

# Contribuições do *Design Thinking* à inovação no jornalismo - o caso Hearken

Adriana Landim Quinaud<sup>1</sup>

Milena Lumini<sup>2</sup>

Maria José Baldessar<sup>3</sup>

## Resumo

As organizações de mídia enfrentam o desafio contínuo de inovar em seus processos e no conteúdo com o objetivo de fortalecer sua relação com a audiência, atender às suas exigências e sustentar o negócio. Dentre as metodologias que visam gerar inovação está o *design thinking*. Este artigo revê em que medida a inovação esteve presente no jornalismo e analisa um caso para compreender como o *design thinking* contribui com práticas que engajam a audiência. Com a plataforma Hearken, o leitor participa da produção das matérias desde a concepção até a publicação.

**Palavras-chave:** *Design thinking*; jornalismo; inovação.

## Abstract

Media organizations face the continuous challenge to innovate in processes and in the presented content with the objective to strengthen its relationship with the audience, meet its demands and sustain the business. Among the methodologies that aim to generate innovation is design thinking. This paper revises to what extent has innovation been present in journalism and analyses a case to comprehend how design thinking contributes to practices that engage the audience. With the Hearken platform, the reader takes part in the production of stories from its conception to publication.

**Keywords:** Design thinking; Journalism; innovation.

---

<sup>1</sup> Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), conceito CAPES 6, membro do Grupo de Pesquisa MídiaCon - Mídia e Convergência CNPQ/UFSC. Email: adrilq@gmail.com.

<sup>2</sup> Mestranda em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), conceito CAPES 6, membro do Grupo de Pesquisa MídiaCon - Mídia e Convergência CNPQ/UFSC. Email: mi.lumini@gmail.com.

<sup>3</sup> Doutora em Ciências da Comunicação (USP), Mestre em Sociologia Política (UFSC) e professora no Programa de Pós-Graduação de Engenharia e Gestão do Conhecimento e nos cursos de graduação em Jornalismo e Design (UFSC). Email: mbaldessar@gmail.com.

## Introdução

A chegada das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) a partir da década de 1990 provocou mudanças significativas nas empresas jornalísticas. Em um primeiro momento, as organizações tiveram que se reinventar quanto aos processos de produção no sentido de incorporar novas tecnologias. Depois, em decorrência dessas mudanças, surge a necessidade de confrontar algumas das práticas tradicionais do fazer jornalístico.

Algumas dessas práticas tradicionais estão fundamentadas em teorias como a do *gatekeeping* e da *agenda setting*. Surgida nos anos 1950, a teoria do *gatekeeping* afirma que o processo de produção de informação jornalística é concebido como uma série de escolhas onde, até a publicação da notícia, passa-se por diversos *gates* (portões), ou seja, pontos de escolha em que o jornalista decide se a informação deve ser apurada, produzida e publicada, ou não. Nesse processo, o leitor final tem acesso apenas àquilo que os jornalistas decidem que se trata de informação relevante.

Já a teoria do *agenda setting*, ou teoria do agendamento defende que as pessoas têm tendência para incluir ou excluir dos seus próprios conhecimentos aquilo que os meios de comunicação de massa incluem ou excluem do seu próprio conteúdo. A mídia, então, é apresentada como agente modificador da realidade social. No ponto de vista dos seus autores, Maxwell McCombs e Donald Shaw (1977), esta construção demonstra o poder que os meios de comunicação exercem sobre a opinião pública e a sociedade. Isso porque o público tende a considerar determinados assuntos mais importantes quando são veiculados na imprensa (PENA, 2005).

No entanto, o advento da internet, da sociedade em rede e da convergência das mídias colocou em xeque o papel dos grandes veículos de comunicação e dos jornalistas enquanto detentores das informações. Ao possibilitar que cada indivíduo seja emissor de uma mensagem que pode atingir muitas pessoas, as fontes de informação aumentam e todas as pessoas com acesso à rede passam a ter voz. As informações que eram disseminadas individualmente, no formato de um para um, ou de um para todos, agora são de muitos para muitos e de todos para todos. Com isso, o jornalismo tradicional não detém mais a exclusividade para decidir quais informações serão consumidas.

Embora essa mudança não tenha feito com que as grandes organizações de mídia perdessem sua importância enquanto veiculadores de informação, o público mudou a sua [Revista Pauta Geral-Estudos em Jornalismo](#), Ponta Grossa, v. 5, n. 1, p. 30–47. Jan/Jul 2018.

forma de se relacionar com a mídia. As grandes empresas de comunicação ainda se sustentam na força da credibilidade de sua marca. Mas, o público, que antes era um receptor passivo, torna-se mais exigente. Ele assume uma postura ativa, opinativa e demanda que as organizações encontrem novas formas de se relacionar com a sua audiência (SAAD, 2016).

