

INOVADORES NO JORNALISMO LATINO-AMERICANO



INOVADORES NO JORNALISMO LATINO-AMERICANO

Editores: Teresa Mioli e Ismael Nafria

Este livro foi apresentado em abril de 2018 no 11º Colóquio Ibero-Americano de Jornalismo Digital, organizado pelo Centro Knight para o Jornalismo nas Américas da Universidade do Texas em Austin.

O livro compila reportagens da série “Inovadores no jornalismo latino-americano”, publicada no blog do Centro Knight de dezembro de 2017 a abril de 2018. Além disso, oferece conselhos práticos de jornalistas latino-americanos sobre temas como crowdfunding, design thinking, receita e colaboração transnacional.

Tanto a série jornalística como este livro foram possíveis graças ao apoio generoso do **Programa de Jornalismo Independente da Open Society Foundations.**



Agradecemos a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste livro eletrônico, incluindo os autores dos artigos: Ismael Nafría, Carolina de Assis, César López Linares, Dylan Baddour, Natalia Viana, Mariana Santos, Martín Rodríguez Pellecer, Priscila Hernández Flores e Carlos Eduardo Huertas. Assim como aos membros da equipe do Centro Knight para o Jornalismo nas Américas, que ajudaram a editar, corrigir e traduzir os artigos, como Rosental Alves, Mallary Tenore, Silvia Higuera, Paola Nalvarte, Alessandra Monnerat e Evelyn Moreno.

Esta capa foi produzida por wkrm, um estúdio de design de estudantes e liderado por um docente da Universidade do Texas em Austin. (www.wkrmdesign.com)
Dirigida por Jiwon Park, professor assistente
Realizada por Dani Muñoz

ÍNDICE

Repórteres brasileiros criam site de notícias rentável, JOTA, especializado em questões judiciais.....	1
Nómada inova jornalismo da Guatemala com estética arrojada, cobertura progressista e modelo de negócio criativo.....	8
Como inovadores argentinos criaram Chequeado e o tornaram um dos líderes mundiais em fact-checking	16
Lições de inovação de El Faro, de El Salvador, começam com foco na qualidade jornalística.....	24
Nascido no Twitter, Runrun.es se tornou um dos mais importantes e inovadores sites de notícias na Venezuela.....	32
Agência Pública dissemina seu jornalismo investigativo pelo mundo com soluções criativas de financiamento e distribuição	40
Artistas gráficos latino-americanos usam jornalismo em quadrinhos para contar os problemas de suas sociedades.....	50
Coluna satírica em vídeo traz vida nova e audiência à editoria de opinião de tradicional jornal colombiano	57
Seis maneiras em que o jornal uruguaio la diaria inova na gestão de jornais e na conexão com a comunidade	61
Animal Político sacode a classe política mexicana com inovações em conteúdo, apresentação e trabalho colaborativo.....	69
ECOLab, do El Colombiano, reimaginou um jornal tradicional de dentro para fora.....	78
Rede chilena Mi Voz propõe ‘ágora do século 21’ com jornalismo cidadão e cobertura regional.....	91

CONSELHOS PRÁTICOS SOBRE INOVAÇÃO JORNALÍSTICA

Os dez mandamentos do financiamento coletivo para jornalistas, baseados nas campanhas de sucesso da Agência Pública	97
Chicas Poderosas explica como o Design Thinking pode ajudar você a se tornar um melhor jornalista digital	100
Jornalismo colaborativo: chaves para o sucesso de projetos transnacionais na América Latina, segundo a Connectas	103
Como financiar meios digitais independentes: 7 dicas de Nómada, da Guatemala.....	107



*Supremo Tribunal Federal
(Photo by Pedrobcamargo (Own work) [CC BY-SA 4.0], via Wikimedia Commons)*

Repórteres brasileiros criam site de notícias rentável, JOTA, especializado em questões judiciais

Por Ismael Nafria
6 de dezembro de 2017

É possível que um veículo de mídia digital em rápido crescimento, que se dedica exclusivamente a questões judiciais e que cobra por informações, obtenha sucesso e se torne sustentável no atual ambiente da mídia? Os fundadores do site brasileiro [JOTA](#) - batizado por causa do J em Justiça - estão demonstrando que sim, que tudo isso é possível.

Um pequeno grupo de jornalistas que anteriormente trabalhava para alguns dos meios de comunicação mais proeminentes do Brasil lançou o JOTA em setembro de 2014.

Esses jornalistas - inicialmente liderados por Felipe Seligman, que escreveu para o jornal Folha de São Paulo, e Felipe Recondo, que cobria o poder judiciário para o Estado de S. Paulo - viram uma oportunidade no Brasil, onde há [mais de um milhão de advogados](#).

O JOTA, cujo início foi financiado por familiares e amigos dos fundadores, atingiu a sustentabilidade financeira no final de 2015, apenas um ano após o lançamento. Desde então, tem sido uma empresa

rentável que reinveste todos os lucros no crescimento orgânico do projeto, como explicou ao **Centro Knight para Jornalismo nas Américas** o CEO, Mark Sangarné.

Transformando uma ideia em realidade

Antes de iniciar sua atividade como empreendedor no campo da mídia digital, Seligman acumulou anos de experiência no campo da informação judicial enquanto trabalhava para o jornal Folha de São Paulo.



Felipe Seligman, cofundador do JOTA (Cortesia)

Quando perguntado sobre as motivações para a criação da JOTA, ele explicou que "a sociedade brasileira é muito judicializada".

Ele e vários de seus concorrentes que estavam cobrindo questões judiciais para outros jornais perceberam que "havia uma oportunidade" porque muitos advogados, escritórios e empresas no país diziam não estar conseguindo informações suficientes sobre o que foi publicado nos principais meios de comunicação, mesmo se fosse a notícia do dia.

"Os advogados reclamaram que precisavam de informações mais profundas e analíticas", explicou Seligman.

Ao mesmo tempo, havia questões que eram de grande interesse para esses atores, como a regulamentação tributária, que em muitos casos não eram considerados relevantes o suficiente e não eram abordados pela mídia.

A falta de cobertura, juntamente com os desafios enfrentados pelos principais canais de notícias, sinalizou a necessidade de algo novo.

"Tive a sensação de que havia espaço para criar algo, para me tornar empreendedor", disse Seligman. "E se eu quisesse tentar algo, esse era o melhor momento, porque os tempos de crise são momentos de oportunidades".

Demorou algum tempo, disse Seligman, para descobrir que sua ideia tomaria forma. "Um dia percebemos que precisávamos entender uma coisa. Se queríamos fazer algo que fosse útil, que importasse, que fosse relevante, que tivesse um impacto, que ajudasse as pessoas que precisavam dessa informação, teríamos que entender o que elas queriam", disse Seligman. "Começamos a conversar com muitas pessoas e tentamos entender o tipo de informação que eles precisavam todos os dias". E, depois de um período de reflexão, o JOTA foi lançado em setembro de 2014 com uma equipe de cinco pessoas trabalhando de Brasília, capital do país e sede das principais instituições judiciais do Brasil.

O público do site é formado por estudantes e graduados em Direito, escritórios de advocacia e clientes corporativos.

Eles começaram lançando o JOTA no Twitter - um experimento e uma maneira de avaliar o interesse no projeto. O site do JOTA foi lançado um mês depois e o conteúdo foi gratuito nos primeiros três meses. Os canais verticais foram então lançados, com o primeiro deles dedicado a impostos.

Em dezembro de 2014, a equipe instalou um paywall e atraiu seus primeiros clientes corporativos para o [JOTA Tributário](#), o canal vertical sobre impostos.

O segundo canal vertical é focado em [questões de concorrência empresarial](#). Hoje, o JOTA possui sete canais verticais especializados em diferentes assuntos: Justiça, Tributário, Concorrência, Trabalho, Carreira, Advocacia e Política. Além disso, tem reportagens especiais, colunas de opinião, cronologias de várias questões judiciais e um [especial da Operação Lava Jato](#), entre outros conteúdos.

Após um ano de atividade, o JOTA contava com 10 profissionais na equipe. Seligman atuou como CEO da empresa, mas, como ele explicou, "eu não tinha habilidades na gestão da empresa".

Os jornalistas envolvidos tinham um projeto interessante e em crescimento em mãos, mas precisavam de pessoas com mais experiência administrativa e de gestão. Um ano após o lançamento, eles adicionaram duas pessoas-chave: Mark Sangarné, como CEO, e o jornalista Fernando Mello, que ajudava com as vendas, entre outras coisas. "Basicamente, eles organizaram a casa", disse Seligman.

Trazendo um CEO profissional para comandar o navio

Sangarné, que recebeu um MBA da prestigiosa escola de negócios INSEAD na França, é engenheiro de telecomunicações por formação. Antes de chegar ao JOTA, ele teve 18 anos de experiência trabalhando para várias empresas internacionais no setor de tecnologia da informação em 12 países, incluindo Espanha e Portugal.

Seu MBA o preparou para "abordar projetos no mundo do jornalismo", como ele disse ao **Centro Knight**. E, como ele próprio explicou, sua aventura no JOTA "é como a continuação" dessa história. Esse MBA lhe deu "confiança para se manter calmo e tomar decisões racionais e enfrentar qualquer tipo de problema".



*Marc Sangarné, CEO do JOTA
(Cortesia)*

O JOTA não foi a primeira incursão profissional de Sangarné no campo do jornalismo; ele já havia participado do [BRIO](#), um projeto brasileiro de jornalismo de formato longo que não funcionou na perspectiva dos negócios. Lá, Sangarné trabalhou com Seligman e Mello, que foram essenciais para o desenvolvimento do JOTA. De acordo com Sangarné, a experiência do BRIO foi uma boa lição. "É muito importante ter êxitos e falhas", disse ele.

No JOTA, Sangarné conseguiu estruturar a empresa para que todos se sentissem confortáveis, também do ponto de vista dos acionistas. O JOTA "não é uma empresa administrada por uma pessoa", disse ele. "Ninguém acumula muito poder. Em questões de gestão, eu sou o único com a votação final, mas ao mesmo tempo eu não ousaria dar minha opinião sobre qualquer conteúdo."

O JOTA tentou "construir um bom modelo de gestão", no qual as decisões são tomadas coletivamente, disse ele. Sangarné também acredita que "o fator essencial para atrair pessoas não é dinheiro", mas outros aspectos, como "fazer coisas com sentido".

Um dos sites que inspirou o JOTA é o Politico.com, site americano que publica notícias sobre política, algumas das quais estão protegidas por um paywall. Mas como Felipe Seligman explicou ao **Centro Knight**, o JOTA não pretende copiar modelos: "Nós não queremos ser o Politico. Queremos ser o JOTA".

Uma das primeiras coisas que Sangarné começou a fazer depois de chegar ao JOTA foi aumentar o número de assinaturas, que inicialmente se baseavam nas relações pessoais dos membros da equipe. Hoje, eles pretendem que os produtos sejam mais escaláveis e que possam ser vendidos de forma mais automática.

O JOTA está continuamente revisando sua maneira de fazer negócios, com o objetivo de melhorar. "Nós não estabelecemos metas de um ano, mas olhamos mais para metas trimestrais", explicou Sangarné. "E colocamos muito foco na aprendizagem".

Laura Diniz, membro da equipe fundadora da JOTA, acredita que contratar Sangarné foi uma jogada inteligente. "Temos que fazer as coisas pensando nos clientes, não apenas fazer o que gostaríamos de fazer", disse ela, e essa é uma ideia de que o novo CEO ajudou a consolidar.

Grande variedade de produtos

Uma das coisas que distingue o JOTA de outros sites é a [grande variedade de informações, produtos e serviços](#) que as pessoas podem assinar. É um serviço a la carte completo e variado que vai desde uma assinatura individual básica de 20 reais por mês - o que permite que os leitores vejam artigos publicados na web - até serviços corporativos completos para empresas que podem alcançar 10.000 reais por mês.

Além disso, existem todos os tipos de produtos e serviços de 50 reais, 100 reais, 350 reais, 1.500 reais e outros montantes, de acordo com, por exemplo, o tipo de serviço ou o número de pessoas em uma empresa.

Por exemplo, o JOTA oferece newsletters especializadas diárias ou semanais, serviços de alerta, resultados de pesquisas com membros do Congresso, clippings de imprensa, análise de tópicos específicos ou rankings de escritórios de advocacia, entre outros serviços.

O JOTA ainda oferece um produto no qual os clientes podem solicitar informações sob demanda. Diniz, responsável pelo desenvolvimento de negócios, disse que os clientes podem pedir ao JOTA que acompanhe um tópico específico de interesse e recebam notícias relacionadas em seu formato preferido: e-mail, WhatsApp ou mesmo por telefone. O preço varia de acordo com a dificuldade de obter a informação e a frequência com que o cliente deseja receber as mensagens.

Evolução da renda

A maior parte da renda do JOTA provém de assinaturas de empresas e escritórios de advocacia, entre outras entidades. O JOTA não compartilha o número de assinantes e de leitores, mas Sangarné diz que o site tem "milhares de assinantes individuais e centenas de clientes corporativos".



Laura Diniz, chefe de marketing e desenvolvimento de negócios no JOTA (Cortesia)

Em 2014, após apenas quatro meses de operação, o JOTA gerou receita de 150 mil reais. Em 2015, atingiu 1 milhão de reais, um valor que triplicou em 2016, quando a receita foi de 3 milhões de reais. Este ano, a receita está prevista entre 5 e 6 milhões de reais, quase duplicando a receita de 2016.

O JOTA não tem renda de publicidade tradicional. Seligman explicou que eles apenas oferecem "JOTA Discute", uma espécie de branded content em que certas empresas ou instituições pagam para estarem presentes em espaços de debate. [Por exemplo, o Google atualmente patrocina um espaço onde a liberdade de expressão é discutida.](#)

Longo caminho pela frente

Embora o JOTA tenha começado sua jornada em 2014 com cinco pessoas, em novembro de 2017 a equipe consiste em 36 profissionais, com mulheres e homens representados de forma igualitária. É uma equipe jovem, com o funcionário médio com cerca de 30 anos de idade.

Hoje, Seligman reside em Boston, onde estuda para um MBA no Massachusetts Institute of Technology (MIT). Ele explicou ao **Centro Knight** que queria saber o que significa dirigir uma empresa para que ele possa contribuir tanto quanto possível com o desenvolvimento do JOTA. Outro membro da equipe, Mello, que estuda Ciência Política na UCLA, também mora nos EUA.

Atualmente, a audiência mensal do site oscila entre meio milhão e um milhão de usuários únicos, dependendo dos assuntos do momento. Além disso, a empresa está consistentemente ativa nas redes sociais, onde tem 145 mil seguidores no [Twitter](#) e 150 mil no [Facebook](#).

O escritório central do JOTA ainda fica em Brasília, mas recentemente outras áreas da empresa, como Marketing, Vendas, Análise ou Administração, se mudaram para São Paulo.

A redação do JOTA é composta por 17 pessoas, praticamente metade da equipe.

O principal protagonista do primeiro ano do JOTA foi a equipe de conteúdo, "que foi fundamental para estabelecer nossa credibilidade e marca como veículo de mídia", explicou Sangarné. Os aspectos administrativos ganharam proeminência no segundo ano, quando as áreas de Público e Produto demonstraram um crescimento importante no terceiro ano de atividade.

