

Inovação como prática: projetos e produtos do Núcleo Jornalismo¹

Alice Andersen Chaves RIBEIRO²

Olavo Luiz Claus de SOUZA³

Kérley WINQUES⁴

Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF

Resumo

Este artigo investiga como o Núcleo Jornalismo promove inovação por meio de seus projetos e produtos, em diálogo com as transformações contemporâneas do campo jornalístico, marcadas pela convergência midiática e pela plataformização. A análise baseia-se nas categorias de inovação propostas por Flores (2017): narrativa e conteúdo; tecnologia e formato; e modelo de negócio. A partir dessas categorias, são examinadas de forma qualitativa duas iniciativas do veículo, buscando compreender como essas dimensões se articulam em sua prática editorial. Além disso, adota-se o pensamento orientado a projeto e produto como lente complementar, a fim de identificar de que forma o Núcleo estrutura sua operação jornalística, desenvolve estratégias sustentáveis e responde às dinâmicas do ecossistema informativo digital. Os resultados indicam que o Núcleo inova ao desenvolver projetos e produtos que extrapolam o mero uso da técnica.

Palavra-chave: Jornalismo digital; Inovação; Pensamento de projeto e produto.

Introdução

Nos últimos anos, o jornalismo digital tem passado por profundas transformações, impulsionado pela convergência midiática, pela digitalização e, sobretudo, pela plataformização (van Dijck; Poell; De Waal, 2018) dos processos de produção e circulação de conteúdo. Nesse contexto, os veículos jornalísticos têm diversificado formatos e canais de distribuição para se adaptar aos ambientes digitais. Essas mudanças, alinhadas às transformações do jornalismo pós-industrial (Anderson; Bell; Shirky, 2013), exigem a reestruturação das redações, com novos métodos de trabalho, linguagens narrativas, formatos tecnológicos e estratégias de negócio que possibilitem a sustentabilidade.

¹ Trabalho apresentado na IJ01 – Jornalismo, da Intercom Júnior – 19ª Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 48º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Estudante do 9º Semestre do Curso de Jornalismo da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), e-mail: andersen.alice@estudante.ufjf.br.

³ Estudante do 6º Semestre do Curso de Jornalismo da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), e-mail: olavo.claus@estudante.ufjf.br

⁴ Orientadora do trabalho e professora do Curso de Jornalismo e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Juiz de Fora, e-mail: kerleyw.winqes@ufjf.br.

Nesse contexto, iniciativas jornalísticas independentes vêm ganhando protagonismo ao desenvolver projetos e produtos inovadores que não apenas respondem às demandas informativas da sociedade, mas também buscam soluções para os desafios técnicos e econômicos da sustentabilidade no setor. O *Núcleo Jornalismo*⁵, veículo brasileiro fundado em 2020, é um exemplo notável dessa nova configuração. Com uma proposta editorial voltada à transparência, ao jornalismo de dados e à vigilância das *Big Techs* e instituições públicas, o Núcleo tem construído uma trajetória marcada por experimentações narrativas, tecnológicas e organizacionais.

Portanto, dentro do escopo deste artigo, a inovação se torna elemento-chave para a compreensão do jornalismo contemporâneo. A partir de Flores (2017), é possível identificar três dimensões centrais da inovação no jornalismo: narrativa e conteúdo; tecnologia e formato; e modelo de negócio. Essas categorias não são estanques, mas se entrelaçam na configuração dos produtos e projetos jornalísticos. Além da lente teórica da inovação jornalística, este trabalho também se apoia no conceito de pensamento de projeto e produto no jornalismo. Como discutem autores como Gordon (2020) e Kwong (2023), a adoção de metodologias ágeis, de design centrado no usuário e de práticas organizacionais oriundas do campo da tecnologia tem se tornado cada vez mais comum em redações que buscam sustentabilidade e relevância no ambiente digital.