Esse contexto implica a necessidade de as empresas jornalísticas se reinventarem. Não apenas no que se refere à adoção de novas tecnologias para a produção de conteúdo, mas, principalmente, nos processos e na forma como atende à necessidade do seu público. Inovar, nesse caso, é acompanhar tanto as necessidades de informação da sociedade quanto as formas como ela acessa e consome a informação (SAAD, 2016).

As empresas jornalísticas vêm, ao longo dos anos, investindo em várias formas de inovar, tanto no modo como entregam conteúdo quanto na forma como atingir seu público. Para tanto, são várias as metodologias e iniciativas que buscam acompanhar as tendências da sociedade. Este artigo, através da revisão de literatura, mostra como o jornalismo tem inovado ao longo das últimas décadas e analisa a contribuição do *design thinking* como metodologia para gerar mudanças significativamente impactantes. São explicados os conceitos de *design thinking*, a sua aplicação a um caso da área para então discutir o quanto a metodologia é relevante para o jornalismo. Concluímos com as possibilidades e desafios para a sua aplicação.

### **Inovação no contexto jornalístico**

A inovação nos grandes meios de comunicação esteve, nas últimas décadas, relacionada às novas tecnologias de informação e comunicação que surgiram no fim do último século e provocaram uma ruptura nos consolidados processos industriais das empresas de comunicação. Em um primeiro momento, a inovação no contexto jornalístico foi marcada pela aquisição de novas tecnologias, porém sem a preocupação em criar produtos que levassem em consideração as características dessas novas mídias (SAAD, 2016). Pode-se dizer que, nesta etapa, as organizações não consideraram que as novas tecnologias viriam a adquirir a relevância que têm hoje para o consumo de informação. Sendo assim, a inovação, nesse momento, se reflete em ações como a convergência digital das redações, a adoção do modelo *paywall* nos *websites* e o incentivo à formação

profissional multitarefa - ações que mantém intactos os pilares do negócio informativo (SAAD, 2016).

Em um segundo momento, o negócio informativo passa a ser entendido como parte de um processo maior, que vai além dos seus limites enquanto organização. É o momento de buscar novas formas de relacionamento com a audiência e de repensar o negócio como um todo (SAAD, 2016). O período é caracterizado pela agregação de atividades como "pesquisa e desenvolvimento, planejamento estratégico, uso de técnicas como *business design* e *design thinking*, visão sistêmica do negócio, parcerias de aporte de tecnologias ou de outros recursos gerenciais, aquisição de empresas" (SAAD, 2016, p. 76).

O terceiro momento da inovação tecnológica no jornalismo seria aquele em que são adotadas práticas que vão além da introdução de novos dispositivos o que, para Saad (2016) ainda não aconteceu de forma sistêmica. Contudo, é possível identificar iniciativas adequadas a essa visão de "inovação 3.0" que adotam práticas não convencionais tais quais:

adoção da visão de que audiência-economia-tecnologia devem ser considerados como um campo interconectado inovador para as empresas jornalísticas; uso de narrativas em formato multi e hipermídia baseadas em modelos que envolvem o trinômio dados-metadados-formatos; percepção de uma mudança cultural e sistêmica do campo jornalístico: da mídia clássica linear para uma mídia *social business* focada na tradução ou representação das necessidades e questões do público; adoção da visão TAR – Teoria Ator-Rede (Latour, 2005) como base para estratégias focadas em *social business*; uso de técnicas de alavancagem do processo de inovação tecnológica tais como: *Open Innovation*, *Design Thinking*, *Canvas* e *Creative Co-collaboration* (SAAD, 2016, p. 76).

A inovação no jornalismo também é estudada sob outra perspectiva que não a cronológica. Flores (2016) define três aspectos fundamentais em que as empresas jornalísticas têm inovado: conteúdo e narrativa; tecnologia e formato e modelo de negócio. A primeira categoria se refere à forma de apresentar um conteúdo. Aqui estão incluídas as grandes reportagens multimídia, que envolvem texto, fotos e vídeo concatenados ordenadamente e veiculados pelo ambiente digital online. A inovação em tecnologia e formato compreende os novos produtos jornalísticos possibilitados pelo avanço da tecnologia. Essa categoria inclui como exemplos os *newsgames*, que consiste em oferecer ao leitor um jogo digital no qual ele vai depreender o conteúdo informativo, e a

realidade virtual, que permite que o leitor navegue por espaços como se ele estivesse dentro deles. Por fim, a última categoria trata do modelo de negócios das empresas jornalísticas, ou seja, a forma como elas captam os recursos necessários para manter as suas atividades em funcionamento. Nesse grupo estão incluídos, por exemplo, o financiamento coletivo de reportagens individuais. A autora menciona, também, a prática de manter laboratórios para se desenvolver novos produtos e processos (FLORES, 2016).

Tais categorias de inovação refletem as duas principais necessidades das empresas jornalísticas na atualidade: produzir conteúdo que seja interessante ao público para garantir a sua fidelidade e envolvimento e manter a sustentabilidade do negócio de comunicação. Atender a essas necessidades envolve alguns desafios. Entre eles, encontrar um modo de fazer com que o processo de inovação seja recorrente e efetivo. A seguir é apresentada uma dessas propostas, que é a metodologia de *design thinking*.