Mas, as outras áreas do JOTA também são lideradas por jornalistas profissionais.

Diniz, por exemplo, trabalhou por quase 15 anos cobrindo questões judiciais em algumas redações do Brasil, como a do jornal O Estado de São Paulo e da revista Veja. Ela também passou um tempo à frente da Associação Brasileira de Jornalismo de Investigação (Abraji). Ela se juntou à equipe da JOTA alguns meses antes do lançamento do site, a pedido de Seligman e Felipe Recondo. Eventualmente, foi convidada para abrir a operação do site em São Paulo.

Uma das características da equipe do JOTA é a versatilidade de seus funcionários. No caso de Diniz, quando ela começou, ela foi responsável pela parte tecnológica por um ano. Ela então trabalhou em vendas e marketing, e agora é responsável especificamente pela área de Marketing e Desenvolvimento de Negócios, onde coordena duas pessoas que se especializam em marketing offline e digital, respectivamente. Ela também escreve artigos periodicamente, embora esse não seja seu papel principal.

As pessoas encarregadas do JOTA colocam ênfase especial em cuidar da cultura da empresa e dar aos funcionários oportunidades de crescimento. Existe um departamento dedicado especificamente a essa área, liderado por Seligman.

O JOTA planeja continuar a contratar profissionais para todas as áreas nos próximos meses e espera manter o crescimento da empresa. O ritmo de crescimento "dependerá dos resultados dos múltiplos testes e testes-piloto que estamos fazendo", explicou Sangarné.



Em termos de desenvolvimento de produtos, o site tenta ser o mais ágil possível. Eles sempre começam com um projeto piloto que permite testar o serviço. Os resultados são analisados rapidamente e, se forem positivos, o produto ou serviço é lançado.

Entre os últimos desenvolvimentos está a incorporação de um especialista em jornalismo de dados, uma das áreas em que o JOTA quer crescer.

A equipe do JOTA acredita que ainda há um longo caminho a percorrer. Por exemplo, eles podem continuar a expandir os temas a serem cobertos de acordo com os interesses dos clientes atuais ou futuros. Como diz Diniz, há muito espaço para que o JOTA seja "mais conhecido entre todos os advogados brasileiros e em todos os Estados". Segundo ela, este é apenas o começo.

LIÇÕES

- Tente descobrir nichos de mercado que demandem informação que não está disponível, e oferecer a eles produtos e serviços com claro valor agregado.
- Profissionalize a direção, a administração, a gestão e a área de vendas da empresa editora.
- Fale com seu público para descobrir quais são suas necessidades reais. Os usuários pagarão por informação e serviços que sejam realmente relevantes para sua vida profissional ou pessoal.
- Procure objetivos de curto prazo.
- Crie um catálogo variado e flexível de produtos e serviços pagos que se adapte a todas as necessidades de sua audiência.
- Agilize o desenvolvimento de novos produtos.

LA CORRUPCIÓN NO ES NORMAL



Como seu design, seções do site de Nómada não têm títulos tradicionais. Elas incluem “Entender a política”, “Somos todas”, “De onde viemos”, “A corrupção não é normal”, e outras.

Nómada inova jornalismo da Guatemala com estética arrojada, cobertura progressista e modelo de negócio criativo

Por **Carolina de Assis**
 20 de dezembro de 2017

Aos 34 anos de vida, 16 deles dedicados ao jornalismo, o guatemalteco Martín Rodríguez Pellecer já pode contar entre seus feitos a criação e o estabelecimento de dois veículos de mídia que mudaram o panorama jornalístico de seu país.

Fundado em 2011 e mantido pela Universidade Rafael Landívar (URL), [Plaza Pública](#) inaugurou uma nova tradição de jornalismo digital investigativo e comprometido com os direitos humanos na Guatemala. Três anos depois de ajudar a lançar aquele projeto, [Rodríguez partia](#) para embarcar na aventura de fundar seu próprio meio. Após oito meses de preparação, [Nómada](#) surgiu em agosto de 2014 ancorado em princípios jornalísticos como independência e transparência e em valores filosóficos como iconoclastia, otimismo, estética e feminismo.

“Fundi Nómada pensando em fazer um meio que ajudasse a avançar a sociedade em direção a uma sociedade de vanguarda, mais transparente, mais aberta ao mundo, mais progressista, e queria fazê-lo por meio do jornalismo, da construção de comunidade e da inovação”, disse Rodríguez ao **Centro Knight**.

As lições aprendidas na fundação e nos três anos dirigindo Plaza Pública foram muito bem aplicadas em seu novo meio, disse Rodríguez. “Sem tudo o que eu aprendi em Plaza Pública, sem a relação com a Universidade Rafael Landívar, sem essa primeira experiência de relação com aliados, de construção de pontes - e de quebrar outras pontes com investigações jornalísticas - Nómada não seria o que é hoje”, afirmou.

Com uma cobertura editorial bem definida em seções dedicadas a política, corrupção, questões sociais da Guatemala urbana e rural, questões identitárias, feminismos e sexualidade, Nómada tem hoje uma equipe de 20 pessoas e se inspira em sites como os norte-americanos Vox, Quartz e Vice, o salvadorenho El Faro e o colombiano La Silla Vacía para fazer jornalismo de maneira mais original e direta do que os meios tradicionais, disse seu fundador e CEO.

“Tentamos ter formatos para uma maior quantidade de audiências, ou seja: texto, vídeo, motion graphics, gráficos, stories no Instagram, e nesse sentido inovamos no jornalismo”, afirmou.

Mas não só: Nómada inova também no modelo de negócio e na diversidade das fontes de receita para sustentar seu jornalismo. A promoção de eventos como palestras, debates, festas e feiras de produtos artesanais cria comunidade entre leitores e traz parcerias com empresas, que se revertem em renda para o site. Além disso, a excelência do trabalho da equipe de audiovisual foi colocada a serviço de empresas de diversos setores na agência de conteúdo criada para fortalecer os ingressos financeiros de Nómada.



Martín Rodríguez Pellecer (Twitter)

Um olhar arrojado

A primeira contratação de Rodríguez para Nómada, ainda em 2014, já apontava para uma aposta na forma como conteúdo e inovação: a designer gráfica Lucía Menéndez, hoje CDO (diretora-executiva de design, na sigla em inglês) do meio.

“O design não é apenas estética, é uma forma de ver o mundo, parte essencial de como se apresentam as narrativas”, disse Menéndez ao **Centro Knight**. “O mais importante que faço é determinar como cada design e cada formato podem contribuir para comunicar melhor cada reportagem: áudio, interativo, fotografia, vídeo, motion graphic, infografia ou texto. Outra parte essencial é a inovação. Estou sempre em constante formação sobre as possibilidades de diferentes plataformas e formas de contar histórias.”

Segundo a CDO, o próprio design das páginas de Nómada e a identidade visual do site foram pensados para se conectar ao ethos do site.

“O frescor se reflete no espaço em branco generoso, na forma atrevida de combinar distintas tipografias, no uso da paleta de cores”, explicou Menéndez. “O design foi bastante inovador para a América latina. No começo, quando o projeto saiu, algumas pessoas comentaram que era ‘bonito’ demais para ser crível. Mas demonstramos que algo pode ser bonito e acertado. Depois de uns meses do lançamento de Nómada, a

maioria dos meios na Guatemala redesenharam seus sites. Vários coletivos e meios imitaram nossa linha gráfica”, afirmou.

Da corrupção ao feminismo

Além de inovar em design e apresentação, Nómada se baseia em um meticuloso trabalho de investigação jornalística.

Em março deste ano, os jornalistas de Nómada começaram a investigar a [tragédia de Hogar Seguro](#), quando um incêndio em um abrigo estatal para crianças e adolescentes nos arredores da Cidade da Guatemala deixou 41 meninas mortas. As investigações dos jornalistas de Nómada [apontaram para a responsabilidade de vários agentes do Estado no caso](#). Elas foram reconhecidas entre [os melhores trabalhos jornalísticos do ano pelo prêmio Gabriel García Márquez de Jornalismo](#), que apontou que as reportagens do site foram revisadas pelo promotor público responsável pelo caso.

“Em três anos, [Nómada conseguiu mover algumas consciências](#) e realizou investigações determinantes para que alguns criminosos terminassem na cadeia”, escreveu o prêmio na ocasião.

Nómada também foi [um dos meios jornalísticos da Guatemala que tiveram papel central](#) na queda e detenção em 2015 do então presidente, Otto Pérez Molina, e sua vice, Roxana Baldetti, por envolvimento em um esquema de corrupção investigado pela Comissão Internacional Contra a Impunidade na Guatemala (CICIG) e o Ministério Público do país.



A equipe de Nómada celebra o terceiro aniversário do site (Facebook)

A chamada “primavera guatemalteca” –em referência aos protestos populares multitudinários na Cidade da Guatemala pedindo a renúncia de Pérez Molina– sacudiu o país e renovou o interesse público por histórias investigativas sobre as ações escusas dos poderosos. Nómada segue se dedicando à cobertura da crise política no país, hoje governado pelo presidente [Jimmy Morales](#), que também [não passa incólume pela equipe de investigação do site](#).

Se a cobertura das entranhas do poder público é o que se espera de um meio jornalístico comprometido com a transparência, a adoção do feminismo como princípio e norte do jornalismo feito por Nómada também faz sentido para um meio que se propõe a ajudar a melhorar a sociedade em que está inserido, como explica Rodríguez.

“Reivindicamos que somos um meio feminista porque acreditamos que é tal a epidemia de violência contra as mulheres e de obstaculização ao desenvolvimento de suas vidas com todos os direitos que há que se dar atenção especial [ao tema] para garantir os direitos das mulheres”, disse o diretor de Nómada. “É uma batalha tão importante para nossa geração que acreditamos que temos que lembrar o tempo todo aos leitores e a nós mesmos que temos essa dívida como sociedade que devemos cumprir.”

A tradução jornalística desse compromisso passa por dedicar grande parte do site à cobertura e a investigações sobre [direitos das mulheres](#) e [direitos sexuais e reprodutivos](#). A mais recente mostra deste engajamento foi a criação no começo de novembro de [Volcánica](#), “uma revista de blogs e opinião latino-americana sobre feminismo”, segundo Rodríguez. A nova seção é editada pela jornalista colombiana Catalina Ruíz-Navarro, baseada na Cidade do México.

Volcánica, segundo sua editora disse ao Centro Knight, se dirige “ao público millennial da América Latina” e “busca ser um espaço para propor debates transnacionais e transversais sobre todos os temas do feminismo contemporâneo como o feminismo indígena, o feminismo descolonial, afrofeminismo, terra e território, trabalho sexual, transfeminismo”, entre outros.

Ativista feminista reconhecida na região, Ruíz-Navarro disse que pretende que Volcánica seja mais do que uma revista digital tradicional. A intenção da editora é “articular as millennials feministas latino-

americanas em uma conversa regional que nos permita fazer incidência, ativismo, conhecer e nos familiarizar com distintos temas dos feminismos que podem ser alheios a nossos entornos imediatos e que nos permitam conectar e empatizar com outras feministas da região”, afirmou. “Assim podemos nos organizar melhor e começar a tecer redes que nos deem força para fazer ativismo na região e em cada um de nossos países.”



jornalista colombiana. “O nascimento de Volcánica mostra que Nómada quer levar esta postura feminista até as últimas consequências, criando um espaço de comunidade e discussão”.

Para Ruíz-Navarro, este espaço é ainda mais importante devido ao que ela percebe como uma [reação negativa contrária ao avanço do movimento feminista](#) no debate público nos últimos anos.

“Por um lado, há muitas publicações jornalísticas que estão se tornando mais abertamente progressistas e ativistas, mas são muito poucas”, disse. “Creio que é o contrário: os espaços estão se fechando, e estamos em um momento generalizado de backlash contra o movimento. Preservar espaços que se dizem comprometidos com ser feministas, como Nómada e Volcánica, é de vital importância.”

Rodríguez, o fundador e diretor de Nómada, afirmou que o meio é ativista somente em dois campos: a transparência e o feminismo. “Mas o fato de sermos ativistas pelos direitos das mulheres ou pela transparência dos meios não nos torna um meio menos jornalístico”, disse.

“Somos parte de uma geração de jornalistas que consideramos que tornar transparente nossa ideologia faz com que nossos leitores sejam mais exigentes. Mas nos torna jornalistas que, muito mais do que a busca de promover uma ideologia, estamos em busca da verdade”, afirmou.

Financiamentos, conteúdo para empresas e eventos

Nómada se insere em uma geração de meios jornalísticos nativos digitais na região que tem inovado não só nos formatos e no conteúdo, mas também nas maneiras de se sustentar – talvez a principal inquietação de jornalistas dispostos a criar seus próprios empreendimentos.

Antes de lançar Nómada, Rodríguez disse que passou três anos aprendendo com meios financiados pela Open Society Foundation e com o [Simpósio Internacional de Jornalismo Online \(ISOJ\)](#), realizado pelo Centro Knight para o Jornalismo nas Américas. “Concluí que um modelo misto entre financiamentos para jornalismo investigativo com uma área comercial, como uma empresa jornalística, podia ser o mais útil, o mais atrativo”, explicou.

Esse modelo misto consiste em uma sociedade anônima com 20 sócios, [cujos nomes são públicos](#) - entre eles estão Menéndez, a CDO de Nómada; o guatemalteco Luis von Ahn, fundador e CEO da plataforma de ensino de idiomas [Duolingo](#), e a [Coordenação de ONGs e Cooperativas da Guatemala \(Congcoop\)](#). Cada sócio tem entre 1% e 2% de ações - com exceção de Rodríguez, acionista fundador -, que inicialmente valiam US\$ 10 mil cada uma. Rodríguez é também o presidente do Conselho de Administração de Nómada e os sócios são parte da secretaria de administração.

Além dos investimentos dos sócios, o capital inicial de Nómada contou com US\$ 350 mil dólares de um empréstimo bancário contraído por Rodríguez. A partir disso, Nómada passou a contar com financiadores internacionais do jornalismo investigativo pelo mundo como Ford Foundation, Hivos, Open Society Foundation, Free Press Unlimited e Planned Parenthood. Estas fontes foram responsáveis por 55% do orçamento total de Nómada em 2017, que ficou ao redor de US\$ 650 mil, segundo Rodríguez informou ao Centro Knight. Os 45% restantes são “[vendas \[de publicidade e parcerias em eventos\]](#), vendas de ações e [capital] em crédito”.

“A avaliação [deste modelo de negócios] é entre dura e positiva”, disse o fundador de Nómada. “Dura porque não é fácil fundar um meio e sobretudo não é fácil manter um nível de fluxo de caixa nos primeiros três anos como em qualquer startup que começa com crédito. E positiva porque esperamos que, no ano que vem, entre financiamentos internacionais, vendas comerciais e a agência de conteúdo que fundamos no último trimestre possamos chegar ao ponto de equilíbrio.”

A agência Nueve foi fundada a partir da experiência de Nómada com parcerias com empresas de diversos setores para a criação de conteúdo informativo. Entre elas estão a [cbc - The Central America Bottling Corporation](#), que patrocina a série [Perfiles](#), com vídeos sobre iniciativas culturais na Guatemala, e a empresa de tecnologia chinesa Huawei, que patrocina a seção [Guía de Viajes](#) do site.

