltiplas inovações. No contexto jornalístico, a aposta nas métricas dos usuários de mídias sociais e móveis, fisgados por conteúdos virais e de fácil compartilhamento, promoveram um salto no que era desenvolvido nas redações até então. Quizzes e testes de resultados instantâneos, vídeos de gatinho, GIFs e memes com o que se tinha de mais quente em redes como o Facebook, Youtube e Twitter, eram produzidos com linguagens espontâneas, ou, tempos depois, formatados como notícias sérias e reportagens originais no BuzzFeed News (2011). Cria-se novas dinâmicas de gestão com a audiência, novos arranjos de conteúdos, novas ferramentas e tecnologias, novas habilidades e perfis profissionais de dentro e fora do jornalismo, novos padrões organizacionais e modelos de negócio, etc.</p>
<p><b>Manutenção</b></p> <p>A manutenção está associada ao cenário que contribui no desenvolvimento do BuzzFeed como produto inovador. Aqui, chamamos atenção para o investimento contínuo feito pelo site em P&amp;D, pesquisa e desenvolvimento, assim como a visão disruptiva da empresa à vista da implementação de novas tecnologias digitais, inteligência artificial, automação e de práticas inteligíveis no uso de dados. A essência primária do BuzzFeed é a coleta, análise e monetização dos dados baseado na circulação cultural dos conteúdos on-line; o software por trás disso é o que faz a empresa valer mais de um bilhão de dólares (YOUNG, 2017).</p>	<p><b>Ruptura</b></p> <p>Identificamos o “modelo de desagregação do BuzzFeed” como potencial ruptura com os padrões anteriores com que a notícia era gerada e distribuída em rede pelas organizações jornalísticas. Ao lançar peças curtas e exclusivas de conteúdos diretamente nas quase 30 plataformas globais de mídia social, o website tirou o foco da página inicial e acelerou o percurso de consumo informativo dos usuários. Como as pautas e produções circuladas em rede se valem do efêmero, o BuzzFeed aproveitou esta dinâmica, ainda, para envolver a audiência ativa, aquela com maior participação e poder de decisão no jornalismo digital.</p>

Fonte: Barrichello e Dall’Agnese (2019) com base no livro *Laws of Media* (MCLUHAN E MCLUHAN, 1988).

Implementada a téttrade, fizemos o esforço de visualizá-la de acordo com o referencial teórico e as finalidades específicas desta pesquisa. Este apanhado é um quebra-cabeça referente a evolução do BuzzFeed, desde a sua criação enquanto produto digital até as suas mais recentes operações, concentrado nas potencialidades e limitações investigadas no

website pela ótica da inovação jornalística. Compreendemos que a organização está em equilíbrio com a proposta deste artigo ao visualizar a inovação de forma ecossistêmica, ou seja, fomentando a cultura da proatividade adaptada à mentalidade das novas gerações, dentro do espaço de diversidade e inclusão, e mirando o futuro (já o presente) digital em plataformas (KUENG, 2020).

Reforçamos que este é um exemplo microscópico de uma organização que, fora da curva, pôde consolidar transformações no jornalismo e autenticar espaço para os nativos digitais. Nosso interesse aqui não é utilizar o caso mencionado como régua para o estado e os desdobramentos de toda a grande área do jornalismo digital. Assim como foi feito nos trabalhos originais de aplicação da tétrede, o intuito é demonstrar a sua flexibilidade como instrumento possível de ajustes e incrementos, reconhecendo o grau ímpar dos fenômenos explorados dentro de um ambiente em mutação contínua.

## **6. Considerações finais**

A dimensão errática na prática do jornalismo pode significar além de desvios acidentais e sem importância, de outra perspectiva, aberturas criativas e ruidosas, com enormes potenciais de impacto e inovação. Não há dúvidas quanto à operacionalização e relevância desta temática no empreendimento de mudanças disruptivas, complementares ou iniciais nos mais diversos setores do mercado e academia (tecnologia, engenharia, arte, cultura, sociedade, comunicação, etc) quando pensamos a partir da atualidade.