Diante das discussões sobre inovação no jornalismo digital, este artigo pretende analisar como o Núcleo Jornalismo inova a partir de seus projetos e produtos, considerando sua inserção em um ecossistema marcado pela convergência, plataformização e reconfiguração das práticas jornalísticas. A partir da análise de duas iniciativas do veículo, mobilizamos as categorias propostas por Flores (2017) — narrativa e conteúdo; tecnologia e formato; e modelo de negócio — para compreender de que forma o Núcleo estrutura sua operação jornalística. Nesse processo, também buscamos identificar como a mentalidade de projeto e produto se manifesta nas estratégias adotadas pela organização, evidenciando articulações entre inovação editorial, tecnológica e de sustentabilidade no ambiente digital.

A análise contribui para o debate sobre inovação em veículos independentes e reforça a importância de se observar os modos pelos quais esses atores estão redesenhando o jornalismo em tempos de plataformização e vigilância algorítmica.

⁵ Disponível em: <https://nucleo.jor.br/>. Acesso em: 28 de maio de 2025.

Jornalismo digital e inovação no jornalismo

O Núcleo Jornalismo desenvolve suas reportagens em formatos associados ao jornalismo digital, ou seja, voltados prioritariamente para a web. A noção de “jornalismo de convergência” contribui para compreender esse contexto, pois ajuda a refletir sobre a relação entre a identidade editorial do veículo e a forma como estrutura seus projetos e produtos. Segundo Barbosa (2013), a convergência promove a reconfiguração dos meios, rupturas e continuidades, sempre se sobrepondo. Assim, a convergência jornalística está em desenvolvimento num panorama contemporâneo mais amplo, o que envolve as fases do jornalismo digital a partir da sua “ruptura” do jornalismo impresso, que por si também é um processo que se dá com o tempo, não se finda pela contínua inovação tecnológica e toma algumas características: a existência de jornalismo impresso junto de jornalismo digital em alguns veículos em contraponto a outros que giram em torno do digital, por exemplo.

O jornalismo digital é a expressão do jornalismo de convergência: multiplica-se o seu formato a partir do avanço dos meios, da tecnologia, e desenvolve seu conteúdo a partir disso também. Ele se caracteriza por seu caráter multimídia: uso de imagens, infográficos, texto, vídeo, áudio (além de distribuição por diversas plataformas digitais), mas também por sua renovação em termos de linguagens e formatos: reportagem *longform*, newsletters, infográficos multimídia etc. Um aspecto que também surge desse avanço tecnológico é a utilização de bases de dados para o jornalismo investigativo, que na era digital consegue acessar os rastros de informações que todos deixam na internet e produzir jornalismo a partir disso. Mota (2023) complementa:

Do ponto de vista técnico e formativo, o profissional que atua na reportagem investigativa, tão logo desenvolveu formas de incorporar aspectos computacionais em suas rotinas, com o que ficou conhecido como a Reportagem com Auxílio do Computador (RAC), precisou lidar com grandes bases de dados, visualização de dados, uma cultura de dados públicos abertos, prestações de contas públicas e tantos outros aspectos da pauta accountability (Mota, 2023, p. 2).

Esse tipo de jornalismo é essencial em projetos jornalísticos em redações das mais diversas, com veículos tendo seus próprios institutos de pesquisa e análise de dados, como é o caso do Grupo Folha e o Datafolha. O Legistatech, produto do Núcleo Jornalismo que será analisado neste artigo, consiste em uma ferramenta de monitoramento de parlamentares que utiliza dados públicos para tal finalidade. Diante

disso, a inovação é um elemento crucial para a sobrevivência do jornalismo na contemporaneidade, especialmente diante da consolidação da plataformização e da variedade de dados abertos. Nesse contexto, Flores (2017) propõe uma categorização para auxiliar na compreensão do jornalismo de inovação, distinguindo-o da simples “inovação no jornalismo”. Para a autora, o jornalismo de inovação passa por modificações nas técnicas, tecnologias, processos, linguagens, formatos e dispositivos para potencializar a produção e o consumo de informações jornalísticas.