Segundo Lucía Menéndez, as parcerias com empresas têm sido bem-sucedidas para o site e para seus leitores. “Para Nómada, é uma parte do modelo de negócios rentável e inovadora. E para nossos leitores, é sempre conteúdo interessante”, afirmou.

A agência, entretanto, pretende ir além do jornalismo e produzir conteúdo comercial para empresas, em uma

iniciativa inspirada em meios norte-americanos e no equatoriano [GK](#), disse Rodríguez. O conteúdo para empresas não terá “a logo de Nómada, mas sim a qualidade dos motion graphics e dos vídeos de Nómada, para nos prover outra fonte de ingressos”, afirmou.

O fundador do site guatemalteco destaca [outro aprendizado durante a ISOJ](#): a produção de eventos como construção de comunidade e como fonte de renda para meios jornalísticos. Nómada tem combinado eventos acadêmicos, como debates e palestras, e eventos lúdicos, como festas e feiras de rua, com este objetivo, explicou Rodríguez.

Entre os primeiros estão o [TEDx Media Ninjas](#), que levou jornalistas de vários países da região para a Cidade da Guatemala em março de 2016 para falar sobre inovação e jornalismo digital, e os DIXIT, conferências com especialistas que refletem sobre o que aprenderam ao longo de suas carreiras. Em 2017, os temas abordados foram “[Mujeres con Poder](#)” e “[Tecnología para el cambio](#)”, sempre com o patrocínio.

Entre os eventos lúdicos estão as [festas de aniversário do Nómada](#), festas temáticas - [como a de Halloween realizada este ano](#) - e feiras de marcas e produtos artesanais como o recém realizado [Barrio Nómada](#) e [Sexo Avenida - Mercadillo Erótico](#). Todos os eventos estão abertos a parcerias de instituições e empresas que queiram patrociná-los de alguma maneira, e entre as que já participaram estão Hyundai, Stella Artois e as embaixadas dos Estados Unidos e do México.

“A maioria dos eventos são rentáveis”, afirmou Menéndez. “Nossas alianças comerciais constroem também identidade de marca. Isso contribui à ‘marca Nómada’. Também nos permite conhecer em primeira mão nossa comunidade e ter uma proximidade pessoal. Estar tão perto com nossa comunidade por meio dos eventos é bastante inusual na Guatemala. Toda a equipe de Nómada sempre está presente nas festas, muitas vezes na entrada, saudando o público.”

Além destas fontes de renda, Nómada também lançou recentemente uma campanha de doações por parte de leitores, “[Periodismo por vos](#)”. Segundo o diretor do site, o objetivo é que esta modalidade de ingressos chegue a contar 10% do total do financiamento de Nómada.



“A chave, como em todos os negócios - e isso é parte do aprendizado que tive nestes quatro anos (...) - é que para assegurar a prosperidade duradoura dos negócios há que se pensar em uma grande quantidade de fontes de ingressos”, disse Rodríguez.



Nómada organiza eventos especiais, como a feira cultural Barrio Nómada, para arrecadar fundos para o site (Facebook)

Nesse sentido, Nómada terá em breve um novo gerente geral, um profissional com experiência com desenvolvimento de negócios e que ajudará a aumentar as arrecadações com vendas e a conseguir novos financiamentos. Segundo o CEO do site, “estes são os dois maiores desafios: como crescer e como inovar”.

“Nómada tenta ser um meio que, embora muito rigoroso e muito focado em temas de política, tenta levar a vida um pouco menos a sério, com uma vocação de serviço para a comunidade de leitores, no sentido de que queremos fazer todo o possível para que a sociedade se informe”, disse Rodríguez. “Se para isto temos que sair de nossa zona de conforto de textos para fazer vídeos, gráficos, motion graphics, fóruns e tudo o que pudermos, e investir muitíssimo em design e em um modelo comercial e nos endividar em 350 mil dólares, é isso que vamos fazer.”

Tudo isso sem perder o espírito lúdico que caracteriza Nómada, ressalta o fundador do site: “Acredito que esta vocação é um aprendizado, e creio que outro aprendizado é que a vida pode ser tentar mudar o mundo de segunda a sexta-feira, e desfrutar a vida de sexta a domingo”, conclui.

LIÇÕES

- Explore os formatos e plataformas disponíveis online: além de texto e vídeo, infográficos, GIFs e "stories" em aplicativos sociais ampliam o alcance da informação.
- Valorize o design: seu conteúdo deve ter uma apresentação bonita e funcional, que sirva à informação que está sendo oferecida ao público.
- Seja transparente: ao deixar claras suas posições políticas, suas prioridades e sua organização como meio jornalístico, o público tem a chance de entender melhor o contexto em que seu conteúdo é produzido e tem mais ferramentas para interpretá-lo.
- Diversifique suas fontes de renda: a sustentabilidade financeira passa por não depender de somente uma fonte de ingressos.
- A promoção de eventos é uma boa maneira de estreitar laços com o público leitor, construindo uma comunidade que transcende o digital, e também de arrecadar fundos para seu meio jornalístico.
- Outra fonte de renda a ser considerada por meios jornalísticos são as parcerias com empresas, que podem se dar na produção de conteúdo informativo ou comercial e também na promoção de eventos.



*Chequeado criou um jogo para explicar descobertas de reportagens locais e o levou para praças em todo o país.
(Facebook)*

Como inovadores argentinos criaram Chequeado e o tornaram um dos líderes mundiais em fact-checking

Por Ismael Nafria
10 de janeiro de 2018

Em um dia ensolarado de maio, membros da equipe de Chequeado [cuidadosamente instalaram um grande jogo de tabuleiro na Plaza Moreno em La Plata](#), na Argentina. Toda a cena tinha um ar de fantasia: dados que requerem duas mãos para segurar, peões com mais de um metro de altura e artistas de circo que chamavam passantes a tentar a sorte na versão do site de fact-checking para "La Oca", ou o Jogo do Ganso.

Mas, havia algo mais importante além da diversão e do jogo. O tabuleiro contava a história do progresso (ou da falta dele) por trás das obras do poder público na cidade três anos após uma inundação histórica. As descobertas foram resultado de investigações jornalísticas de Chequeado, de alguns meios de comunicação e jornalistas locais e de um hackathon que contou com a participação de membros da comunidade, engenheiros, programadores e estudantes do ensino médio.

Ao longo daquele mês, o mesmo processo foi repetido nas praças de outras quatro cidades ao redor do país, com foco em problemas locais. Os resultados das investigações jornalísticas tradicionais também foram publicados em meios locais.

O projeto, produzido com o apoio do Fundo das Nações Unidas para a Democracia (UNDEF), foi um dos maiores do site até agora, de acordo com a coordenadora de projetos de Chequeado, Olivia Sohr. O site de fact-checking, hoje em seu sétimo ano, está "sempre tentando pensar em novas formas de apresentar informações para que seja mais acessível e chegue ao mundo inteiro", explicou.

Este tipo de apresentação inovadora e investigação rigorosa é o que fez de Chequeado, o site pioneiro de fact-checking na América Latina, uma referência e um mestre para a verificação de dados na região e em todo o mundo.

"O Chequeado é uma organização notável. Eles estiveram entre os primeiros projetos digitais de fact-checking do mundo e agora podem ser considerados um dos líderes mundiais", disse Alexios Mantzarlis, diretor da Rede Internacional de Fact-Checking (ICFN, na sigla em inglês), ao Centro Knight. "Eles têm inovado continuamente seus formatos, canais e abordagens com o objetivo de buscar o maior impacto possível em benefício de sua causa: aumentar a precisão na esfera pública".

O site argentino, lançado em outubro de 2010, tornou-se o grande promotor de uma aposta jornalística que vem ganhando popularidade rapidamente e agora conta com quase 15 meios de diferentes países latino-americanos em suas fileiras.

Os fundadores

A história do nascimento de Chequeado é atípica. Especialmente porque seus três fundadores não se encaixam no perfil esperado para este tipo de projeto jornalístico: eles não eram jornalistas, não vinham do mundo da política e não tinham experiência no setor de organizações sem fins lucrativos.

Eram três profissionais - um físico, Julio Aranovich; um economista, José Alberto Bekinschtein, e um químico, Roberto Lugo - já veteranos em suas áreas, com mais de 60 anos de idade, prestes a se aposentar ou já aposentados. Todos os três estudaram e viveram por anos fora da Argentina, mas como a diretora Laura Zommer explica, eles "eram consumidores com uma necessidade não satisfeita pelos meios de comunicação tradicionais; cidadãos informados que identificaram uma deficiência".

[Olivia Sohr](#), que foi a primeira funcionária de Chequeado e atualmente é diretora de projetos do site, disse ao Centro Knight que Aranovich "viveu muito tempo nos Estados Unidos, onde estabeleceu sua carreira, e lá conheceu o FactCheck.org". Quando voltou para a Argentina, ele pensou que uma iniciativa como essa "poderia funcionar muito bem" em seu país em um momento - o ano de 2009, com Cristina Fernández de Kirchner como presidente - em que o ambiente político e de comunicação era muito rarefeito. "A depender do que eles liam na Argentina", acrescentou Zommer, "eles eram informados sobre duas Argentinhas muito diferentes". E isso não era muito aceitável para profissionais que vinham do mundo científico.

Sohr, que se formou em Sociologia, chegou ao site após apenas breves incursões no jornalismo. Chequeado era interessante por dois motivos: "o desafio de começar algo do zero", explica, e "a ideia de ajudar a construir um debate público mais rico" com base em dados verificáveis e não apenas em opiniões que não são contestadas. "Esse espírito de Chequeado - Sohr acrescentou -, que era a forte ideia dos fundadores, é que se queremos cidadãos que participem ativamente da democracia, precisamos que eles sejam informados com os dados básicos para poder armar suas opiniões."

Um pouco mais de um ano e meio após o lançamento público, o site passou por um episódio crucial para seu futuro: a incorporação de uma diretora com ampla experiência jornalística.

A jornalista e advogada [Laura Zommer](#) é diretora executiva e jornalística de Chequeado desde maio de 2012, embora tenha estado em contato com o projeto por um bom tempo antes disso.

Zommer estudou Comunicação e Direito e tem ensinado durante duas décadas sobre Direito à Informação na Universidade de Buenos Aires com foco no acesso à informação e dados abertos. Aos 22 anos, ela



Laura Zommer ministra uma palestra na Latam Chequea, evento regional de fact checking patrocinado pelo Chequeado. (Facebook)

começou no jornal La Nación, onde cobria questões judiciais, direitos civis, corrupção ou transparência na política, entre outros temas. Após um período temporário como chefe de gabinete no Ministério da Segurança Interna, ela voltou ao La Nación e também começou a trabalhar como diretora de comunicação no think tank argentino CIPPEC. Lá ela conheceu Chequeado e se apaixonou pelo projeto.

Apesar de ter uma pequena equipe editorial quando lançaram Chequeado publicamente em outubro de 2010, os fundadores mantiveram

Zommer informada sobre o progresso da iniciativa para saber a opinião da jornalista e porque havia uma convicção mútua de que "mais cedo ou mais tarde eu iria trabalhar com eles", explicou Zommer.

Segundo Zommer, um ex-diretor de arrecadação de fundos da CIPPEC que Chequeado contratou como consultor disse a eles "que as pessoas apoiam, além de boas ideias, pessoas que podem realizá-las". O problema com Chequeado era de duas frentes: por um lado, seus promotores já eram muito veteranos; por outro, a equipe jornalística era muito jovem, mesmo que fosse brilhante. Para ganhar dinheiro, eles precisavam contratar uma diretora, "e foi aí que eu entrei", disse Zommer.

A aposta tinha seus riscos econômicos, mas Zommer explica que aceitou o desafio porque "estava bastante convencida de que queria voltar ao jornalismo e nenhum dos espaços de jornalismo na Argentina tinha a liberdade com a qual eu esperava trabalhar".

Desde que se juntou à empresa, Zommer tem liderado a gestão executiva combinada com a coordenação jornalística, na esperança de poder se concentrar um dia exclusivamente no jornalismo.

Seus primeiros objetivos: tornar Chequeado independente de seus fundadores, aumentar seu impacto e torná-lo mais profissional.

O crescimento de Chequeado

Tornar Chequeado um projeto mais profissional envolveu muitas coisas. Por exemplo, estabelecer um método de trabalho rigoroso e compartilhá-lo com leitores e outros sites interessados na verificação de dados. Além disso, definir melhor o tipo de checagens a serem realizadas, aprimorando os formatos de apresentação ou aumentando a equipe com novos perfis profissionais.

O site nasceu com dois jornalistas muito jovens com pouca experiência profissional. Como Sohr explica, "foi muito difícil aparecer e dizer que o que o presidente diz é falso", então, desde o início, para ganhar a credibilidade do público, eles aplicaram muita transparência ao seu trabalho. Eles desenvolveram um método que, quando Laura Zommer chegou, foi escrito e publicado na web para todos verem. "O método em Chequeado", acrescentou Sohr, "ajudou-nos a organizar melhor o que já estávamos fazendo. Se seguissemos todos os passos, seria difícil cometer um grande erro".

Agora, esse método de fact-checking foi compartilhado com sites do mundo todo. Também é usado por Chequeado em hackathons e por suas equipes de voluntários - estudantes ou graduados em comunicação, economia, direito ou ciência política, que são treinados por Chequeado e ajudam nas investigações jornalísticas.

A equipe atual de Chequeado é composta por 16 profissionais (no momento são 15, mas há uma vaga aberta para um novo editor). É uma equipe jovem. Três pessoas têm mais de 30 anos de idade, mas as outras têm menos de 30 e Chequeado é o primeiro emprego de muitas delas. "Temos uma equipe pequena, mas é muito eficiente e muito boa", disse Zommer.

Checagens, artigos diários ou explicações são a parte central do trabalho jornalístico do site. É a devoção central da redação, que consiste em cerca de seis pessoas, embora a maioria da equipe colabore de uma forma ou de outra no trabalho diário. Conforme explicado no próprio site, "checamos as declarações de políticos, economistas, empresários, figuras públicas de mídia e outras instituições formadoras de opinião, e as classificamos como 'verdadeiro' a 'falso' de acordo com o quão consistentes são em relação aos fatos e aos dados a que se referem". Chequeado também trabalha eventualmente com jornalistas de outros meios em determinados projetos.

"Seja através de seus GIFS, seus programas educacionais incrivelmente bem-sucedidos, ou suas visualizações de debates ao vivo, Chequeado sempre tem o leitor (o cidadão informado) em mente", disse Mantzarlis, da ICFN. "Além disso, eles têm sido generosos no apoio a novos projetos de fact-checking em toda a América Latina".

Investindo na inovação

A aposta do site em encontrar novas formas de informar o público é mais evidente na designação de um diretor de inovação.