A fim de evidenciar na prática os erros e as suas consequências inovadoras em um produto jornalístico formatado no digital, trouxemos o exemplo do BuzzFeed. Em nossas investigações, os erros apresentam semelhanças à lógica do desvio e do fracasso, influenciando três momentos de transformação na história do site — a concepção e o desenvolvimento, o editorial potencializado às mídias sociais e o encerramento do *hub* de notícias. Outros resultados indicam a posição dianteira do BuzzFeed nos processos de *adaptação, inovação, manutenção e ruptura*, essenciais no enquadramento das inovações contemporâneas do jornalismo digital. Como conclusão máxima deste estudo, além da trajetória do website ser contornada em função de erros, o principal achado é de que o BuzzFeed é oriundo da própria superfície errática — derivado à altura de um *bug* no Google.

## 7. Referências

- AFONSO, O.; MONTEIRO, S.; THOMPSON, M. J. R. A growth model for the Quadruple Helix innovation theory. **Braga: Universidade do Minho**, 2010.
- APPADURAI, A; ALEXANDER, N. **Failure**. Cambridge: Polity Press, 2020.
- BARBOSA, S. Jornalismo convergente e continuum multimídia na quinta geração do jornalismo nas redes digitais. **Notícias e mobilidade**, p. 33-54, 2013.
- 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.
- BARBOSA, S. **Entre a espada e a parede**: Jornalismo digital no Contexto da Plataformização. Salvador: Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura Contemporâneas: Faculdade de Comunicação: Universidade Federal da Bahia, 2022. (Projeto de Pós-Doutorado).
- BARICHELLO, E. M.; DALL AGNESE, C. A tétrede mcluhaniana como método para investigar as reconfigurações do jornalismo no ecossistema midiático. **Revista FAMECOS, [S. l.]**, v. 26, n. 1, p. e30928, 2019. DOI: 10.15448/1980-3729.2019.1.30928. Disponível em: <<https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/30928>>. Acesso em: 11 jul 2023.
- BECERRIL-VELASCO, C. A documentary analysis of the welfare state, technological unemployment and social innovation in Mexico. **Observatorio (OBS\*)**, v. 17, n. 2, 2023.
- BECKER, B. et al. Inovação e juventude: um estudo sobre produção e consumo de notícias e o Jornalismo porvir. **Comunicação & Inovação**, v. 19, n. 40, p. 89-105, 2018.
- BELLINGER, M. The rhetoric of error in digital media. **Computational Culture**, n. 5, 2016.
- BRIDGES, L. Digital failure: Unbecoming the “good” data subject through entropic, fugitive, and queer data. **Big Data & Society**, v. 8, n. 1, p. 2053951720977882, 2021.
- CANAVILHAS, J., & SATUF, I. (2013). Jornalismo em transição do papel para o tablet... ao inal da tarde. In A. Fidalgo, & J. Canavilhas (Eds.). **Comunicação digital: 10 anos de investigação** (pp. 35-60). Coimbra, Portugal: MinervaCoimbra.
- CARDOSO, G. **A Comunicação da comunicação; as pessoas são a mensagem**. 2023. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/368274680\\_A\\_Comunicacao\\_da\\_Comunicacao\\_As\\_Pessoas\\_sao\\_a\\_Mensagem](https://www.researchgate.net/publication/368274680_A_Comunicacao_da_Comunicacao_As_Pessoas_sao_a_Mensagem)>. Acesso em: 11 jul 2023.
- CHARRON, J; DE BONVILLE, J. **Natureza e transformação do jornalismo**. Digitaliza Conteúdo, 2023.
- CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator’s Dilema**: When new Technologies cause great firms to fail. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.
- DALL’AGNESE, C. W.; CANAVILHAS, J.; BARICHELLO, E. M. M. da R. A tétrede de McLuhan na pesquisa em comunicação: revisão sistemática de aplicações no Brasil e em Portugal. **MATRIZES, [S. l.]**, v. 14, n. 1, p. 221-239, 2020. DOI: 10.11606/issn.1982-8160.v14i1p221-239. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/160112>. Acesso em: 11 jul. 2023.
- DE-LIMA-SANTOS, M.; ZHOU, R. Data-driven business model innovation in journalism: a case study of BuzzFeed as a platform of public good. In: **MediAsia– the Asian conference on media, communication & film 2018**. 2018. p. 123-146.
- DEUZE, M; WITSCHGE, T. Beyond journalism: Theorizing the transformation of journalism. **Journalism**, v. 19, n. 2, p. 165-181, 2018.