### **Design Thinking como metodologia para inovação**

O termo *design thinking* apareceu pela primeira vez no livro *The Science of the Artificial*, de Herbert A. Simon, em 1969, como forma de estimular a criatividade e a inovação nos processos de tomada de decisão. Em 1973, Robert McKim amplia o sentido do termo no livro *Experiences in Visual Thinking* que enfatiza como as habilidades de pensamento perceptivo podem ser transformadas em capacidades para mudar os mundos das ideias e das coisas (MCKIN, 1973). Na década de 1980, Rolf Faste, professor da Universidade de Stanford, expande o conceito e o populariza como um método para a ação criativa. No decênio seguinte, David M. Kelley e Tim Brown, sócios da empresa de Design IDEO, formalizam o uso da metodologia em problemas práticos de vários setores permitindo sua aplicação fora do design.

Brown (2010) define o *design thinking* como uma abordagem à inovação "poderosa, eficaz, amplamente acessível, que possa ser integrada a todos os aspectos do negócio e da sociedade" (2010, p. 3). O nome da abordagem se refere à maneira de pensar dos *designers* que, há décadas, buscam aliar as necessidades dos indivíduos à viabilidade técnica e econômica (BROWN, 2010). Os projetos de design usualmente apresentam restrições como a praticabilidade (o que, em um futuro próximo, pode ser funcional), a viabilidade (o que se encaixa no modelo de negócios da organização) e a desejabilidade (o que desperta o interesse e faz sentido para as pessoas), de modo que o ideal é encontrar o equilíbrio entre esses três limites. Assim, o *design thinking* busca

**Revista Pauta Geral-Estudos em Jornalismo**, Ponta Grossa, v. 5, n. 1, p. 30–47. Jan/Jul 2018.

atender as demandas do usuário ou clientes bem como as possibilidades de aplicação da empresa (BROWN, 2010).

Na concepção do autor, a metodologia do *design thinking* é composta por três etapas fundamentais: inspiração, idealização e implementação. A primeira se refere à exploração e identificação de um problema que se deseja resolver. Nesta etapa são identificados e coletados *insights* que podem ser considerados oportunidades geradas a partir de uma observação pessoal, a partir do momento em que se coloca no lugar de outra pessoa, ou seja, quando se assume uma postura empática. A etapa de idealização envolve o levantamento, a criação, o desenvolvimento e o teste de ideias que procurem resolver o problema delimitado. Na ideação, todas as oportunidades observadas na etapa de inspiração são trabalhadas através da síntese de informações, que tem como objetivo refinar as oportunidades e gerar ideias para o projeto. A partir da descoberta das necessidades, identificadas na primeira etapa, busca-se explorar possibilidades para melhorar o conceito da ideia por meio de técnicas de cocriação, preferencialmente trabalhadas em conjunto com os usuários. Porém, Brown (2010) menciona que somente acumular alternativas não passa de um exercício, sendo necessário que, na etapa de idealização, sejam selecionadas as melhores ideias e convertidas em algo tangível, passando da geração para a resolução de ideias, até a etapa de prototipagem. Prototipar é importante pois permite que se avalie os acertos e erros da solução antes de levá-la ao consumidor final, de modo a aprender com os erros e aprimorar a proposta até o seu lançamento final. Por fim, a implementação coloca a ideia em prática.

Cabe ressaltar, que as etapas da metodologia não têm a obrigação de acontecer linearmente. Isso significa que é possível que na fase de implementação, ao se fazer um protótipo, por exemplo, descubra-se que a solução pensada precisa ser revista, retornando-se à fase de idealização. É possível também que se identifique a necessidade de rever o problema em questão, voltando à fase de inspiração (BROWN, 2010).

Além das etapas da metodologia, Brown identifica seis estratégias principais para o desenvolvimento da inovação: empatia, observação, *brainstorming*, pensamento divergente e convergente, prototipagem e *storytelling*. Tais ferramentas atingem o objetivo de gerar inovação significativa quando utilizadas em ambientes que estimulam a criação e por profissionais "T", ou seja, que possuem um conhecimento aprofundado na sua especialidade, mas que também transitam com facilidade em outras áreas do conhecimento (BROWN, 2010).

A **observação** é estratégia fundamental na etapa de inspiração do *design thinking*. Trata-se de observar o comportamento dos usuários no ambiente em que se quer inovar. O objetivo é gerar *insights* sobre coisas que poderiam ser feitas diferentes ou aprimoradas. Isso porque nem sempre os usuários identificam a sua necessidade, mas um observador externo e atento pode ter um *insight*. Parte importante dessa estratégia é observar não apenas o grupo que compõe o público alvo do produto ou serviço da empresa, mas também aqueles que estão "nas margens", isto é, os usuários ávidos ou intensos e aqueles que estão longe de ser o público alvo (BROWN, 2010).