[Pablo M. Fernández](#) começou a trabalhar na mídia em 2002 aos 20 anos de idade, cobrindo tecnologia. Depois de atuar em cargos de liderança nas revistas Information Technology e Apertura, trabalhar como editor da homepage do La Nación e completar um breve período no empreendimento ElMeme, Fernández

OS TRÊS PILARES DE CHEQUEADO

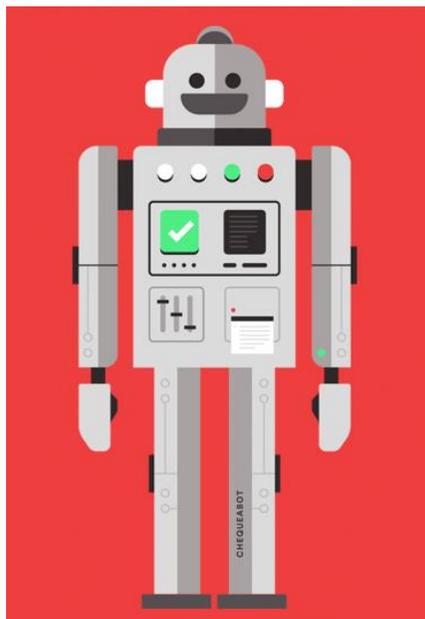
CHEQUEADO MEDIOS ✓
Site de fact-checking + alianças com outros meios + presença nas redes sociais

CHEQUEADO EDUCAÇÃO ✓
Conscientizar a sociedade sobre a importância dos fatos e de dados confiáveis, assim como ajudar cidadãos a desenvolver um espírito crítico. Inclui os cursos online e oficinas presenciais do site.

CHEQUEADO INOVAÇÃO ✓
Desenvolver novas tecnologias e buscar novos formatos

Chequeado tem três focos principais: Chequeado Media, Chequeado Inovação e Chequeado Educação.

ingressou na Chequeado em 2015, primeiro atuando como coordenador de inovação e se tornando diretor um ano depois. Ele é, na prática, o número dois da equipe de Chequeado.



Chequeabot (Cortesia)

Um dos principais desafios da equipe de inovação é "pensar em termos de novos formatos" para apresentar a informação e alcançar um público mais amplo "mantendo a qualidade jornalística", como Fernández explicou ao Centro Knight. Além disso, ele também desenvolve ferramentas tecnológicas para tornar o conteúdo de Chequeado mais atraente.

Mas um dos campos mais inovadores em que a equipe de inovação de Chequeado está trabalhando é inteligência artificial e o uso de algoritmos para automatizar tarefas. "Estamos criando um sistema de [checagem automatizado](#) que nos ajudará a verificar mais rápido. É nosso próprio desenvolvimento com ferramentas abertas. Se chama Chequeabot", explicou Fernández. O nome foi escolhido pela comunidade de leitores entre várias opções propostas pela equipe de Chequeado.

Diariamente, esta ferramenta localiza frases verificáveis em cerca de 30 meios e as apresenta em uma reunião de pauta que Chequeado realiza todas as segundas-feiras, "como se fosse um jornalista", disse Fernández. Desta forma, a equipe de Chequeado pode revisar muitos outros meios, especialmente em áreas da Argentina que não foram cobertas anteriormente. Chequeabot produz um ranking das frases

que considera mais testáveis. "De um modo geral, é correto", disse Fernández, "mas também há um componente de aprendizado automático", uma vez que a equipe editorial pode indicar se o bot está certo ou errado.

A tecnologia que a equipe de inovação de Chequeado está desenvolvendo também permite que ela ganhe em velocidade. "O robô", explicou Fernández, "nos informa quando encontra uma frase similar que já verificamos. Em tempo real. Essa é uma grande vantagem." Assim, a equipe pode reagir com grande velocidade e "isso gera muitas visitas, muito engajamento".

A diretora de Chequeado também está convencida de que eles precisam ser o mais rápidos quanto for possível. "Os geradores de conteúdo sempre serão mais rápidos do que nós", argumenta Zommer, "porque é mais fácil inventar do que informar". Ela acrescentou: "Assim como eles usam a tecnologia para viralização, temos que ser capazes de usar a inteligência artificial em todos os processos de checagem onde podemos fazer isso sem humanos." Fernández acrescenta que isso "permitirá que os humanos se concentrem na parte de explicar e colocar os dados em contexto, o que a inteligência artificial ainda não faz melhor do que a gente".

Outra função do robô Chequeado, que ainda está em desenvolvimento, é fornecer os melhores dados possíveis sobre um tema atual. Por exemplo, se o presidente do país fala sobre pobreza, o robô pode apresentar os melhores dados disponíveis sobre esse assunto ao jornalista.

A equipe deixa muito claro que este robô será uma ajuda importante, mas nunca terá a última palavra. Esta sempre pertencerá à equipe editorial.

Fernández enfatizou que atualmente "nada está sendo feito em espanhol a esse respeito, e acreditamos que pode ser algo que outras redações podem replicar". Em inglês, este mesmo projeto está sendo desenvolvido pelo meio britânico Full Fact.

Independentemente do trabalho tecnológico baseado em algoritmos, talvez o mais claro - ou pelo menos o exemplo mais ousado - exemplo de inovações em formatos que Chequeado produziu até agora tenha sido a apresentação de resultados na forma de GIFs com desenhos animados, um [projeto feito em colaboração com o meio argentino UNO](#), que é voltado principalmente a millennials e está totalmente orientado para telefones celulares e redes sociais. Zommer explica que "a leitura dos artigos originais que possuem GIFs aumenta porque eles circulam mais".

Fernández explicou que "foi bastante revolucionário para Chequeado porque vínhamos trabalhando de maneira muito rígida". A prática de apresentar um resumo das checagens por meio de ilustrações animadas "funcionou muito bem", disse ele. Também funcionou porque "muitas pessoas nos liam nas redes sociais" e para um meio sem fins lucrativos como Chequeado "é muito importante alcançar as pessoas por meio das redes, mesmo que elas permaneçam lá".

Modelo de negócio de Chequeado

Chequeado faz parte da fundação La Voz Pública para a verificação do discurso público, uma organização sem fins lucrativos.

A diversificação dos canais de renda é uma das chaves do seu modelo de negócio. O site tem quatro fontes principais de renda.

O mais importante, por volume, é a cooperação internacional, que em 2017 representou 59% da receita total. De acordo com Zommer, a cada ano Chequeado conta com entre nove e 13 bolsas ou doações institucionais. Os principais são da Omydiar Network e das Open Society Foundations, mas também receberam auxílio das embaixadas de Nova Zelândia, Canadá, Holanda, Grã-Bretanha ou Estados Unidos, bem como outras entidades.

A segunda fonte de renda é de empresas (17% em 2017). Como uma decisão estratégica, Chequeado não veicula publicidade em suas páginas. A ajuda das empresas vem por meio de eventos como "La Noche de Chequeado", o principal evento de angariação de fundos do site que acontece todos os anos na segunda-feira antes do Dia do Jornalista (7 de junho). As empresas pagam para participar com o objetivo de expandir o reconhecimento de suas marcas entre jornalistas, acadêmicos e líderes sociais presentes. A participação tem aumentado anualmente (cerca de 350 jornalistas compareceram em 2017). Existem também empresas que apoiam projetos específicos dos programas de educação ou inovação de Chequeado.

As próprias atividades de Chequeado são a terceira fonte de renda (14% em 2017). Zommer acredita que organizações sem fins lucrativos como Chequeado devem "ser capazes de monetizar o capital social que geram". Neste caso, por exemplo, eles cobram pela publicação do conteúdo do Chequeado em outros meios ou pela realização de cursos online.

Finalmente, doações individuais representam 10% da renda total. Elas variam de US\$ 5 por mês a US\$ 10 mil por ano - estes últimos doados pelo fundador e CEO do site de comércio eletrônico Mercado Livre, Marcos Galperin. Atualmente, existem cerca de 400 doadores individuais e o número aumenta a cada ano.



O Chequeado trabalha com o veículo de mídia UNO para compartilhar checagens por meio de GIFs. (Chequeado)

Atualmente, embora "alguns anos sejam mais tranquilos do que outros", explica Zommer, "estamos equilibrados". Nesses anos, eles conseguiram acumular um excedente em algumas ocasiões.

O site recebe aproximadamente 300 mil visitas mensais, mas, de acordo com Zommer, "nossa audiência excede um milhão de pessoas" quando todas as plataformas e meios em que o conteúdo está presente são levadas em consideração. "E com certeza", acrescenta, "nesse milhão estão todos os políticos, acadêmicos e jornalistas relevantes" da Argentina.



Noche de Chequeado (Facebook)

Do ponto de vista da audiência, o salto principal ocorreu durante o primeiro debate presidencial na Argentina em 2015. "O tráfego cresceu 700% naquele ano, e então nosso desafio foi não perdê-lo", disse Zommer.

Mas, um dos maiores - e mais difíceis - desafios que a equipe de Chequeado atualmente enfrenta é medir seu impacto. Não é simplesmente saber quantos cliques

uma determinada história atinge, ou como um tema circula pelas redes sociais, ou quantas vezes um trabalho específico é citado em outros meios. Isso é importante, mas os responsáveis pelo projeto querem avançar muito mais para "trabalhar sobre as coisas que realmente têm o maior impacto" na sociedade, como explica Olivia Sohr.

É um projeto no qual a equipe está constantemente trabalhando, em várias frentes. Por exemplo, eles realizam pesquisas e grupos focais com o público. Eles também participam da Rede Internacional de Fact-Checking (IFCN, na sigla em inglês) - o Chequeado faz parte do comitê de direção da entidade -, onde ferramentas comuns são desenvolvidas para serem usadas pelas diferentes organizações que fazem parte da rede "para tornar [a checagem de fatos] mais barata para todos e também para poder comparar o impacto alcançado com essas ferramentas em diferentes lugares".

Fazendo um balanço dos primeiros sete anos do site, a diretora Laura Zommer reflete sobre as conquistas alcançadas. Eles desenvolveram um modelo financeiro que permite jornalismo de qualidade, estabeleceram uma marca associada à confiança e criaram uma equipe muito auto-exigente que trabalha para responsabilizar as pessoas em nome de sua audiência.

Mas Zommer ainda vê espaço para melhorias. Eles precisam descobrir como divulgar melhor sua pesquisa "e olhar mais" para o que Chequeado produz, não se movendo tão rapidamente para o próximo projeto.

A emoção sentida pela equipe da Chequeado quanto às possibilidades oferecidas pela verificação de dados, juntamente com seu compromisso permanente com a inovação, predizem um futuro brilhante para este projeto. Não se limite a acreditar no que estamos dizendo. Confira você mesmo.

LIÇÕES

- O espírito inovador deve estar presente em todos os momentos em um meio digital. É sempre bom considerar novos desafios.
- Transparência é essencial para um projeto jornalístico digital. O público deve ter uma boa compreensão sobre como exatamente um meio contribui à sociedade.
- É essencial pensar em formatos apropriados para passar a informação da maneira mais eficiente possível.
- Você deve diversificar as fontes de renda para que o modelo de negócio de um meio digital seja sustentável.
- Questões locais têm um forte impacto na população. Você deve encontrar fórmulas para conectar com o público local e apresentar a informação de maneira original. Tanto no mundo online quanto no ambiente offline.
- É muito importante saber o verdadeiro impacto do site. É a melhor maneira de demonstrar a eficiência do meio.

Lições de inovação de El Faro, de El Salvador, começam com foco na qualidade jornalística

Por Ismael Nafria
24 de janeiro de 2018

"All the News That's Fit to Print"

The New York Times

VOL. CLXVI ... No. 57,423 © 2016 The New York Times Company NEW YORK, MONDAY, NOVEMBER 21, 2016 \$2.50

Late Edition
Today, variably cloudy; windy, cold, high 43. Tonight, partly cloudy; breezy, cold, low 31. Tomorrow, mostly sunny; breezy, a chilly day, high 46. Weather map, Page A11.



A bus driver in San Salvador. El Salvador's gangs terrorize the country, shaking down bus companies for extortion money. PHOTOGRAPHER BY FRED MARCUS. STYLING FOR THE NEW YORK TIMES.

Trump Brand And Statecraft: A Hazy Divide

Nurturing India Sales and U.S. Policy, Too

This article is by **Aneha Venkataraman, Ellen Barry and Eric Lipton.**

PUNE, India — It is a daunting proposition to put \$2 million apartments on the market in Pune, a quiet industrial city in the west of India, where even the fanciest neighborhoods are lined with squat housing blocks.

But the developers of Trump Towers Pune, an elegant pair of 23-story black-glass pillars, have an extraordinary new marketing tool they are moving quickly to exploit: the president-elect of the United States.

Since Donald J. Trump won the presidency, they have celebrated the growth that Mr. Trump's victory could bring to their brand, even flying to New York last week to meet with the president-elect and his family as he was assembling his cabinet.

"We will see a tremendous jump in valuation in terms of the second tower," said Pransav R. Bhakta, a consultant who helped Mr. Trump's organization make inroads into the Indian market five years ago. "To say, 'I have a Trump flat or residence' — it's president-elect branded. It's that recall value. If they didn't know Trump before, they definitely know him now."

In just under nine weeks, Mr. Trump will take control of a portfolio of public business between the United States and India, the world's two largest democracies.

Continued on Page A15

FORMING CABINET, A STAID PROCESS, TURNS SPECTACLE

A PARADE OF ASPIRANTS

President-Elect Opts for Public Handshakes Before Cameras

By **MICHAEL S. SCHMIDT and MICHAEL D. SHIRAK**

BEDMINSTER, N.J. — President-elect Donald J. Trump has turned the vital, but normally inscrutable, process of forming a government into a Trump-branded, made-for-television spectacle, parading his finalists for top administration positions this weekend before reporters and the world.

The two days unfolded like a pageant, with the many would-be officials striding up the circular driveway at Trump National Golf Club here, meeting Mr. Trump below three glass chandeliers at the entrance and shaking hands while facing the cameras. To build suspense, Mr. Trump offered teasing hints about coming announcements.

"I think so," he said about whether he would make any appointments on Sunday. "I think so. It could very well happen."

Among the contenders he met with was James N. Mattis, a hard-charging retired Marine Corps general. He appears — according to Mr. Trump's own words on Twitter — to be the leading candidate for defense secretary.

Continued on Page A14

Tin-Cup Gangs of El Salvador

U.S. Calls Them Global Cartels, but They Are Also Lethal Mafias of the Poor

This article is by **Oscar Martínez, Efrén Lemos, Carlos Martínez and Deborah Sontag.**

SAN SALVADOR — On a sultry evening in late July, the Salvadoran authorities executed their very first assault on what they called the financial caput of Mara Salvatrucha, or MS-13, the largest of the ruthless gangs that have made El Salvador the murder capital of the world.

Until that point, the National Civil Police had followed an almost choreographed routine, again and again, as they sought to cripple the gangs economically. In the dead of night, often accompanied by television cameras, officers would batter down the doors of ramshackle houses in marginalized communities and then arrest and put on display a cluster of tattoos and half-mad men.

Between 2012 and 2015, the total amount confiscated in these showy anti-extortion raids was \$34,864,75 — an absurdly tiny sum considering that the United States has designated MS-13 as a global criminal organization on a par with the Zetas of Mexico, or the Yakuza of Japan.

On July 27, however, in a mission baptized Operation Check, the authorities shifted gears. They deployed 1,127 police officers to raid scores of supposed gang fronts, including car dealerships and bars, motels and brothels.