- DOGRUEL, L. O que há de tão especial nas Inovações Midiáticas? Uma caracterização do campo. **Contemporânea**, Salvador, v. 15, n. 1, 2017, p. 7-24.
- FLORES, A. M. Jornalismo de Inovação: um conceito múltiplo. **Brazilian Journalism Research**, v. 13, n. 2, 2017.
- FLORES, A. M. **Jornalismo de inovação: os Estudos de Tendências como ferramenta de pesquisa**. 2019. 237p. 2020. Tese de Doutorado. Tese (doutorado)—Universidade Deral de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós Graduação em Jornalismo, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://readymag.com/Miuxapop/jornalismo/>. Acesso em: 11 jul 2023.
- FONSECA, A. **A imersão como categoria estruturante e indutora de inovações no jornalismo em redes digitais**. 2020. Orientador: Suzana Oliveira Barbosa. 475 f. 2020. Tese de Doutorado. Tese de doutorado em comunicação. Faculdade de Comunicação, Universidade Federal da Bahia, Salvador.
- FRANCIS, D; BESSANT, J. Targeting innovation and implications for capability development. **Technovation**, v. 25, n. 3, p. 171-183, 2005.
- FRANCISCATO, C. **Uma proposta de incorporação dos estudos sobre inovação nas pesquisas em jornalismo**. 2010.
- GARCÍA-AVILÉS, J. Journalism innovation research, a diverse and flourishing field (2000-2020). **Profesional de la información**, v. 30, n. 1, 2021.
- GARCÍA-AVILÉS, J. A.; DAMAS, S.; MEIER, K. Innovación periodística: Ampliar el campo de la investigación [Presentación del monográfico]. **Doxa Comunicación. Revista Interdisciplinar de Estudios de Comunicación y Ciencias Sociales**, [S. l.], n. 37, p. 333–339, 2023. DOI: 10.31921/doxacom.n37a1947. Disponível em: <https://revistascientificas.uspceu.com/doxacomunicacion/article/view/1947>. Acesso em: 11 jul. 2023.
- GRAHAM, S; THRIFT, N. Out of order: Understanding repair and maintenance. **Theory, culture & society**, v. 24, n. 3, p. 1-25, 2007.
- HOWALDT, J; DOMANSKI, D; KALETKA, C. Social innovation: Towards a new innovation paradigm. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, p. 20-44, 2016.
- KOROLKOVA, M (Ed.); BARKER, T. **Miscommunications: Errors, mistakes, media**. Bloomsbury Publishing USA, 2021.
- KUENG, L. Digital Transformation. **Journalism Report V**, p. 171, 2008.
- KUENG, L. Innovation, technology and organisational change. **Media innovations: A multidisciplinary study of change**, p. 9-12, 2013.
- KUENG, L. **Innovators in digital news**. Bloomsbury Publishing, 2015.
- KUENG, L. **Hearts and minds: harnessing leadership, culture and talent to really go digital**. Reuters Institute for the Study of Journalism, 2020.
- LEMOS, A. Epistemologia da comunicação, neomaterialismo e cultura digital. **Galáxia (São Paulo)**, p. 54-66, 2020.
- LISLE, D. Failing worse? Science, security and the birth of a border technology. **European Journal of International Relations**, v. 24, n. 4, p. 887-910, 2018.
- MACHADO, E; TEIXEIRA, T. Innovation as an essential part of journalism education in contemporary societies. **Journal of Applied Journalism & Media Studies**, v. 5, n. 1, p. 103-116, 2016.