Entendida como a capacidade de criar conexão com as pessoas observadas, a **empatia** é a habilidade que faz com que as observações tenham significado. Isso pode ser entendido também como a capacidade de identificar que os "comportamentos aparentemente inexplicáveis representam diferentes estratégias para lidar com o mundo confuso, complexo e contraditório com o qual as pessoas vivem" (BROWN, 2010, p. 46). Ter essa percepção ajuda a identificar as necessidades que as pessoas têm, mas não sabem que têm:

As pessoas comuns que são os consumidores de nossos produtos, os clientes para nossos serviços os ocupantes de nossos prédios ou os usuários de nossas interfaces digitais raramente serão capazes de nos dizer o que fazer. O comportamento deles, contudo, pode nos dar valiosas dicas sobre suas necessidades não atendidas (BROWN, 2010, p. 39).

O **brainstorming**, estratégia da etapa de ideação, trata-se da dinâmica em que o grupo de pessoas envolvido no projeto é incentivado a sugerir ideias para resolver os problemas. A estratégia inclui recomendações como adiar críticas; incentivar ideias malucas; manter-se focado no assunto e sugerir ideias a partir da ideia de outros. O exercício tem o objetivo de expandir as possibilidades de solução para só depois decidir qual a melhor ideia a ser implementada (BROWN, 2010). Vianna *et al.* (2012) destacam que durante o *brainstorming* é importante que os participantes estimulem as ideias mas sem perder de vista o objetivo final:

Brainstorming é uma técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, é um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a

criatividade sem deixar que o grupo perca o foco (VIANNA et al., 2012, p. 101).

O **pensamento divergente e convergente** é o movimento de expansão de ideias e soluções (pensamento divergente) seguido de um movimento de convergência em que se analisa e escolhe dentre as opções levantadas a melhor e mais viável. Está diretamente relacionado ao processo de ideação, mas também pode ser identificado na fase de inspiração, em que é preciso explorar a situação e os usuários para então identificar e delimitar o problema a ser solucionado (BROWN, 2010).

A **prototipagem** está relacionada à etapa de implementação, é uma estratégia baseada no princípio de que mais vale cometer um erro com baixos custos do que descobrir somente ao final do processo de implementação que a ideia adotada não era a melhor escolha. Criar um protótipo da solução escolhida serve para visualizar se a proposta tem chances reais de resolver o problema. Auxilia também a identificar em quais aspectos ela pode ser aprimorada. No caso da criação de coisas intangíveis, como um serviço, o *storyboard* (linha do tempo com o passo a passo das ações que provavelmente serão tomadas) serve como o protótipo (BROWN, 2010).

Já o **storytelling** está associado à fase da implementação, trata-se da história que é criada para o usuário que irá se envolver com o serviço ou produto. Em sua tradução literal “narrar histórias”, significa a criação de cenários. A narrativa, quando bem construída, tem um efeito positivo sobre o usuário ou cliente (BROWN, 2010). No conceito de narrativa no qual se insere a abordagem *storytelling* o narrador reinterpreta um conhecimento já existente, reconfigurando o modo como é relatado, descrito e apresentado, acrescentando perspectivas subjetivas que tornem o fato narrado uma linguagem contextualizada, agradável e simples, aproximando os interlocutores (FONTANA, 2009).

### **Novas relações com o público - o caso Hearken**

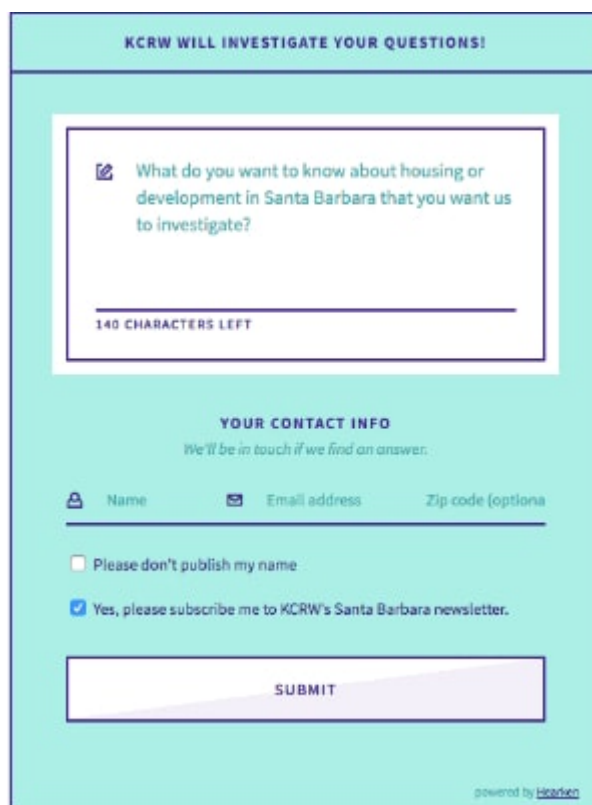
No contexto das inovações jornalísticas, um dos casos que se destacam como mudança na forma de tratar o público é a Hearken. Trata-se de uma empresa estadunidense que oferece um serviço de engajamento de audiência para organizações jornalísticas. O envolvimento dos leitores acontece a partir da participação na produção das reportagens, desde a escolha da pauta até o produto final. Para isso, os leitores



enviam perguntas que gostariam que fossem respondidas em reportagens. Essas perguntas passam por uma seleção e são colocadas a votação aberta. A mais votada é apurada, produzida e publicada.