Flores (2017) apresenta três tipologias principais do jornalismo de inovação no cenário contemporâneo: 1) conteúdo e narrativa, 2) tecnologia e formato, e 3) modelo de negócio. As duas primeiras tipologias estão mais diretamente ligadas aos produtos jornalísticos, enquanto a terceira se relaciona mais ao processo de produção. A inovação em conteúdo e narrativa desafia as premissas tradicionais do texto jornalístico. O jornalismo de inovação explora novas maneiras de pensar a informação, inspirando-se na literatura e no cinema para criar experiências de leitura imersivas. No que tange à tecnologia e formato, o jornalismo utiliza ferramentas tecnológicas como aliadas centrais. A tecnologia, entendida como o estudo e a aplicação de métodos e teorias científicas a materiais e processos, permeia todas as etapas, da produção à divulgação do produto. A inovação em modelo de negócio foca na forma como as organizações jornalísticas, a partir da inovação, administram seus recursos e geram receita.

Assim, as tipologias desenvolvidas pela autora ilustram a multiplicidade da inovação no jornalismo contemporâneo e serão importantes para analisar o objeto que é foco deste artigo: os projetos e produtos do Núcleo Jornalismo. Portanto, antes de avançar para a análise, cada apresentar as contribuições deste campo de estudo.

Pensamento de projeto e produto no Jornalismo

As redações dependem cada vez mais das plataformas digitais e dos novos hábitos de consumo de informação, fatores que contribuíram para o surgimento das novas práticas na produção jornalística. “Todas as empresas jornalísticas se viram obrigadas a repensar as fontes de monetização” (Costa, 2022, online). Mesmo os veículos alternativos que buscam maior autonomia editorial, “veem-se assim em um dilema: seguir valores tradicionais ou ceder à lógica das plataformas” (Barros *et al*, 2021, p. 10).

Esse impasse tem levado organizações a adotarem a chamada “mentalidade de projeto e produto” em suas produções. De acordo com Kwong (2023), o acúmulo de múltiplas funções pelos jornalistas, os prazos curtos e a necessidade de alcançar sustentabilidade financeira no ambiente digital tornam cada vez mais indispensáveis o planejamento, a coordenação e a especialização — ou seja, práticas de gestão de projeto e produto. Por muito tempo, o jornalismo foi concebido como uma atividade independente das áreas comerciais das empresas de mídia, desobrigada da geração de lucro. No entanto, com as transformações tecnológicas, esse modelo se tornou inviável. “A divisão tradicional entre os lados editorial e comercial fez com que esses processos fossem, muitas vezes, completamente estranhos à equipe da redação” (Kwong, 2023, p. 5). Agora, conforme Gordon (2020), o jornalismo passou a depender de leitores pagantes, e a tarefa de atrair e manter audiência tornou-se responsabilidade dos próprios jornalistas com o fim da publicidade como principal fonte de receita.

O pensamento de projeto e produto implica que “os veículos de mídia devem aprender a entender as novas necessidades das pessoas e estar constantemente inventando ou melhorando produtos para atender a essas necessidades” (Gordon, 2020, online). Ao buscar produzir rapidamente matérias mais interativas, jornalistas gerenciam projetos de forma desordenada nas plataformas, sem preparo ou cargo definido, realidade comum para muitas redações (Kwong, 2023). Todavia, o esforço dos profissionais de comunicação não deve se resumir a esses ajustes pontuais e efêmeros.

É demandado o desenvolvimento e capacitação para novas habilidades, a reestruturação das equipes e funções mais especializadas, como designers *researchers*, especialistas em audiência, engenheiros de software – e, cada vez mais, gerentes de projeto e produto. Apesar de serem especialidades há muito tempo usuais em empresas de tecnologia, segundo Gordon (2020), “agora organizações jornalísticas estão percebendo que, se entregam conteúdo digital, precisam se tornar empresas de tecnologia”. Dentro dessa lógica, é importante compreender como o gerenciamento de projetos e produtos pode se inserir no cotidiano das redações.

Os projetos são elaborados a partir da percepção das demandas ou dificuldades da cultura organizacional e produtiva das organizações de mídia. Não há uma regra geral, o projeto, nesse contexto, significa “qualquer esforço temporário em torno de um objetivo, com prazo determinado, custo e exigência de qualidade” (Kwong, 2023, p. 8).