With great fanfare, they presented to the news media rows and rows of impounded buses and cars, along with 77 suspects identified as the financial operatives of MS-13 and their collaborators. Among them were the supposed C.E.O. of the street gang, Marvin Ramos Quintanilla, and two other leaders portrayed as controlling millions and possessing luxuries unimaginable to the destitute gang members beneath them.

But the presentation was something of an exaggeration, as are many official characterizations of the gangs, whose criminal sophistication and global reach tend to be overstated by authorities frustrated that they cannot vanquish them. For instance, that supposed chief executive officer hardly lived like a kingpin; he leased a squat concrete house with a corrugated roof in a neighborhood where rents rarely reach \$400. He owned an

Continued on Page A6



Friends and relatives mourning the death of Ricardo Amador, a bus driver, in September. He was killed by gang members.

Para El Faro, ver reportagens de seus jornalistas publicadas na capa do prestigiado The New York Times ou na página inicial da Univision é um reconhecimento de sua aposta de quase 20 anos em jornalismo investigativo e informação online de qualidade feita a partir do pequeno país centro-americano de El Salvador.

O jornalista Carlos Dada e o empresário Jorge Simán lançaram a iniciativa pioneira de mídia nativa digital na América Latina em maio de 1998, anos antes de aparecerem a maioria dos sites nativos digitais que agora operam na região. Duas décadas depois, El Faro tornou-se uma referência inescapável para o jornalismo na América Central e um modelo que inspirou outras mídias nativas digitais que emergiram em outros países da região nos últimos anos.

"Em termos jornalísticos, estamos bem acima das nossas

A edição de 21 de novembro de 2016 do The New York Times trouxe uma reportagem da equipe de investigação do El Faro, a Sala Negra. (Captura de tela)

melhores expectativas, sem dúvida", disse Dada ao Centro Knight ao fazer um balanço desses anos. De acordo com seu fundador e primeiro diretor, hoje El Faro é "um meio de comunicação consolidado" que "tem um alcance internacional que nunca suspeitamos que teria, e esse é um bom ponto de partida para o futuro".

A [primeira página](#) da edição impressa do The New York Times de 21 de novembro de 2016 é um bom exemplo desse alcance internacional. A página estampou uma reportagem sobre grupos criminosos violentos no país de origem de El Faro: "Tin-Cup Gangs of El Salvador" era o título. Durante os oito meses anteriores, equipes de El Faro e NYT [trabalharam juntas para pesquisar e editar a ampla e contundente reportagem](#) que foi publicado simultaneamente em [inglês](#) e [espanhol](#).

O atual diretor de El Faro, o jornalista espanhol José Luis Sanz, explicou ao Centro Knight que este projeto com o NYT desafiou e colocou "demandas" profissionais sobre seu time. Ao mesmo tempo, ele também observou que se tratou de uma "validação dos padrões jornalísticos" aplicados pela equipe editorial de El Faro.

Apenas alguns meses antes, [El Faro havia ganhado o Prêmio de Reconhecimento de Excelência](#) concedido pela Fundação Gabriel García Márquez para o Novo Jornalismo Ibero-Americano (FNPI, em sua sigla em espanhol), que até então só havia sido concedida a jornalistas individuais.

Mais recentemente, o site salvadorenho repetiu a experiência de trabalhar e publicar em conjunto com uma grande mídia dos Estados Unidos: a Univision. "[De migrantes a refugiados: o novo drama centro-americano](#)" foi uma extensa reportagem multimídia, dividida em quatro partes, que foi publicada durante as quatro semanas de outubro de 2017 (veja em: [Univision](#) | [El Faro](#)). E, como no caso do NYT, a reportagem foi publicada em espanhol e [inglês](#) para alcançar o público mais amplo possível.

O começo modesto de El Faro

A história de El Faro ("O Farol", em português) remonta ao final da década de 1990. Publicado pela empresa salvadorenha Trípole, Dada e Simán fundaram El Faro em 1998 e foram os únicos acionistas da companhia por 16 anos.

"El Faro tem sua origem no exílio de seus dois fundadores", explicou Dada ao Centro Knight. As famílias de Dada e Simán se exilaram no México quando eles eram crianças. Após a guerra, os dois voltaram para El Salvador. No exterior, eles tinham visto um tipo diferente de jornalismo daquele que estava sendo realizado em seu país: "Algum dia, quando estivermos em El Salvador, temos que abrir um jornal", eles disseram um para o outro, segundo Dada. E foi o que eles decidiram fazer em 1997.



A redação de El Faro (Cortesia)

Mas a falta de recursos econômicos tornou impensável lançar uma publicação impressa, então eles optaram por "tentar na internet", apesar do desenvolvimento digital muito pobre em El Salvador. De fato, segundo [dados](#) da União Internacional de Telecomunicações (UIT), El Salvador continua sendo o segundo país com a pior classificação em relação à penetração da internet na América Latina (apenas 16,9% das famílias têm acesso à internet e pouco menos de 30% da população usa a rede).

O começo de El Faro foi muito modesto, como Sanz explicou ao Centro Knight. Assim que terminou seus estudos, o jornalista espanhol trabalhou em uma estação de televisão local antes de se mudar para El Salvador para se juntar à revista de domingo Vértice, publicada por um dos dois principais jornais do país, El Diario de Hoy. Depois de alguns anos na revista, Dada o convidou para trabalhar em El Faro em 2001.

"Na época, El Faro era um meio muito pequeno, mas já estava começando a fazer barulho", disse Sanz. Nesses primeiros anos, Dada e Sanz eram os únicos jornalistas profissionais do site. O resto eram estudantes de jornalismo ou comunicação, alguns dos quais, como Carlos Martínez, Sergio Arauz ou Daniel Valencia, estão entre hoje os veteranos na redação.

Uma das chaves da sobrevivência de El Faro é que ser sustentável "não foi uma obsessão" nesses primeiros anos, como explicou o diretor atual. "Se o percurso jornalístico do projeto tivesse dependido em qualquer medida na busca da sustentabilidade, acredito que El Faro não só não seria o que é hoje, mas duvido muito de que teria sobrevivido", disse Sanz. "Parte do fato de que El Faro continua a existir é que durante os primeiros anos ninguém levou um centavo", confirmou Dada.

O atual diretor de El Faro acredita que se agora "é difícil sobreviver ou manter-se como uma mídia pequena ou média", isso era "impensável" há 20 anos. "Nunca consideramos restringir, adaptar ou condicionar nossa abordagem por razões econômicas ou estratégicas", acrescentou Sanz.

Mas chegou um momento em que essa situação tornou-se insustentável. El Faro começou a concorrer jornalisticamente com meios de comunicação tradicionais que empregavam seus próprios contribuintes. "Nós vimos a necessidade urgente de poder pagar salários aos jornalistas", disse Sanz. Então, em 2003, El Faro começou a se profissionalizar pouco a pouco.

A equipe cresceu ao longo dos anos, graças em parte à ajuda crescente de várias entidades, receitas publicitárias e à exploração de novas fontes de receita. Hoje, a equipe é composta por 30 pessoas no total. A redação é composta por 22 profissionais, incluindo repórteres, desenvolvedor, designer, dois fotojornalistas, um jornalista audiovisual, dois editores e um gerente de mídia social.

Inovação jornalística



O jornalismo investigativo sempre foi a marca principal de El Faro. Seu fundador, Carlos Dada, gosta de explicar que a "virtude" do site é o jornalismo, e não a inovação ou as tecnologias. Mas isso não exclui o desejo de explorar, ao mesmo tempo que mantém o jornalismo de qualidade como foco.

"Estamos muito entusiasmados em continuar experimentando novas narrativas, o que tem sido parte do que fazemos sem abandonar nosso DNA", disse Dada.

Assim, em El Faro, eles consideram que a inovação é, por exemplo, "romper a falsa barreira entre jornalismo investigativo e jornalismo narrativo", explicou o atual diretor José Luis Sanz. "Reivindicar o jornalismo narrativo" para explicar questões complexas, como as relacionadas a migração, violência ou impunidade "também me parece ser uma contribuição importante", acrescentou Sanz.

A "dinâmica colaborativa", tanto interna como com outras mídias, também faz parte da maneira inovadora de trabalhar que El Faro quer promover, de acordo com seu líder. E os exemplos acima mencionados de reportagens com The New York Times e Univision são boas referências. "Para um meio economicamente frágil como El Faro, desenvolver uma cobertura tão longa, feita ao longo de meses, com meios como NYT ou Univision, acho que abre caminho para que outras mídias pensem de outras maneiras", disse Sanz.

Além disso, de acordo com seu diretor, El Faro "está constantemente explorando fórmulas para narrar e explicar questões mais complexas de forma mais completa". Assim, ao longo de sua história, realizou vários projetos com formatos inovadores. Um dos mais relevantes, ambicioso por sua experimentação com histórias audiovisuais, foi "[Historias Urbanas](#)", uma série de curtas-metragens jornalísticos animados publicada em 2010 que combinava crônicas jornalísticas, ilustração e música.

"Como você faz algo digerível se você misturar sete jornalistas, um diretor de teatro, 25 músicos, sete ilustradores, dois animadores e um editor?" Esta é a questão colocada na introdução deste projeto jornalístico original. A resposta foi seis curtas, nascidos após um ano de trabalho colaborativo e multidisciplinar, que contam seis histórias reais baseadas na cidade de San Salvador. Entre os protagonistas estão um membro de uma gangue, um motorista de táxi que trafica drogas e um empreendedor.

De acordo com Óscar Luna, atual chefe da [El Faro TV](#) e [El Faro Radio](#) e principal promotor de "Historia Urbanas", é um projeto que "fizemos muito cedo", mas "foi um bom experimento".

Um dos projetos especiais coordenados por Luna que teve um forte impacto na sociedade salvadorenha é [uma radiografia de El Faro do sistema educacional do país](#). Este projeto nasceu devido às "falhas constantes" nos testes de colocação escolar. "Ninguém havia oferecido uma análise, um exame do setor", explicou Luna. Vinte variáveis foram analisadas em mais de 5.000 escolas públicas do país e foi oferecido um diagnóstico de especialistas. Além disso, o projeto leva o leitor a um tour visual através de várias escolas-chave usando texto, áudio e vídeo. "Estamos procurando maneiras de renová-lo novamente este ano", disse o coordenador.

A equipe de El Faro usou outra abordagem criativa para enfrentar outra questão social, a relação entre desigualdade e espaço urbano. Em seu projeto interativo "[Un retrato de desigualdad](#)", El Faro pediu a colaboração de 24 adolescentes -12 com recursos econômicos mais altos e 12 com menos meios - e durante o período de um mês seguiram todos os seus movimentos em San Salvador através de seus telefones celulares. Luna explica que o estudo confirmou que os dois grupos não frequentavam os mesmos espaços, com apenas duas exceções: "comer pupusas - um alimento tradicional de El Salvador -, onde poderiam coincidir no mesmo distrito, Antiguo Cuscatlán, e para jogar partidas de futebol de várzea".

El Faro está preparando a publicação de outro especial, intitulado "Poder(es)", no qual vai monitorar de forma exaustiva a atividade dos membros do congresso de El Salvador. Luna explicou ao Centro Knight que este ambicioso projeto jornalístico, que tem seu próprio financiamento, conta com os talentos de uma equipe de sete membros. Poder(es) oferecerá informação, gráficos e dados abertos e acompanhará os membros do congresso durante todo o mandato legislativo.

O desafio do financiamento

O orçamento de El Faro para 2018 é de cerca de US\$ 1,1 milhão, conforme explicado ao Centro Knight pelo diretor José Luis Sanz. Por conseguinte, será um pouco superior ao orçamento do ano anterior, de US\$ 945 mil. "Mais de 75% deste orçamento é investido na redação e nos custos de reportagens", explicou Sanz. Nos últimos dois anos, El Faro conseguiu alcançar o equilíbrio econômico.

Mas de onde vem o dinheiro? El Faro tem quatro fontes de renda. O principal, que representa 75% do total, vem de organizações internacionais, como Open Society Foundations. A venda de publicidade e patrocínios representa aproximadamente 17% da receita. Os outros dois fluxos de renda são a campanha

anual [#ExcavaciónCiudadana](#), que representa 4% do total, e a venda de conteúdo para outras mídias ou royalties para livros e documentários, que contribuem com 3% do total.



Em 2015, os líderes de El Faro decidiram lançar a campanha campanha de financiamento coletivo [#ExcavaciónCiudadana](#), na qual eles pediram a leitores e aliados de El Salvador ou de qualquer lugar do mundo pequenas contribuições econômicas para ajudar a sustentar o projeto. Nos seus primeiros dois anos, cerca de 900 pessoas contribuíram com cerca de US\$ 57 mil, que tem sido usado para produzir mais de 50 projetos jornalísticos específicos (crônicas, reportagens, ensaios fotográficos ou peças audiovisuais).

Os membros da comunidade que doam recebem a chance de conversar com os membros da equipe de El Faro para que eles possam explicar seu trabalho.

Cristina Algarra, responsável pelas atividades offline de El Faro, disse ao Centro Knight que um dos elementos essenciais do projeto [#ExcavaciónCiudadana](#) é que ajuda a "gerar uma comunidade". "O que procuramos é uma comunidade que apoia o trabalho de El Faro, que nos ajuda a sustentar o meio", explicou.

A tarefa mais ambiciosa que Algarra coordena durante o ano é o [Fórum Centro-Americano de Jornalismo](#) (ForoCAP), que celebrará sua oitava edição entre 14 a 19 de maio de 2018. O evento anual, realizado na cidade de São Salvador e com atividades em algumas cidades no interior, tem três objetivos básicos, segundo Algarra.

O primeiro é o treinamento especializado de jornalistas por meio de workshops, conferências com convidados internacionais e reuniões temáticas.

O segundo objetivo é "gerar espaços de diálogo e debate com os cidadãos", disse Algarra. Este é um dos desafios de El Faro: "atingir novas pessoas" e fazê-lo por meio de formatos inovadores. Um desses "formatos inovadores" é a exposição [Data Art](#), que transforma jornalismo de dados em obras de arte. O projeto surgiu no início de 2017 como uma colaboração entre El Faro e o Teatro Luis Poma, em San Salvador, com base na peça ["Brecha"](#), do jornalista de dados e artista [Daniel Villatoro](#). "Brecha" mostra quatro relógios que refletem a desigualdade no trabalho entre homens e mulheres e as populações indígenas e não indígenas na Guatemala.

A Data Art, que mistura jornalismo com obras de artistas de todos os tipos, é uma exposição em constante crescimento que se concentra em questões como violência, desaparecimentos, estupros de menores ou desigualdades. Além de estar presente no ForoCAP, o projeto viajou para diferentes países da América Latina, como Costa Rica, Honduras e Brasil, bem como El Salvador.

Finalmente, o ForoCAP também pretende capacitar leitores, que são convidados a participar de workshops, conferências, mesas redondas e atividades similares.

No ano passado, mais de três mil pessoas participaram dos diferentes eventos do ForoCAP, alguns dos quais realizados em colaboração com várias universidades do país.

Planos para o futuro

O que podemos esperar de El Faro no futuro imediato? De acordo com seu diretor, há planos para expandir os temas e locais que eles cobrem.