O papel da Hearken é disponibilizar a plataforma que vai viabilizar esse processo de receber as perguntas, selecioná-las e organizar a votação. O envio das perguntas é feito através de um box disponibilizado no site da organização que utiliza a plataforma da Hearken (Figura 1). O box pode ser personalizado de acordo com a identidade visual do site.

**Figura 1 – Imagem retirada da *home page* da Hearken que mostra como ocorre o processo de postagem das perguntas do público<sup>4</sup>.**



KCRW WILL INVESTIGATE YOUR QUESTIONS!

What do you want to know about housing or development in Santa Barbara that you want us to investigate?

140 CHARACTERS LEFT

**YOUR CONTACT INFO**  
We'll be in touch if we find an answer:

Name Email address Zip code (optional)

Please don't publish my name

Yes, please subscribe me to KCRW's Santa Barbara newsletter.

SUBMIT

powered by [Hearken](#)

Fonte: Hearken (2017)

A Hearken surgiu a partir de um projeto realizado na emissora de rádio WBEZ, em Chicago, nos Estados Unidos, chamado *Curious City*. A proposta do projeto era que os leitores enviassem dúvidas sobre algum aspecto da cidade que gostariam que os

<sup>4</sup> [www.wearehearken.com](http://www.wearehearken.com)

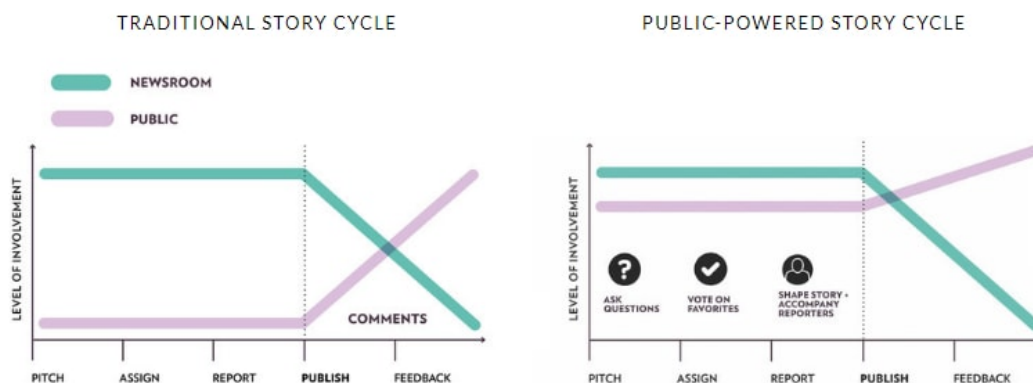
jornalistas respondessem em uma reportagem. Depois, as dúvidas eram selecionadas, colocadas a votação aberta e as vencedoras eram apuradas e publicadas. O projeto foi idealizado pela repórter Jennifer Brandel que, posteriormente, levou-o a um programa de aceleração que aprimorou a ideia para a plataforma e modelo de negócio da atual Hearken (BRANDEL, 2016).

Segundo a idealizadora, a série *Curious City* foi uma proposta para responder a alguns questionamentos seus sobre o modo de fazer tradicional de reportagens. Entre eles: "E se as redações dividissem o poder de nomear histórias *com* o público para que não apenas uma porção de cabeças determinem as informações que milhares de pessoas, às vezes milhões, recebem?" (BRANDEL, 2015). Dentro do questionamento já existia uma preocupação fundamental com a aproximação do público com a reportagem.

A ideia de ouvir o público antes da produção das notícias surgiu a partir da observação do comportamento dos leitores de notícias na internet. A repórter notou que a participação da audiência se restringia aos comentários escritos após a publicação da reportagem. Na sua opinião, a participação é colocada apenas no final do texto e como uma forma de receber *feedback* sobre o conteúdo. No entanto, tal prática apresenta duas desvantagens: a mais visível é que, em muitos casos, a seção de comentários é repleta de opiniões negativas dos leitores e frequentemente exigem moderação para excluir as manifestações ofensivas. A segunda é que os comentários não refletem a opinião da maioria dos leitores, visto que poucas pessoas de fato comentam nas postagens. Assim, incentivar comentários torna-se uma prática improdutiva para a organização (BRANDEL, 2015).