Pode ser o desenvolvimento de uma nova plataforma, o planejamento de cobertura de um evento futuro, enquetes nas redes sociais, cursos temporários, entre outros. Kwong cita o caso do “*Six-Week Money Challenge*”, do jornal *Wall Street Journal*, um curso automatizado de newsletter e o primeiro projeto testado pela redação americana. “Foi a primeira vez que o WSJ lançou um curso por e-mail e envolveu equipes de toda a redação, produto e tecnologia, design, marketing e comercial” (Kwong, 2023, p. 16).

Um projeto pode se tornar um produto, mas ele conta com recursos e habilidades diferentes para ser gerenciado. Ao contrário de um projeto, eles não são transitórios, “o gerente de projeto costuma definir mais rapidamente o escopo, os objetivos e ponto final do projeto” (Kwong, 2023, p. 10). Quando os jornalistas desenvolvem um produto, tem como trabalho fazer a coleta constante de *feedbacks* do público, realizar análises de dados e fazer testes para melhorá-lo. Segundo Gordon (2020), o *Product Thinking* nas redações se apoia em três pilares: 1) design centrado no usuário, com foco em entender e testar necessidades reais; 2) desenvolvimento ágil, que constrói e testa o software em etapas; e 3) abordagem enxuta, que investe de forma incremental com base em hipóteses e aprendizado contínuo, priorizando a geração de receita.

Ainda são poucos os veículos que conseguem aplicá-lo na prática, tanto por escassez de recursos quanto por falta de coordenação. “A mentalidade de produto nas redações ainda tem um longo percurso pela frente” (Gordon, 2020, online). O produto inclui planejamento, desenvolvimento, lançamento e melhorias contínuas para criar um valor sustentável aos leitores. Para Royal (2020, p. 17), o gerenciamento de produtos “introduz uma mudança profunda na missão do jornalismo, de uma cultura de reportagem e edição em plataformas limitadas que é focada em construir confiança, representando comunidades e resolvendo problemas por meio de produtos”. Embora as barreiras ainda sejam muitas, iniciativas no Brasil como a do portal Núcleo Jornalismo mostram que é possível inovar sem renunciar aos princípios editoriais.

Metodologia e análise dos projetos e produtos do Núcleo Jornalismo

Este artigo adota o estudo de caso como abordagem metodológica (Yin, 2001), concentrando-se no Núcleo Jornalismo como objeto de investigação. A escolha se justifica pela relevância do veículo no cenário do jornalismo digital brasileiro e por sua atuação inovadora em termos de linguagem, tecnologia e transparência. A pesquisa foi

conduzida em duas fases complementares, que integram métodos quantitativos e qualitativos com o objetivo de mapear e analisar as práticas inovadoras do veículo.

Na primeira fase, de caráter quantitativo e exploratório, foi realizado o mapeamento de 18 produções jornalísticas, sendo quatro projetos (22%) e 14 produtos (78%). A coleta ocorreu entre janeiro e fevereiro de 2025 e envolveu a análise de publicações no site oficial do veículo, newsletters e repositório institucional. Essa etapa ofereceu uma visão panorâmica das iniciativas mais recentes e serviu de base para a seleção dos casos analisados em profundidade na fase seguinte.

A segunda fase consistiu na análise qualitativa de dois produtos selecionados a partir do mapeamento inicial: o Legislattech e o Appetrecho. A escolha considerou as possibilidades de análise em relação às três dimensões de inovação propostas por Flores (2017): narrativa e conteúdo; tecnologia e formato; e modelo de negócio. A análise, que segue abaixo, busca compreender como essas categorias se materializam nos produtos, evidenciando práticas que articulam inovação editorial, tecnológica e sustentabilidade.

a) Legislattech: Entre os principais produtos desenvolvidos pelo Núcleo Jornalismo está o Legislattech, uma ferramenta de inovação que pode ser analisada à luz das categorias de Flores (2017). Lançado no Brasil em 2023, o produto se apresenta como uma ferramenta de clipping de acesso ágil que reúne e sistematiza informações através de uma ferramenta customizável de monitoramento em tempo real de termos, documentos oficiais e tramitações legislativas. O principal foco são jornalistas, comunicadores e pesquisadores que acompanham temas e leis específicas em diferentes esferas do Poder Público, tribunais, órgãos, além da própria imprensa.