- MAJÓ-VÁZQUEZ, S. et al. Media roles in the online news domain: Authorities and emergent audience brokers. **Media and communication**, v. 8, n. 2, p. 98-111, 2020.
- MCLUHAN, E.; MCLUHAN, M. **Laws of Media: The New Science**. Canadá: University of Toronto Press, 1988.
- NEWMAN, N. et al. **Reuters Institute digital news report 2016**. Reuters Institute for the Study of Journalism, 2016.
- NICHOLLS, T; SHABBIR, N; NIELSEN, R. **The global expansion of digital-born news media**. 2017.
- NUNES, A. **O que é inovação em mídia e jornalismo? Uma análise de media labs e seus projetos**. 2020. 333p. Tese de Doutorado–Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Escola de Comunicação, Artes e Design (Famecos), Programa de Pós Graduação em Jornalismo, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/16641?mode=full>>. Acesso em: 11 jul 2023.
- NUNES, M. (Ed.). **Error: Glitch, noise, and jam in new media cultures**. Bloomsbury Publishing USA, 2011.
- PALACIOS, M. Ruptura, continuidade e potencialização no jornalismo on-line: o lugar da memória. **Modelos do Jornalismo Digital**. Salvador: Editora Calandra, p. 1-17, 2003.
- PAVLIK, J; MCINTOSH, S. Mídias convergentes. **Uma Introdução à Comunicação de Massa**, 2004.
- PAVLIK, J. **Disruption and digital journalism: Assessing news media innovation in a time of dramatic change**. Routledge, 2021
- ROGERS, E., 2003: **Diffusion of Innovations**. 5ª Ed. The Free Press of Glencoe, New York. 550 pp.
- ROSSOUW, L. Disruptive Innovation—Coming to Insurance Near You. **Reinsurance**, p. 20, 2017.
- SAAD CORREA, E. Inovação e empresas informativas: aliados, inimigos ou em permanente estado de "discussão da relação"? **Parágrafo**, v. 4, n. 2, p. 72-87, 2016.
- SAAD CORREA, E; GIACOMASSI, F. Inovações no Jornalismo para além das Tecnologias Digitais. **Líbero**, n. 41, p. 57-73, 2018.
- SALAVERRÍA, R; GARCÍA-AVILÉS, J; MASIP, P. **Concepto de convergencia periodística**. 2010.
- SALAVERRÍA, R. Veinticinco años de evolución del ecosistema periodístico digital en España. In: SALAVERRÍA, R.; MARTÍNEZ-COSTA, M.P. (org.) **Medios nativos digitales en España: caracterización y tendencias**. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2021.
- SCHAPALS, A. **Peripheral Actors in Journalism: Deviating from the Norm?**. Routledge, 2022.
- SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic Development**. Harvard University Press, Cambridge Massachusetts, 1934.
- SCOLARI, C. (Ed.). **Ecología de los medios: entornos, evoluciones e interpretaciones**. Editorial Gedisa, 2015.
- SEAVER, N. Algorithms as culture: Some tactics for the ethnography of algorithmic systems. **Big data & society**, v. 4, n. 2, p. 2053951717738104, 2017.
- SIXTO-GARCÍA J, SILVA-RODRIGUEZ A, RODRIGUEZ-VÁSQUEZ AI, LÓPEZ-GARCÍA X. Redefining journalism narratives, distribution strategies, and user involvement based on innovation in digital native media. **Journalism**. 2022.
- STONE, M. **Big Data for Media**. 2014. Oxford University. Disponível em: <<https://ora.ox.ac.uk/objects/uid:0b03bcfe-5c1d-41aa-97d6-838b8ea3921a>>. Acesso em: 11 jul 2023.

STRINGER, P. Finding a Place in the Journalistic Field: The pursuit of recognition and legitimacy at BuzzFeed and Vice. **Journalism Studies**, v. 19, n. 13, p. 1991-2000, 2018.

STRINGER, P. Viral media: Audience engagement and editorial autonomy at buzzfeed and vice. **Westminster Papers in Communication and Culture**, v. 15, n. 1, 2020.

SWART, J. et al. Advancing a radical audience turn in journalism. Fundamental dilemmas for journalism studies. **Digital Journalism**, v. 10, n. 1, p. 8-22, 2022.

TANDOC JR, E.; JENKINS, J. The Buzzfeedication of journalism? How traditional news organizations are talking about a new entrant to the journalistic field will surprise you!. **Journalism**, v. 18, n. 4, p. 482-500, 2017.

TOWNSEND, W. Innovation and the value of failure. **International journal of management and marketing research**, v. 3, n. 1, p. 75-84, 2010.

URETA, A; DÍAZ-NOCI, J; ERDAL, I. Convergence and innovation: the conceptual and methodological basis of technological evolution and cultural complexity in journalism. In: **Total Journalism: Models, Techniques and Challenges**. Cham: Springer International Publishing, 2022. p. 13-28.

VAN DIJCK, J. **A Sociedade da Plataforma**: entrevista com José van Dijck. 2019. Digilabour. Disponível em: <<https://digilabour.com.br/a-sociedade-da-plataforma-entrevista-com-jose-van-dijck/>>. Acesso em: 11 jul 2023.

YOUNG, L. **List cultures**: Knowledge and poetics from mesopotamia to buzzfeed. Amsterdam University Press, 2017.

ZELIZER, B. Why Journalism is about more than Digital Technology. **Digital Journalism**, London, v. 7, n. 3, p. 343-350, 2019.

ZELIZER, B; BOCZKOWSKI, P.; ANDERSON, C. **The journalism manifesto**. John Wiley & Sons, 2021.