A proposta para reverter a situação foi realocar a participação dos leitores do ponto final de produção da reportagem para o ponto de partida. Ou seja, em vez de perguntar aos leitores o que eles achavam das histórias, perguntar o que eles gostariam de saber e como gostariam de saber (BRANDEL, 2015). Tal prática questiona o modo de fazer tradicional das redações, que seleciona e produz o conteúdo de acordo com seus critérios e coloca-o à prova apenas após a publicação. Ao dar poder de influência sobre o conteúdo desde o início da sua produção, o leitor passa de consumidor final para parceiro (BRANDEL, 2015). A Figura 2 demonstra a proposta da Hearken no que se refere ao processo de produção das notícias e o nível de envolvimento do público tradicionalmente e no processo chamado de "ciclo da história empoderada pelo público":

**Figura 2 – Imagem retirada da *home page* da Hearken que compara o ciclo de fazer a notícia no jornalismo tradicional ao ciclo da notícia na proposta de empoderamento do público.<sup>5</sup>**



**Fonte:** Hearken (2017)

Atualmente, o serviço da Hearken é oferecido a redações como *Chicago Tribune*, *The Texas Tribune* e *KQED*, que, para utilizar a plataforma, pagam uma taxa periódica de uso, como uma assinatura. Nessas redações, o projeto se assemelha ao *Curious City*, respondendo a dúvidas sobre as cidades em que tais organizações estão alocadas. Na *KQED*, por exemplo, a plataforma é usada para a série *Bay Curious*, que usa a participação do público para criar *podcasts* sobre curiosidades da baía de San Francisco, na Califórnia (EUA). A série é considerada extremamente popular e visualizada. Ela gera de 11 a 15 vezes mais visualizações de página do que outras matérias da redação (BURG, 2016).

Outra usuária da plataforma, a Bitch Media, é uma organização independente e sem fins lucrativos com foco em assuntos feministas. Ela estudou a relação entre o uso da plataforma, o engajamento nas matérias e o aumento no número de leitores que apoiam financeiramente o site. A principal conclusão foi que os leitores que se envolveram com o processo de produção das notícias eram mais propensos a se tornarem apoiadores financeiros do veículo (LESNIAK, 2017).

Apesar dos resultados, Brandel (2016) pondera que, embora o modelo possa gerar histórias inovadoras e com o ângulo desejado por grande parte dos leitores, ele não serve

<sup>5</sup> [www.wearehearken.com](http://www.wearehearken.com)

para todo tipo de notícia veiculada. As chamadas *hard news* não se enquadram no modelo. Mas, o acompanhamento de assuntos previamente noticiados, a cobertura de eventos ao vivo e séries de reportagem podem utilizar o modelo de consulta aos leitores para melhor se adequarem às expectativas da audiência (BRANDEL, 2016). Nota-se, dessa forma, que o papel do jornalista na definição do que é notícia relevante ainda é importante. No entanto, quando um assunto pode ter muitos desdobramentos, consultar os leitores sobre qual desses desdobramentos há maior interesse em conhecer pode ser mais produtivo.

### Discussão

O surgimento e consolidação da Hearken enquanto proposta para o jornalismo mostram que a inovação emergiu primordialmente de um insight da idealizadora e não da aplicação tradicional da metodologia do *design thinking*. A metodologia tradicional partiria de um esforço intencional para resolver um desafio ou problema; envolveria uma equipe multidisciplinar que identificaria o problema; faria o *brainstorming* de soluções; testaria a melhor alternativa e, em caso de aprovação, seguiria com o aprimoramento da ideia para implementar o produto final. Neste caso, vimos um esforço individual que resultou em uma novidade significativa. No entanto, o processo conduzido por Brandel contém elementos fundamentais do *design thinking*.

A **observação** do comportamento dos leitores que se envolviam com as reportagens através dos comentários e a **empatia** quanto à natureza desse comportamento levou à identificação de uma demanda: uma maior participação dos usuários nas decisões editoriais. Assim, ao se preocupar em cumprir com esse papel de modo que o leitor se sinta satisfeito, surge o *insight*: em vez de supor o que os leitores querem, que tal perguntar a eles? A proposta surge como um reflexo da intenção de se colocar o **usuário no centro do negócio**.

A característica final de destaque para o modelo proposto é o **storytelling**. A ideia de inverter o processo tradicional de definição de pautas e construção de reportagens ganha um novo nome: "jornalismo de poder do público". O título mostra-se atraente tanto para o público quanto para os veículos de comunicação. Ter poder sobre o jornalismo conota a participação ativa dentro do processo de comunicação, algo que os usuários de internet tem crescente interesse. A participação do público também é entendida como maior engajamento, ou seja, mais leitores envolvidos com o veículo. Dada a necessidade **Revista Pauta Geral-Estudos em Jornalismo**, Ponta Grossa, v. 5, n. 1, p. 30–47. Jan/Jul 2018.

dos negócios jornalísticos em aumentar a sua audiência e criar fidelidade com o público, a proposta soa bastante atrativa.