Como a tecnologia constitui o principal motor de inovação no jornalismo, passa pelos processos de produção e publicação (Flores, 2017). Nesse sentido, o Legislattech inova em narrativa, formato e modelo de negócio ao aplicar tecnologia para pautar e redesenhar o processo de apuração jornalística. Por meio de um painel⁶, jornalistas podem programar mais de 2 mil palavras-chave, escolher 24 órgãos públicos e definir a periodicidade de alertas e relatórios automáticos de projetos de lei e informações, que chegam por e-mail de forma personalizada. Isso “modifica todos os processos tradicionais do jornalismo, elevando-os a novos níveis de precisão e experiência” (Flores, 2017, p. 176). A tecnologia incorpora elementos de automação como a API da

⁶ Disponível em: <https://legisla.tech/app/>. Acesso em: 16 jun. 2025.

OpenAI e modelos de processamento de linguagem, que extraem e resumem documentos governamentais, integrando-se a aplicativos.

O produto pode ser compreendido como uma inovação narrativa dentro do jornalismo ao propor uma nova linguagem de interação com a informação legislativa, que tradicionalmente é técnica, burocrática e de difícil acesso para jornalistas. A ferramenta traduz a linguagem dos documentos legislativos em resumos claros, objetivos e informações essenciais, otimizando tempo e aumentando a eficiência da apuração para redações. Além disso, a entrega de informações por outros aplicativos integrados traz *insights* rápidos e compreensíveis sobre esses processos, aprimorando a comunicação e o compartilhamento dos conteúdos do produto.

Outra principal frente de inovação é o modelo de negócio, onde são vendidos planos gratuitos e de assinatura com diferentes recursos e funcionalidades para jornalistas aumentarem o leque de pesquisa. O produto ainda integra outros projetos e produtos do veículo, que possuem parceria com organizações não governamentais em um modelo de negócio *crowdfunding*. De acordo com Flores, tais iniciativas proporcionam assim “um jornalismo verticalizado, com aprofundamento e foco em uma questão central” (2017, p.181). Fator que possibilita ao Núcleo reformular os modos de estruturar, financiar e entregar jornalismo para além da publicidade e da audiência.

Realidade presente em redações que gerenciam produtos, a formação de equipes interdisciplinares é central na ferramenta do Núcleo e para seu aprimoramento contínuo, que conta com o trabalho colaborativo de profissionais de jornalismo e desenvolvedores de software e de dados. A equipe do Legistech é composta pelo jornalista Sérgio Spagnuolo, o analista de dados Felipe Mercurio, o programador Michel Gomes, responsável pelo desenvolvimento do backend e de funcionalidades, com apoio dos programadores Henrique Rieger, Rafael Calpena e Heloisa Botelho. Isso leva a uma transformação organizacional: o jornalista, antes isolado na apuração, atua em rede, compartilhando informações, hipóteses e análises com toda a equipe.

b) Appetrecho: O produto “Appetrecho”, desenvolvido por Sérgio Spagnuolo, consiste em uma newsletter contínua, onde toda quarta-feira, seu desenvolvedor recomenda um novo aplicativo para celulares ou computadores. A newsletter é um produto gratuito, mas segundo o próprio Núcleo, em breve conteúdos exclusivos serão disponibilizados juntamente com um plano de assinatura. Esse último fator já nos

remete a uma inovação em modelo de negócio, nas categorias de Flores (2017): disponibilizar gratuitamente um produto e, ao expandir suas possibilidades, conseguir lucro a partir de uma base bem construída de consumidores.

Sua tecnologia ou formato não carregam aspectos fortes de inovação; newsletters são comuns no jornalismo digital, com as suas mais variadas formas. É no aspecto narrativo em que o produto se destaca. A newsletter contribui para fortalecer o lema principal do veículo “Jornalismo por uma Internet melhor”, e para isso reforça-se a otimização do uso de aplicações digitais de todas as vertentes: segurança digital, entretenimento, organização, etc. Por exemplo, o aplicativo Feedly, um organizador de feeds RSS, ou o Proton, email semelhante ao Google, mas com uma maior proteção de dados. A ideia é construir uma comunidade de leitores que compartilhem os mesmos usos e fortaleçam aplicativos muitas vezes independentes, agregando valor e confiança do público ao discurso do veículo.