"O nível de demanda que temos da sociedade e dos leitores salvadoreiros é muito alto", disse Sanz, acrescentando que isso implica que alguns problemas não abordados antes devem agora fazer parte das ofertas do meio. "O espectro temático vem crescendo ano após ano", explicou o diretor.

Atualmente, o site abrange dez temas: política, migração, gangues, violência, transparência, crime organizado, desigualdade, impunidade, cultura e memória histórica. A intenção da equipe é expandir essas áreas com temas como poder econômico ou financeiro.

Por outro lado, como explicado ao Centro Knight pelo diretor de El Faro, o site está lançando um projeto permanente para cobrir Honduras e também quer ampliar sua cobertura da Guatemala. "A presença em toda a América Central faz parte do DNA de El Faro", disse Sanz.

Além disso, o site também quer ter "uma presença mais regular nos Estados Unidos" com o objetivo de "entender e servir os centro-americanos que estão nos EUA", disse Sanz. É algo que até agora "nenhuma mídia centro-americana alcançou ou levou

a sério", acrescentou. De acordo com Sanz, "esta é uma questão muito complexa, porque estamos falando de uma população muito heterogênea, diferentes gerações geograficamente dispersas, de status e condições de vida diferentes, mas acho que esse é o desafio para a mídia centro-americana, especialmente a salvadorenha."

Para um site que sempre se concentrou em "projetos longos", de acordo com Sanz, as redes sociais oferecem uma "primeira linha de reação e diálogo com os leitores". As redes "são nossa plataforma para notícias e tópicos imediatos, e reservamos a web para coisas mais profundas", explicou o diretor.

O site também está explorando plataformas audiovisuais com a El Faro TV. Em termos de vídeo, a primeira tarefa do site é "encontrar a nossa própria voz", explicou Sanz, acrescentando que, no momento, a batalha está sendo travada com reportagens e "mini curtas documentários". Oscar Luna, responsável por El Faro TV, explica que a produção atualmente está focada em duas áreas: cultura - um tema raramente abordado no resto do site - e a desigualdade (com reportagens mais extensas).

Todo o trabalho audiovisual de El Faro é distribuído por meio de seu site, redes sociais e [canal no YouTube](#). De acordo com Sanz, eles sempre procuram "o maior impacto possível".

E para ampliar esse impacto, o site criou a El Faro Radio, que produz um programa de uma hora de duração na estação FM Punto 105, cada terça e quinta-feira, desde 2013. O conteúdo do programa é então



A mostra Data Art (Divulgação)

cutado e oferecido como podcasts. Luna explica que um dos objetivos do El Faro Radio é "espalhar o conteúdo de El Faro" em um país onde o acesso à internet ainda é muito baixo.

“Os desconfortáveis”



A equipe do El Faro ao receber o prêmio Reconhecimento de Excelência da FNPI no Festival Gabo. (David Estrada/FNPI)

inclusive desconfortáveis com nós mesmos", disseram. E perguntaram: "Mas existe outra maneira de criar jornalismo fora dessa zona ‘desconfortável’?"

Eles também explicaram que El Faro é um projeto que foi "contra a corrente". Por exemplo, no que diz respeito ao tipo de jornalismo que produzem, eles disseram: "Encontramos aventura na investigação quando, no meio de uma crise financeira, as redações dos grandes jornais do mundo se livram de equipes e espaços especializados. Encontramos aventura em criar reportagens exaustivas e produzir artigos longos quando o senso comum nos chama a nos submeter à ditadura do ‘clique’".

Nesse discurso, eles também quiseram lembrar o complicado ambiente em que o projeto jornalístico de El Faro nasceu e desenvolveu: "O chamado triângulo do norte da América Central, composto por El Salvador, Guatemala e Honduras, é hoje a região mais violenta do mundo. É uma região que sofre com pobreza, desigualdade e corrupção, extrema corrupção." E é também um lugar em que o jornalismo praticado por El Faro é mais necessário do que nunca.

Como mencionado anteriormente, El Faro tornou-se o primeiro meio - e não jornalista individual - a receber o Prêmio de Reconhecimento de Excelência da FNPI.

Em seu [discurso ao aceitar o prêmio](#), intitulado "Nadando contra a corrente", representantes de El Faro se referiram ao apelido que receberam do FNPI: "Os desconfortáveis". Eles se sentiram à vontade com esse nome: "Nós nos reconhecemos como ‘desconfortáveis’, desconfortáveis com o poder, desconfortáveis com criminosos, desconfortáveis com os corruptos. Estamos

LIÇÕES

- O jornalismo de qualidade sempre deve ser o foco, acima da inovação ou da busca por cliques.
- Envolve sua comunidade e torne-a uma valiosa apoiadora de sua missão.
- Procure seu público não só na internet, mas também fora dela, por meio de canais como eventos, exposições ou oportunidades de ensino. As transmissões de rádio tradicionais também podem ajudar a construir seu público.
- Busque colaborações com a mídia internacional que possa estar interessada em seu trabalho jornalístico.
- Crie projetos especiais que atraiam a atenção do público e deem personalidade ao seu projeto.



Monitor de Víctimas es un proyecto desarrollado por **Runrun.es** y **Caracas Mi Convive**, que combina periodismo de datos, participación ciudadana y periodismo de investigación. A través de la recolección de información sobre los homicidios que ocurren en Caracas, se busca caracterizar los hechos e identificar patrones que contribuyan con el diseño de políticas públicas orientadas a reducir la violencia.

CON EL APOYO DE

Efecto Cocuyo CRONICA-UNO El Pitazo EL COOPERANTE EL UNIVERSAL

Nascido no Twitter, Runrun.es se tornou um dos mais importantes e inovadores sites de notícias na Venezuela

Por **Ismael Nafria**
7 de fevereiro de 2018

Todos os dias, em Caracas, repórteres de diferentes meios digitais independentes na Venezuela visitam os necrotérios da cidade para coletar dados sobre as vítimas do dia. Nome e sobrenome, as circunstâncias da morte e outras informações sobre a pessoa falecida são registradas em uma base de dados jornalística, e algumas histórias ou tendências especialmente relevantes são publicadas nos sites de maneira mais detalhada.

O [Monitor de Víctimas](#) foi criado em maio de 2017 e é dirigido pelo [Runrun.es](#), um dos principais meios digitais independentes da Venezuela, e a associação civil [Caracas Mi Convive](#). O projeto também conta com a colaboração de outros meios digitais venezuelanos - [Efecto Cocuyo](#), [Crónica Uno](#), [El Pitazo](#) e [El Cooperante](#) - e do jornal [El Universal](#).

Usando uma combinação de jornalismo de dados, participação cidadã e jornalismo investigativo, o projeto abre uma janela essencial para a [cidade mais violenta do mundo](#). É uma amostra do tipo de enfoque inovador na investigação jornalística que veio exemplificar o trabalho da Runrun.es, de seus líderes e repórteres. Esse tipo de flexibilidade e criatividade garantiu informações independentes para um país que luta diariamente contra a censura e os ataques do governo.

[Caracas é a cidade mais violenta do mundo](#), de acordo com o ranking anual elaborado pela organização mexicana Conselho Cidadão para a Segurança Pública e a Justiça Penal sobre as 50 cidades mais violentas do planeta. Em Caracas acontecem a cada ano 130,35 homicídios por cada 100 mil habitantes. O segundo lugar está ocupado por Acapulco (México), com uma taxa de 113,24 homicídios, e em terceiro lugar está San Pedro Sula (Honduras), com 112,09. Quatro das dez primeiras cidades são venezuelanas: além de Caracas, aparecem Maturín, Guayana e Valência.

Na ausência de números oficiais e dados das vítimas, que o governo "esconde", segundo a coordenadora da unidade de investigação de Runrun.es, Lisseth Boon, a equipe encontrou uma solução com o Monitor de Víctimas.

"Como não há acesso a informações oficiais sobre quantas pessoas morrem em Caracas, estamos construindo uma base de dados própria", disse Nelson Eduardo Bocaranda, diretor do site, ao **Centro Knight**.

Além de gravar dados básicos sobre as pessoas mortas, quando os repórteres identificam uma história que vale a pena destacar, [publicam uma nota](#) no site com a ajuda da associação civil Caracas Mi Convive. A organização e seus líderes comunitários muitas vezes fazem a ponte com as famílias dos falecidos para poder elaborar informações mais completas.

Além disso, a cada mês são publicados vários trabalhos jornalísticos a partir de tendências identificadas na base de dados. Por exemplo, casos de famílias com vários membros falecidos, ou a descoberta de que em seis meses "havia 530 menores de idade deixados órfãos de pais em Caracas", disse Carmen Riera, coordenadora de projetos especiais do site.

Runrun.es está preparando a segunda fase deste projeto jornalístico. O objetivo é que em abril o Monitor de Víctimas tenha seu próprio site com todos os dados abertos para a consulta de qualquer usuário (atualmente, a base de dados é de uso restrito dos jornalistas que trabalham no projeto). De acordo com Riera, este é o projeto "mais relevante" do site atualmente, tanto por sua duração como pela projeção.

Esta segunda fase do Monitor de Víctimas incorporará outros elementos inovadores, como um manual impresso e online para a redação de artigos com foco em direitos humanos e uma escola que providenciará oficinas práticas para jornalistas em várias províncias da Venezuela.

A origen de Runrun.es



Nelson Bocaranda Sr. (Cortesia)

O jornalismo investigativo e a constante busca de elementos inovadores no trabalho jornalístico são algumas das características principais do Runrun.es, um site independente que começou em 2009 como uma conta de Twitter e um blog, como contou Bocaranda.

Enquanto ainda estudava jornalismo na Universidade Católica Andrés Bello em Caracas, Bocaranda passou seis meses nos Estados Unidos - entre 2002 e 2003 - durante uma longa greve nacional na Venezuela e acabou trabalhando na AOL América Latina. "Foi a primeira vez que combinei o mundo digital com o

jornalismo, que foram minhas duas grandes paixões", afirmou. Na AOL América Latina, ele cuidava de uma seção sobre a Venezuela de Hugo Chávez, do espaço "Raíces Latinas", sobre os latinos nos Estados Unidos, e da seção "Cuba Hoy". Depois de voltar à Venezuela e terminar seus estudos de jornalismo, ele trabalhou em áreas como produção audiovisual e comunicação.

Seu pai, Nelson Bocaranda, é um veterano e renomado jornalista venezuelano com mais de 50 anos de experiência profissional. Ele publicava uma coluna muito lida na imprensa, chamada "Runrunes" (rúnrun significa "zunzum" em espanhol), e também tinha um programa de rádio e outro de televisão. Em 2009, em um ambiente de crescente censura e pressão sobre a mídia, "o programa de rádio do meu pai foi

cancelado durante de um dia para outro devido às pressões do governo sobre a emissora", disse Bocaranda.

Então, um antigo chefe seu da AOL Latinoamérica e hoje diretor de Runrun.es contou-lhe sobre o Twitter e encorajou-o a abrir uma conta para seu pai, para que ele pudesse se conectar diretamente com seu público do rádio. "Naquele momento, o mundo do Twitter era muito incipiente", explicou Bocaranda, "mas começamos com 300 seguidores, 3.000 seguidores, 30.000 seguidores ... e dissemos: Ok, aqui está uma audiência que está ávida para se manter informada. Qual deve ser o próximo passo? E foi abrir um blog. "

Essa conta de Twitter e esse blog são as origens do que hoje é o Runrun.es. Na primeira fase, Nelson Bocaranda, o filho, trabalhava no blog à noite, deixando as notícias programadas para publicação no dia seguinte. Ele incluía notícias não só de seu pai, mas de vários colegas colaboradores.

"O blog foi ganhando força e, quando alcançamos as primeiras 100 mil leituras em um mês, decidimos que precisávamos de uma infraestrutura mais robusta", lembra Bocaranda. Assim foi criado o primeiro plano de negócios da Runrun.es, que, como hoje, tinha como principal fonte de renda a publicidade.

Os anos 2009 e 2010 foram de desenvolvimento e lançamento do blog Runrun.es. A doença do então presidente venezuelano Hugo Chávez propiciou outro momento chave para o projeto. Em novembro de 2012, Nelson Bocaranda, o pai, obteve informações médicas sobre a doença grave de que Chávez sofria, mas não foi autorizado a publicá-la no jornal para o qual colaborava. Assim, o blog Runrun.es tornou-se o espaço para publicar também esse material informativo, que imediatamente teve um enorme impacto.

Naquele ano, Nelson Bocaranda participou com outros jornalistas latino-americanos de um curso de jornalismo investigativo na Universidade da Califórnia em San Diego. Nesse curso, ele terminou de ajustar alguns aspectos do site Runrun.es, como a idéia de criar um departamento de investigação, que se tornou uma das principais características do que o Runrun.es é hoje. Esta equipe de investigação foi formalmente criada em maio de 2014.

20 profissionais

A atual equipe Runrun.es é composta por cerca de 20 funcionários. Em 2017, houve algumas baixas - profissionais que decidiram deixar a Venezuela -, então agora existem várias vagas que estão tentando preencher, incluindo duas na equipe de investigação. "O maior desafio de qualquer meio neste momento na Venezuela é manter a equipe", afirmou Bocaranda. "O pessoal treinado está deixando o país a uma velocidade acelerada".

A parte essencial da equipe Runrun.es é formada por sua redação e pela equipe de investigações jornalísticas, que somam dez profissionais. Além disso, o site tem três pessoas no departamento de vendas, duas pessoas no departamento gráfico e audiovisual e outras duas que trabalham na área de administração, além do diretor, Nelson Eduardo Bocaranda.

Por sua vez, a equipe de investigação, atualmente liderada por Boon e composta por profissionais com mais experiência, trabalha em três velocidades, de acordo com o diretor da publicação. Por um lado, realiza investigações "rápidas, de uma semana". Por outro lado, também trabalha em projetos com uma duração um pouco maior, de pelo menos um mês. Finalmente, a cada ano desenvolve um projeto especial - como o mencionado Monitor de Víctimas -, que geralmente inclui trabalho com bases de dados, visualizações e histórias jornalísticas relacionadas. É comum que essas investigações sejam realizadas em colaboração com outros meios.

O pai de Nelson Eduardo, Nelson Bocaranda, continua publicando no site sua coluna amplamente lida, "[Los Runrunes de Bocaranda](#)", e frequentemente vários destes artigos estão entre os dez mais lidos no

mês. Ele também participa das reuniões editoriais semanais e está envolvido no trabalho da equipe investigativa. Sua vasta experiência e sua agenda de contatos são inestimáveis para a equipe.

Jornalistas-chave

Duas das jornalistas-chave no projeto atual de Runrun.es são Riera e Boon. Ambas trabalharam na Cadena Capriles, que em certo momento contou com uma das maiores redações multimídia na Venezuela, composta por cerca de 300 profissionais.



A equipe na sede de Runrun.es (Cortesia)

Riera havia sido a diretora de Jornalismo Gráfico e Audiovisual da Cadena Capriles, onde foi responsável pelas áreas de design, fotografia, infografia, vídeo, arquivo e programação web. Ela saiu quando o grupo foi vendido em maio de 2014. Um ano depois, em junho de 2015, ela se juntou à Runrun.es como coordenadora da redação. No ano passado, Riera pediu para deixar parcialmente as operações do dia a dia do site e agora trabalha em meio período como coordenadora de projetos especiais, como o Monitor de Víctimas. Ela também é responsável pelo projeto atual de redesenho do site.