Jennifer Brandel (2016) explica em artigo que o processo de construção de cada uma das reportagens contém, em si, a metodologia do *design thinking*. Segundo a sua definição, a metodologia seria composta de quatro etapas: empatia, definição, ideação e prototipação mais teste. Nesse caso, a **empatia** corresponde à abertura de um canal para o recebimento de perguntas da audiência sobre o que gostariam de ver respondido pela redação. A **definição** do problema consiste na curadoria das perguntas e abertura para votação do público. Assim que definido o problema ou a história, a próxima etapa é de **ideação**, ou seja, a definição da melhor forma de responder à pergunta e apresentá-la ao público. A **prototipação**, por sua vez, ocorre no momento da reportagem. Em alguns casos o leitor que formulava a pergunta vencedora era convidado a acompanhar a reportagem, de modo que era possível consultá-lo sobre os aspectos que ele considerava mais relevantes para aparecer na reportagem. Assim, o leitor ajudava a formular a história na medida em que era construída (BRANDEL, 2016).

Nota-se que, neste caso, há dois aspectos diferentes em que princípios do *design thinking* estão presentes: na formulação de um novo produto para uso jornalístico e na produção de conteúdo jornalístico.

No que se refere à inovação no jornalismo, ao colocar o público à frente do processo decisório do que será ou não publicado, a Hearken rompe com a tradicional prática do *gatekeeping* e inverte os papéis do processo tradicional de produção da informação. O jornalista não é mais o detentor da palavra final sobre o que é ou não interessante para o público. Ao contrário, ele é pautado pelo público e deve seguir sua preferência tanto em termos de assunto quanto, em alguns casos, de condução da reportagem e apresentação. Assim, a participação do leitor não se limita ao *feedback*, mas acontece durante todo o processo de produção.

Considerando-se as proposições de inovação não convencionais mencionadas por Saad (2016), a Hearken demonstra pelo menos três delas. A primeira é a aplicação do *design thinking* e da colaboração criativa através da sugestão de perguntas ou pautas. A segunda é a visão interligada de audiência-economia-tecnologia, pois entende-se que dando voz à audiência através de uma tecnologia, é possível envolvê-la e fidelizá-la com o veículo. A terceira é a tradução ou representação das necessidades e questões do público. Ao ouvir a audiência sobre seus interesses de conteúdo, o veículo tem maiores

Revista Pauta Geral-Estudos em Jornalismo, Ponta Grossa, v. 5, n. 1, p. 30-47. Jan/Jul 2018.

condições de acertar na informação que realmente o interessa. Sendo assim, podemos considerar que a Hearken se insere no grupo das iniciativas de inovação 3.0.

Cabe ponderar que Saad se refere a uma mudança cultural e sistêmica, enquanto no caso analisado o que se viu foi uma aplicação pontual do modelo a um tipo de conteúdo. Contudo, isso não desmerece a inovação, visto que sua proposta faz algo difícil para o jornalismo, que é repensar seu modo de fazer tradicional. Nesse caso, nos referimos ao fato de as escolhas editoriais, que sempre estiveram primordialmente nas mãos dos jornalistas, passarem a ser também da audiência.

Considerando as perspectivas de Flores (2016) sobre inovação, a categoria em que a Hearken melhor se enquadra é a de modelos de negócio. Ela não poderia pertencer à inovação de conteúdo e narrativa, pois a consulta e a participação do público não leva, necessariamente, a apresentações diferenciadas, as reportagens podem tomar qualquer modelo já existente. Tampouco a tecnologia e o formato são significativos, o diferencial da proposta não é a novidade tecnológica da plataforma, que permite recolher as perguntas e viabilizar a votação, mas o uso que foi dado a ela. Já a categoria de modelos de negócios inclui iniciativas para modificar processos e viabilizar novas formas de captar recursos. Embora não seja uma proposta para sustentar um negócio de comunicação, a Hearken é bem sucedida em engajar a audiência o que, em alguns casos, se reverteu em maiores recursos para a organização (LESNIAK, 2017).

### **Considerações Finais**

O cenário midiático atual requer que os profissionais de comunicação acompanhem continuamente os hábitos de consumo de informação do seu público. Essa sintonia é importante para saber como melhor suprir as necessidades daqueles a quem estão atendendo e, dessa forma, fazer as adaptações e mudanças requeridas para continuar exercendo a sua função com qualidade. Em outras palavras, o foco de atenção tem que estar sempre no usuário ou cliente.

Esse é um dos princípios do *design thinking*, metodologia aplicável às mais diferentes áreas e negócios e que propõe trazer soluções inovadoras para os problemas recorrentes. A criação do Curious City, que evolui para se tornar a Hearken mostrou que a observação do comportamento dos usuários, a empatia e a preocupação com a experiência do público gerou uma solução que atendeu à sua necessidade e, conseqüentemente, se tornou vantajosa para a organização jornalística. O *design* **Revista Pauta Geral-Estudos em Jornalismo**, Ponta Grossa, v. 5, n. 1, p. 30-47. Jan/Jul 2018.

*thinking*, portanto, pode contribuir para as inovações em jornalismo assim como tem contribuído para outras áreas.