Considerações finais

O Núcleo Jornalismo se consolida como uma das experiências mais relevantes no campo de desenvolvimento de projetos e produtos jornalísticos no Brasil. Sua atuação articula de forma consistente inovação tecnológica, sustentabilidade e aprofundamento editorial, oferecendo respostas concretas aos desafios do jornalismo digital contemporâneo. Ao investir em modelos que combinam jornalismo de dados, automação, narrativas orientadas por serviço e modelos de negócio sustentáveis, o Núcleo contribui diretamente para a renovação das práticas jornalísticas, servindo como referência tanto para profissionais quanto para pesquisadores do campo.

O veículo já produziu reportagens de impacto a partir do Legistech, como a publicada em maio de 2025, intitulada “Frente de Cibersegurança deixa cibersegurança em segundo plano”⁷. A apuração com base na ferramenta revelou que quase metade dos integrantes da frente parlamentar não apresentou projetos de lei relacionados à tecnologia e *big techs*. É possível concluir que o Legistech auxilia jornalistas no aprimoramento do seu trabalho diário de informar e vigiar o Poder Público no meio digital através de uma apuração eficiente e detalhada. Ademais, jornalistas podem criar

⁷ Disponível em: <https://xurl.ooo/eke6m>. Acesso em 16 jun. 2025.

os próprios bancos de dados a partir do produto para investigarem cruzamentos, comparações históricas e identificarem padrões, sem estarem limitados a procurar uma informação, mas interpretar fluxos já filtrados pelo sistema.

O veículo também cria uma comunidade considerável de usuários de seus produtos e leitores de suas publicações. O Appetrecho apresenta aspectos importantes no modelo de negócio, com seu formato de lançamento gratuito, porém com opção exclusiva paga. Por meio de suas diversas newsletters, incluindo a newsletter Appetrecho, o Núcleo consegue se aprofundar editorialmente no tema da inovação, apresentando outros produtos que objetivam uma internet melhor.

Referências:

ANDERSON, C. W.; BELL, E.; SHIRKY, C. Jornalismo Pós-Industrial: adaptação aos novos tempos. **Revista de Jornalismo ESPM**, abril-junho de 2013, p. 30-89.

BARBOSA, Suzana. Jornalismo convergente e *continuum multimídia* na quinta geração do jornalismo nas redes digitais. In: CANAVILHAS, João. **Notícias e mobilidade: o jornalismo na era dos dispositivos móveis**. Covilhã: Livros LabCom, 2013, p. 33-54.

BARROS, J.; *et al.* Plataformização do trabalho jornalístico: dimensões, regime de publicação e agenda de pesquisa. **Revista Avatares de la Comunicación y la Cultura**, n. 79, p. 1–17, 2021.

COSTA, L. A inovação no jornalismo pela visão de produto. **Observatório da Imprensa**, 2 mar. 2022. Disponível em: <https://bit.ly/442yDLB>. Acesso em: 26 maio 2025.

FLORES, A. M. M. Innovation Journalism: A Multiple Concept. **Brazilian journalism research**, v. 13, n. 2, p. 156–179, 2017.

GORDON, R. Yes, Product Thinking Can Save Journalism. Six Reasons Why News Media Need Product Thinkers. **Knight Lab**, 23 nov. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3HHucyo>. Acesso em: 20 maio 2025.

KWONG, R. Project management in newsrooms. **Association for Project Management**, 2023. Disponível em: <https://bit.ly/4kcgkdj>. Acesso em: 19 maio 2025.

MOTA, A. O inimigo agora é outro: mapeando uma agenda de pesquisa para intersecção do jornalismo investigativo com a cobertura das plataformas, 2023. **X Seminário de Pesquisa em Jornalismo Investigativo. ABRAJI**, 2023. Disponível em: <https://bit.ly/44hm14B>. Acesso em: junho de 2025.

ROYAL, Cindy. The State of the news product community 2020. **Gato Docs**, nov. 2020.

VAN DIJCK, José; POELL, Thomas; WAAL, Martijn de. **The plataforma society**. Nova York: Oxford University Press, 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.