A atual responsável pela unidade de investigação de Runrun.es, Boon, havia trabalhado durante dez anos na equipe de investigação da Cadena Capriles. Como muitos outros jornalistas, ela acabou abandonando o grupo após sua venda a novos proprietários e subsequente mudança de linha editorial.

A unidade de investigação da Runrun.es teve três coordenadoras. A primeira foi [Tamoá Calzadilla](#), que atualmente é responsável pelos Projetos Especiais e Investigações da Univision Noticias. Ela foi substituída por [Ronna Rísquez](#), atual editora web de investigação e análise do crime organizado no [InSight Crime ES](#). E desde o fim de 2017 Boon ocupa o cargo, embora tenha sido parte da equipe desde que ingressou no site.

Durante seus anos em Runrun.es, Boon trabalhou em várias investigações jornalísticas que receberam [prêmios](#).

Uma delas era "uma reportagem sobre a contratação seletiva da Segurança Social", explica, em um momento "de uma terrível crise de escassez de quase 90% de suprimentos médicos e medicamentos." O trabalho "[Familia zuliana guisó \\$455 millones 'preferenciales' en contratos a dedo con el Seguro Social](#)" ganhou um [Prêmio IPYS](#) (sigla em espanhol para Instituto de Imprensa e Sociedade) para jornalismo investigativo.

Alguns trabalhos, conforme indicado, são realizados em colaboração com outros meios por razões de segurança e disponibilidade de recursos. Por exemplo, Runrun.es e sites como El Pitazo participaram da investigação dos Panama Papers, um projeto que na Venezuela foi liderado por [Armando.info](#).

Outro trabalho feito em colaboração com Armando.info, El Pitazo e Poderopedia foi a reportagem "[El sobrino favorito de Cilia Flores: El hombre detrás del tesoro](#)", que oferece um retrato de Carlos Erick Malpica Flores, sobrinho da advogada, política e primeira-dama da Venezuela Cilia Flores, esposa de Nicolás Maduro. Ex-Secretário do Tesouro e administrador das finanças da Petróleos de Venezuela (PDVSA), Malpica Flores era "um personagem que lidava com muito dinheiro e cujo rosto, foto ou nome não eram conhecidos", explicou Boon.

Modelo de negócio

Runrun.es é um site que, até o momento, não gerou lucros. Bocaranda explica que conseguiram equilibrar as receitas e as despesas "quase a metade dos meses". Quando não conseguem, contam com as contribuições dos sócios e acionistas do projeto, que têm "a convicção de que é necessário ter canais abertos para manter os cidadãos informados".

Soma-se a isso o fenômeno da hiperinflação vivida pela Venezuela há mais de um ano, que faz com que "qualquer orçamento seja aniquilado de um mês para o outro", explicou o diretor do site.

Para determinados projetos especiais de investigação, a Runrun.es solicitou ajuda a entidades internacionais. Isso ocorreu, por exemplo, com uma reportagem multimídia sobre a OLP (Operação de Libertação e Proteção do Povo), uma operação policial para combater a violência que começou em julho de 2015 durante o governo de Maduro. O site trabalhou com a plataforma de jornalismo para as Américas [Connectas](#) no projeto. "[OLP: La máscara del terror oficial en Venezuela](#)" denuncia como pelo menos 560 pessoas morreram na Venezuela através desta operação entre julho de 2015 e junho de 2017.

Bocaranda salienta que o objetivo com essas ações "é buscar renda adicional para nossos jornalistas. Aqui nosso compromisso é com os funcionários. Já sabemos que os meios não foram feitos para nos fazer milionários. É cada vez mais difícil ter um plano de negócio com meios digitais que gere grandes lucros. Penso que esse seja o desafio de toda a comunidade de mídia. Mas aqui o que estamos tentando é que nossos jornalistas tenham pelo menos salários decentes, que possam viver melhor do que o venezuelano comum está vivendo, e esse desafio já é bastante porque é cada vez mais difícil manter a qualidade de vida aqui."

Inovação em publicidade

Uma das áreas em que a Runrun.es tenta constantemente inovar é a publicidade, que é a principal fonte de renda do site. Runrun.es trabalha com *ad servers* de diferentes países para tentar aproveitar ao máximo seu público internacional, que representa 30% do tráfego. Assim, tem acordos específicos para a venda de publicidade segmentada em Espanha, Estados Unidos e Colômbia, e está preparando um acordo no Panamá.



Mas a proposta mais original foi a [criação](#), há dois anos, da [Alianza Rebelde](#), um acordo entre a Runrun.es e os sites [TalCual](#) e [El Pitazo](#) para a venda conjunta de campanhas publicitárias. Bocaranda explicou o motivo desse acordo: "Nos demos conta de que se nos juntássemos a meios que têm uma linha editorial semelhante poderíamos ter melhores resultados" no mercado publicitário.

Esta aliança comercial não só ajudou a melhorar as vendas de publicidade, mas também promoveu a criação de alianças de conteúdo. De acordo com Bocaranda, na Venezuela "os grandes meios praticamente desapareceram em uma velocidade

muito mais rápida do que no resto do mundo" devido a "pressões do governo, o que os levou a diminuir de tamanho".

"Os meios digitais independentes não têm os grandes orçamentos da mídia tradicional, e o que precisamos fazer são algumas alianças estratégicas em um ecossistema onde normalmente todos estaríamos competindo pelo público", explicou Bocaranda. Assim, as colaborações jornalísticas em que as equipes são compartilhadas são comuns, "para poder fazer uma cobertura efetiva e eficiente de fatos pontuais, como eleições ou protestos."

Lançamento de um novo site

Com o objetivo de atrair os anunciantes que preferem não estar vinculados a informações relacionadas à situação política, econômica e social da Venezuela, a equipe Runrun.es está trabalhando no lançamento de um novo site. Como o diretor adiantou ao Centro Knight, será um site com informações práticas e dicas para a vida diária e terá uma marca completamente diferente da de Runrun.es.

Bocaranda explicou que "a questão política está tão marcada aqui que as marcas muitas vezes têm medo de anunciar, porque em um regime como o que estamos vivendo, não é surpreendente que, ao anunciar em uma mídia como o Runrun.es, os anunciantes depois recebam visitas de entidades governamentais ". O novo site, que pode ser lançado em três meses, "seria dedicado a questões que não são políticas para poder encontrar patrocínios", acrescentou Bocaranda.

Este novo projeto conta com uma equipe de quatro pessoas: uma coordenadora e três jornalistas. O site "está em fase final de desenvolvimento, com seções já definidas e começando a gerar conteúdo", explicou o diretor.

Um dos modelos que inspirou Bocaranda na criação do novo site é o da BuzzFeed, no qual "a notícia trivial acaba por financiar as notícias e investigações reais", afirmou.

A equipe também está planejando o lançamento do site Runrun.es redesenhado nas próximas semanas. O projeto, coordenado por Riera, simplificará a estrutura do site e apostará na visualização de dados. Também pretende oferecer uma melhor experiência de usuário e melhorar os tempos de carregamento.

Riera adiantou ao Centro Knight que, com o novo design, Runrun.es terá quatro seções principais: notícias, Los Runrunes de Nelson, opinião e investigação - eles querem dar mais relevância a esses projetos, como o Monitor de Víctimas e outros especiais.

Audiência

O tráfego do site está muito ligado à atualidade política e social da Venezuela. Os últimos meses foram "muito turbulentos", disse Bocaranda, e isso fez com que a audiência ficasse "entre 7 e 10 milhões de usuários únicos por mês". No entanto, em outros momentos, quando a atividade política tem menos relevância, o tráfego é menor.



A redação de Runrun.es (Cortesia)

cidade". As redes também servem "para alertar os vizinhos de coisas como onde há pão, onde há farinha e outras coisas básicas", acrescentou.

Para Runrun.es, redes como Twitter e Facebook funcionam como "multiplicadores da mensagem", disse o diretor, uma vez que se referem ao que é publicado na página. Mas, além disso, as redes também desempenharam um papel essencial quando o site foi vítima de ataques cibernéticos por razões políticas. Bocaranda explica que, nesses casos, o Facebook foi usado para publicar informações completas da Runrun.es, e Twitter "para manter nosso público informado sobre os ataques que recebemos" e para indicar onde as notícias podiam ser lidas. Há alguns meses Runrun.es não sofre ataques, mas esse risco força o site a alocar um orçamento importante para a segurança dos servidores.

Runrun.es também possui um canal no Telegram, que é dirigido a cerca de 8.000 pessoas, e "que funciona como um megafone" do que o site publica, disse Bocaranda. Este canal é especialmente orientado para o público millennial, então utiliza "uma linguagem e um senso de humor completamente diferente do resto de nossas comunicações em outras redes sociais", disse o diretor, que cita o site [Verne](#), do jornal espanhol El País, como fonte de inspiração quanto ao tom utilizado. "Tentamos mantê-lo tão divertido quanto possível", disse ele.

Compromisso jornalístico

As ameaças contra os meios independente e a liberdade de imprensa na Venezuela não vão parar a equipe Runrun.es, diz Boon: "Não nos impede de trabalhar por um segundo. Enquanto pudermos, continuaremos, queremos crescer, trabalhar mais, continuar informando, investigando, porque aqui na Venezuela há muito trabalho a ser feito. Eu acho que é um dos lugares mais emocionantes para fazer jornalismo".

Riera corrobora que "continuar a lutar, de modo que a censura não prevaleça" e expor "a corrupção que existe neste governo" é o que os motiva a continuar reportando. "Não podemos permanecer em silêncio, deve haver um registro de todas as atrocidades, de toda a corrupção e de tudo o que aconteceu aqui e continua a acontecer", disse ela.

Aproximadamente 70% do tráfego de Runrun.es vem da Venezuela. Os 30% restantes são divididos entre os Estados Unidos, Colômbia e Espanha, e também, embora em menor grau, entre países como o Panamá, o Chile, a Argentina ou o México, que também são destinos da onda migratória venezuelana.

As redes sociais e o Twitter, em particular, são parte essencial da proposta Runrun.es e, de fato, do menu informativo para os venezuelanos em geral. O diretor de Runrun.es explica que "a primeira coisa que um venezuelano faz quando ele acorda é verificar o Twitter porque você nunca sabe o que está acontecendo em qualquer lugar da

LECCIONES

- As dificuldades para conseguir informação oficial podem ser superadas com imaginação e abordagens jornalísticas originais e corajosas.
-
- Os projetos com forte identidade e dedicação de longo prazo ajudam a dar forte personalidade ao site.
-
- A colaboração com outros meios pode ser benéfica para todas as partes em lugares onde há muita pressão governamental. A colaboração também pode ser ampliada às áreas de negócio, especialmente em mercados menos desenvolvidos.
-
- Deve-se aproveitar ao máximo a força de figuras conhecidas pelo público para atrair a maior audiência possível.
-
- O lançamento de sites verticais pode representar uma oportunidade de captar receita publicitária adicional.
-
- Deve-se tentar aproveitar ao máximo a audiência internacional com acordos publicitários específicos por área geográfica.



A equipe da Agência Pública na Casa Pública (Cortesia)

Agência Pública dissemina seu jornalismo investigativo pelo mundo com soluções criativas de financiamento e distribuição

Por Carolina de Assis

14 de fevereiro de 2018

Desde março de 2016, uma casa de dois andares e 300 metros quadrados em uma rua arborizada de Botafogo, na zona sul do Rio de Janeiro, tem sido um refúgio e um espaço de celebração para jornalistas brasileiros e estrangeiros e para quem se interessa por jornalismo e pelas transformações em ato neste campo.

Trata-se da Casa Pública, o primeiro centro cultural de jornalismo no Brasil e um projeto da Agência Pública, também pioneira no país como agência independente de jornalismo investigativo. A casa também é um lar temporário para repórteres estrangeiros, uma incubadora para novas ideias sobre como contar histórias e um importante espaço de discussão sobre o futuro do jornalismo no Brasil e na América Latina.

Desde cinco anos antes - quando foi lançada, em março de 2011 – a Agência Pública vem promovendo uma revolução não só em seu país de origem, mas especialmente na América Latina. A agência é uma das principais promotoras e representantes de uma cena regional que reúne meios nativos digitais fundados e liderados por jornalistas e que se faz cada vez mais forte e relevante na região.

Criada e dirigida pelas jornalistas Marina Amaral e Natalia Viana, a Pública desde sua fundação se estruturou como uma organização sem fins lucrativos dedicada a fazer jornalismo investigativo pautado pelo interesse público e pela defesa dos direitos humanos.

Um vazamento como pontapé inicial

As fundadoras e atuais diretoras da Agência Pública se conheceram na revista Caros Amigos, da qual Amaral era uma das fundadoras e editoras e onde Viana começou como estagiária em 2002 e se tornou repórter.

Em 2006, Viana saiu da Caros Amigos para fazer um mestrado em radiojornalismo em Londres, onde conheceu o jornalismo investigativo sem fins lucrativos, por meio do [Center for Investigative Journalism \(CIJ\)](#). Ao voltar ao Brasil, ela seguiu fazendo reportagens para veículos de várias partes do mundo, produzindo e publicando suas investigações sobre temas de direitos humanos em português e inglês.



*Natalia Viana e Marina Amaral
(Mary Kang/Centro Knight)*

Por meio dessa rede internacional de jornalistas investigativos, Viana se tornou a articuladora da divulgação no Brasil do Cablegate, o vazamento do WikiLeaks de correspondências entre diplomatas norte-americanos em vários países e o governo dos Estados Unidos, no começo de 2011. Embora as duas fundadoras – mais a jornalista Tatiana Merlino, que acabou saindo logo no começo do projeto – já compartilhassem há algum tempo a ideia de criar uma agência de jornalismo investigativo sem fins lucrativos, [essa acabou sendo a primeira grande parceria da Pública](#) e o mote para seu lançamento.

“Foi aí que fundamos a primeira agência de jornalismo investigativo do Brasil, um pouco nos espelhando na experiência do [ICIJ \[sigla em inglês para Consórcio Internacional de Jornalistas Investigativos\]](#), um pouco a partir do que aprendemos com o WikiLeaks, e olhando também para o que estava acontecendo internacionalmente - o [Bureau of Investigative Journalism](#), o CIJ, a [ProPublica](#)”, explicou Viana ao **Centro Knight**.

Já Amaral começou no jornalismo em 1984, passando por algumas das maiores redações do Brasil como redatora, repórter e editora. Em 1997 fez parte da equipe fundadora da revista Caros Amigos, onde ficou até 2007. Ela conta que sua experiência na revista impressa, encerrada em dezembro de 2017, lhe deu elementos importantes para a fundação da Agência Pública.

“Aprendi que para fazer um negócio desse tipo, você precisa ter dinheiro para perder. Como a gente [Viana e ela] não tinha dinheiro para perder, pensamos ‘ok, vamos fazer o que a gente sabe fazer: ralar.

Vamos fazer com que o nosso trabalho apareça e a partir desse trabalho a gente consiga recursos”, lembra Amaral.