A Hearken demonstrou, ainda, que a inovação em jornalismo pode romper com práticas tradicionalmente arraigadas, como ter o jornalista como o tomador de decisões sobre qual conteúdo deverá ser divulgado. Em um cenário onde o público pode consumir informações de qualquer fonte, mais vale ter ele como parceiro na produção do conteúdo que ele mesmo quer ler do que simples leitor e avaliador do produto final. Na Hearken, cada nova história é o resultado de um trabalho realizado por uma equipe interdisciplinas, de coautoria entre profissionais e amadores, na qual o receptor é o ponto de partida.

Importante ressaltar que a iniciativa foi levada adiante, pois foi desenvolvida em um ambiente que valorizava a experimentação e que, posteriormente, recebeu também apoio financeiro. Isso permitiu que a ideia fosse testada durante o período de um ano, de modo que pode consolidar-se enquanto produto e, depois, evoluir para o patamar de novo negócio. Um ambiente aberto para testes e experimentações também são características ressaltadas no processo de desenvolvimento de soluções pelo *design thinking*.

Casos como esse mostram que iniciativas de laboratórios para o desenvolvimento de novos produtos ou novos processos jornalísticos, como já existe em algumas organizações (FLORES, 2016), são bons exemplos de prática. Organizações que desejem estar próximas aos seus clientes e atender às suas demandas devem estimular tanto metodologias que levem à inovação quanto ambientes favoráveis à criação. É tratando a inovação como uma necessidade para o negócio que se lida com um ambiente em constante mutação com mais possibilidades de ser bem sucedido.

## Referências

BRANDEL, Jennifer. **Design Thinking and Journalism go together**. Here's how, 2016. Disponível em: <https://medium.com/we-are-hearken/design-thinking-and-journalism-go-together-here-s-how-e7d286c02b49>. Acesso em: 30 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **Questions are the new comments**, 2015. Disponível em: <https://medium.com/we-are-hearken/questions-are-the-new-comments-5169d0b2c66f>. Acesso em: 30 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. **The Curious Formation of a New Kind of Nation**, 2015. Disponível em: <https://medium.com/we-are-hearken/the-curious-formation-of-a-new-kind-of-nation-c59695ace9b4>. Acesso em: 30 jun. 2017.

BROWN, Tim. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BURG, Scott. **Building Community Through Innovation-Pt.2**, 2016. Disponível em: <https://medium.com/disrupting-public-media/building-community-through-innovation-pt-2-4d524d329d4c>. Acesso em: 30 jun. 2017.

FLORES, A. M. M. **Jornalismo de inovação**: um conceito múltiplo. Anais do 14º Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo Universidade do Sul de Santa Catarina. Palhoça: [s.n.]. 2016. Disponível em: <<http://sbpjour.org.br/congresso/index.php/sbpjour/sbpjour2016/paper/viewFile/214/186>> Acesso em: 5 out. 2017

FONTANA, Andrea. **Storyselling**: strategie del racconto per vendere se stessi, i propri prodotti, la propria azienda. Bologna: ETAS, 2010.

HEARKEN. **Hearken services**, 2017. Disponível em: <https://www.wearehearken.com/>. Acesso em: 30 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Public-Powered Journalism**, 2017. Disponível em: <https://www.wearehearken.com/>. Acesso em: 30 set. 2017.

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

LESNIAK, Kate. **Bitch Media**: Turning Readers Into Funders, 2017. Disponível em: <https://www.bitchmedia.org>. Acesso em: 30 jun. 2017.

MARQUES, Cheila Sofia Tomás. **O cidadão jornalista**: realidade ou ficção? Lisboa: UTL, 2008. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/marques-cheila-cidadao-jornalista-realidade-ou-ficcao.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2015.

MCCOMBS, Maxwell.; SHAW, Donald L. A função do agendamento dos media. **Public Opinion Quarterly**, vol. 36, n.2, p. 176-182,1977.

MCKIM, R. **Experiences in Visual Thinking**. Boston, Mass: Brooks/Cole Publishing Co, 1973.

PENA, Felipe. **Teoria do Jornalismo**. 9. ed. São Paulo: Contexto, 2005.

SAAD CORREA, Elizabeth. Inovação e empresas informativas: aliados, inimigos ou em permanente estado de "discussão da relação"? **Parágrafo**, São Paulo, FIAM-FAAM Centro Universitário, v. 4, n. 2, p. 73-87, 2016.

\_\_\_\_\_. Innovations on Online Journalism: Discussing Social Business Design Models. **Journalism and Mass Communication** .Vol. 4, No. 9, p. 535-551, 2014.

SIMON, Herbert. **The Sciences of the Artificial**. 3 ed. Cambridge: The MIT Press 1969.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.



---

WHITE, D. M. O gatekeeper: uma análise de caso na seleção de notícias. In: TRAQUINA, N. **Jornalismo**: questões, teorias e estórias. Lisboa: Vega, 1993.

Recebido em: 10/06/2017

Publicado em: 13/06/2018