Para fazer este projeto acontecer e se solidificar, as diretoras e sua equipe têm experimentado diferentes formatos, modelos de reportagens e tipos de financiamento, ao mesmo tempo em que investem na disseminação internacional de seu trabalho e dos temas que lhes são caros por meio do intercâmbio com jornalistas estrangeiros.

Além disso, como parte de sua missão, elas adotaram uma interessante estratégia para disseminar seu conteúdo, se constituindo como “uma agência e não um veículo”, como explicou Amaral.

Outros veículos podem reproduzir o conteúdo da Pública sob licença Creative Commons. Como resultado, somente em 2017 700 veículos republicaram as histórias da agência, segundo Viana. “Isso desde sites super influentes como The Guardian [Reino Unido], El País [Espanha], Folha de S. Paulo e Valor Econômico, até o blog de Santarém, no Pará. É um escopo muito legal, muito amplo.”

Nestes sete anos, o apuro e a qualidade dos conteúdos produzidos pela Pública foram reconhecidos nacional e internacionalmente por algumas dezenas de prêmios. Viana deu uma pista que ajuda a explicar este percurso: “Não tem nada que a gente faça que seja uma loucura que surgiu da nossa cabeça de um dia para o outro”, afirmou. “Marina e eu temos uma regra: se não sentimos que está firme, não botamos o bloco na rua. Seguramos para pensar um pouco melhor. A gente faz tudo com muita calma, com bastante cuidado.”

Uma casa para celebrar o jornalismo



Conversa Pública na Casa (Facebook)

Viana exemplifica este cuidado com um dos principais projetos da agência: a [Casa Pública](#), centro cultural de jornalismo aberto no Rio de Janeiro em 2016 após dois anos de planejamento.

A Agência Pública foi fundada em São Paulo, no espaço onde até hoje se encontra sua sede e redação. Lá trabalha a maior parte da equipe, que conta atualmente com 19 pessoas, sob a supervisão direta de Amaral.

Mas foi o Rio de Janeiro a cidade que as diretoras da Pública escolheram para instalar seu espaço de celebração do jornalismo, como descreveu Viana, responsável pela Casa e pelos projetos

especiais da agência. Essa escolha se deu muito em função dos grandes eventos que a cidade hospedou recentemente: a Copa do Mundo de Futebol Masculino, em 2014, e os Jogos Olímpicos de Verão, em 2016.

Um dos objetivos com a Casa era ampliar um programa de mentoria que a Pública já vinha realizando desde sua fundação com o Concurso Microbolsas de Reportagem, que prevê uma verba e um acompanhamento das editoras da agência para pautas de repórteres freelance. Elas também queriam investir na incubação de outras iniciativas de jornalismo digital lideradas por jornalistas e que não pertencem a nenhum grupo econômico ou tradicional de mídia.

“A gente sentiu que valia a pena expandir não só esse trabalho de incubação, como também o trabalho de colaboração, conversas, eventos”, diz Viana. “Pensamos em um projeto que trouxesse esse lado de colaboração e conversas em torno das Olimpíadas, com uma residência [para jornalistas] sobre isso. Esse era o projeto inicial; a Casa Pública funcionaria no ano das Olimpíadas, ela foi concebida para isso. Sabíamos que haveria muitos jornalistas estrangeiros no Rio, então era uma oportunidade de conversar com eles, porque a Pública vinha cobrindo violações de direitos humanos em relação à Copa e às Olimpíadas desde 2011.”

Se em um primeiro momento a Casa serviu para revisitar as investigações da agência e conectar jornalistas estrangeiros com o contexto maior no qual as Olimpíadas estavam acontecendo, o espaço logo transcendeu sua missão inicial.

Além dos Jogos Olímpicos, em 2016 o Brasil viveu outro momento extraordinário: o impeachment de Dilma Rousseff, então presidente do país. “As pessoas não tinham onde conversar sobre isso”, comentou Viana. “Houve muitas conversas aqui que foram muito importantes. Tivemos uma conversa, por exemplo, que foi muito legal porque tem tudo a ver com a casa: era a visão de jornalistas estrangeiros sobre o impeachment.” Segundo Viana, cerca de 400 pessoas fizeram fila naquele dia para entrar no espaço, que comporta confortavelmente 70 pessoas.

“Então, por um lado, as pessoas precisavam de um espaço para conversar. Por outro, estudantes e pessoas que se interessam por jornalismo sentiam falta de um espaço para falar sobre o novo jornalismo, uma discussão que não se trata da ‘crise do jornalismo’, do ‘fim do jornalismo’, dos salários ruins, etc”, disse a diretora da Pública.

Não se trata de ignorar os problemas, explicou Viana. “Mas este é um espaço para a gente experimentar, revigorar e celebrar o jornalismo novo”, que ela conceitua a partir de alguns critérios: organizações nativas digitais, lideradas por jornalistas, cuja primeira finalidade é fazer jornalismo e que atuam com o objetivo de permanecer e se estabilizar no longo prazo. “Essas organizações já estão mudando o jornalismo brasileiro e vão mudar ainda mais muito em breve”, acredita ela.

De fato, foi a partir da Casa Pública que surgiu a ideia do [Festival 3i](#). O evento foi realizado em novembro de 2017 com o objetivo de promover discussões sobre um jornalismo que correspondesse a três ‘i’ — inovador, inspirador e independente. Além da Pública, participaram da organização os veículos digitais independentes Nexo, Ponte, Agência Lupa, Brio, Nova Escola, Repórter Brasil e [JOTA](#), com o apoio do Google News Lab. Entre os convidados estavam representantes de veículos independentes de outros países como os peruanos Ojo Público e Convoca, os argentinos [Chequeado](#) e Tiempo Argentino, o guatemalteco [Nómada](#) e o mexicano [En Malos Pasos](#), entre outros.



Fachada da Casa Pública (Cortesia)

“Desde o começo a gente queria fazer um festival de jornalismo independente”, contou Viana. “Outro dia alguém me perguntou, no contexto do 3i, se os jornalistas da imprensa tradicional podem aprender conosco. Óbvio que podem, assim como a gente pode aprender com eles. Só que a gente aprende com eles o tempo inteiro, porque em todos os congressos, em todas as conversas em faculdades, você ouve as perspectivas da imprensa tradicional, do formato tradicional de produzir notícias. Legal, não acho que tem que desaparecer, mas acho que tem muita coisa sendo feita que precisa ser ouvida, e a Casa também traz isso.”

Residência jornalística

A Casa Pública hospeda mais do que conversas: jornalistas também podem passar um tempo hospedados no local, como parte do programa de residência e dos LABs – Laboratórios de Inovação Jornalística da Pública. O imóvel comporta até oito pessoas em dois quartos coletivos no segundo andar.

O programa Residências Públicas recebe jornalistas estrangeiros, que podem se hospedar gratuitamente por até 15 dias na Casa. Durante este período, eles recebem apoio da equipe da Pública na produção de reportagens sobre temas relacionados aos direitos humanos no Brasil. As inscrições para o programa são feitas pelo [site da agência Pública](#).

A primeira edição das residências aconteceu em 2016, junto com a abertura da Casa Pública, e teve como foco a cobertura de violações de direitos humanos no contexto dos Jogos Olímpicos. Naquele momento, a Pública ofereceu uma bolsa-auxílio para os jornalistas que ficaram na Casa, e as investigações realizadas foram publicadas em veículos impressos e digitais de [Chile](#), [Equador](#), [Quênia](#), [Estados Unidos](#) e [Itália](#), entre outros.

“Do ponto de vista da Agência Pública, é legal porque não só se fortalece a troca, os relacionamentos, os contatos entre jornalistas, mas também se aumenta a visibilidade dos temas de direitos humanos no Brasil”, avaliou a diretora da Pública. “Cobrir este tema no Brasil é uma tarefa um pouco inglória, e é sempre uma ajuda quando algo é publicado no exterior.”

A jornalista alemã Caren Miesenberger foi uma das duas residentes na Casa em janeiro. Baseada em Hamburgo, ela foi selecionada para o programa com sua pauta sobre o encarceramento de mulheres no Brasil, que será publicada na revista feminista alemã [Missy Magazine](#).

“Conheci a Pública em 2014, quando morei um ano no Brasil”, disse Miesenberger ao **Centro Knight**. “Acompanho o trabalho desde então. Acredito muito na mídia alternativa, independente, e o que eu mais admiro na Pública é o aspecto da inovação. Essa Casa é algo muito único, nunca havia visto nada parecido.”

Ela já havia trabalhado como correspondente desde o Brasil investigando histórias que foram publicadas na Alemanha, e sentiu bastante a diferença entre as duas experiências. “Faltava uma rede de apoio. Eu ficava na minha casa, na frente do computador, escrevendo as matérias. Não tinha troca. É a primeira vez que eu estou em um lugar convivendo com muitos jornalistas, e sinto um apoio muito grande ao meu trabalho, com troca de ideias e sugestões de contatos.”

Miesenberger destaca a formação de laços entre jornalistas de vários países como um dos pontos mais importantes do programa de residências. “Deveria ter uma Casa dessa em todos os lugares do mundo para a gente conseguir formar uma rede independente da grande mídia e de interesses outros que não sejam o bom jornalismo”, opina.

Laboratórios de inovação

Assim como o programa de residências, os LABs - Laboratórios de Inovação Jornalística foram pensados como parte do projeto da Casa Pública e ocorrem em imersão no espaço – os profissionais das equipes realizadoras dos projetos que são de outras cidades se hospedam na Casa e ali trabalham e convivem. Além do processo diferenciado de produção, é nos LABs que a agência experimenta diferentes formatos e novas tecnologias em suas investigações.

Até janeiro de 2018 haviam sido publicados cinco LABs: “100”, que traz cem histórias de cem famílias removidas forçadamente em razão das Olimpíadas; “Vigilância”, sobre como o aparato de segurança para a Copa e as Olimpíadas é usado para repressão e criminalização de manifestações; “Museu do Ontem”, um aplicativo que traça as transformações urbanas na região portuária do Rio de Janeiro, da colônia até os Jogos Olímpicos; “Catraca”, sobre a cadeia de propriedades das empresas de ônibus no Rio de Janeiro; e “Coleção Particular”, sobre a privatização ilegal do litoral e de outros espaços públicos no Brasil.

Viana, coordenadora dos LABs, tem sido a responsável por convidar os jornalistas e outros profissionais –designers, artistas– que participam dos laboratórios. Já participaram membros da equipe da Agência Pública e profissionais freelancers, escolhidos por Viana por afinidade com o tema de cada LAB ou por ela confiar na contribuição destes profissionais.

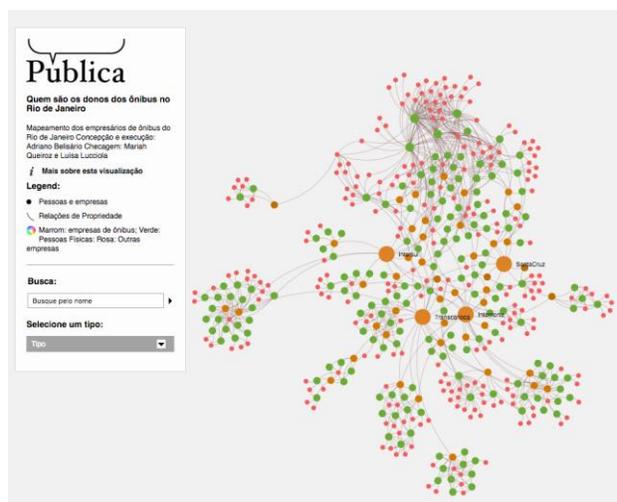
Foi este o caso da colombiana Olga Lucía Lozano. Uma das fundadoras do meio jornalístico também nativo digital e independente [La Silla Vacía](#), Lozano atuou como editora criativa nos dois primeiros LABs, lançados em julho de 2016 e em janeiro de 2017, respectivamente.

“Cheguei à primeira reunião com a equipe local e Natalia Viana disse ‘olha, queremos contar 100 histórias de 100 famílias que foram removidas’”, lembrou Lozano em conversa com o **Centro Knight**. A editora foi a responsável por encontrar as soluções para esta missão. “Parti do princípio de como reunir cem vozes e contar cem histórias sem perder o tom característico e individual de cada uma delas, mas que também possa realmente criar um laço emotivo com quem visita [as histórias].”

A experimentação com o formato visou facilitar a criação desse laço emotivo, contou a editora. “Propus criar uma pequena cidade onde estavam todos os elementos que fazem parte de 100, mas usá-los para contar as histórias reais - a porta de uma casa em uma favela, uma pessoa, uma família”, explicou. A escolha pelo audiovisual, com entrevistas em vídeo e áudio e mapas dos locais de onde as pessoas foram removidas e onde foram realocadas, “permite ver que são pessoas de carne e osso” vivendo aquelas situações, acredita Lozano.

Para Viana, o “Museu do Ontem”, lançado em junho de 2017, é o destaque entre os LABs realizados até agora. “O Museu do Ontem gerou um produto que é muito novo. Os LABs anteriores, Vigilância e 100, são sites interativos bastante inovadores, mas são coisas que já existiam antes. O Museu do Ontem é outra coisa”, disse Viana.

Essa outra coisa é um [aplicativo, criado em colaboração com o desenvolvedor holandês-iraniano Babak Fakhamzadeh, que combina geolocalização e investigação jornalística](#) para falar do passado e do presente da zona portuária do Rio de Janeiro. À medida que os usuários se deslocam pela área, surgem novas histórias relacionadas ao lugar em que se encontram. A partir do desejo de criar um aplicativo que tratasse das mudanças urbanas que aconteceram na cidade em torno das Olimpíadas, a equipe da Pública chegou a uma ferramenta que traz histórias da ocupação da área repaginada como Porto Maravilha ao longo de três séculos. O app leva os usuários desde a época colonial do Brasil, quando ali se encontrava a [principal porta de entrada de africanos escravizados por europeus nas Américas](#), até as recentes obras no local investigadas pela Agência Pública, como o [sumiço das vigas de aço da demolição do viaduto da Perimetral](#).



O LAB sobre as empresas de ônibus no Rio usou visualização de dados. (Captura de tela)

O último LAB, “Coleção Particular”, foi publicado em dezembro de 2017, e há mais dois LABs sendo produzidos. Estes serão publicados no primeiro semestre de 2018 e encerrarão o primeiro ciclo de especiais, previstos no financiamento da Casa Pública. Um deles terá três minidocumentários em 360 graus, antecipou Viana. “A gente resolveu explorar esse formato, que é controverso. Teve uma loucura, todo mundo falando, e hoje as pessoas estão mais céticas, mas a gente achou que vale a pena. O LAB é para explorar, é aqui que a gente vai conseguir explorar esse formato.”

Viana disse que, ao fim da publicação dos sete LABs previstos no projeto original, a ideia é avaliar que tipos de formatos e tecnologias funcionaram ou não para pensar na continuidade da iniciativa. Segundo Viana, é necessário pensar no custo real dos LABs, já que a manutenção das plataformas e ferramentas – como o aplicativo Museu do Ontem ou o mapa colaborativo do especial Coleção Particular – não foi contabilizada no projeto original. “Tecnologia é um negócio complicado. O que você cria, você precisa manter. O custo de manter um aplicativo é alto. Mais alto do que manter um site”, afirmou.



*O app Museu do Ontem usa geolocalização para contar histórias sobre a zona portuária do Rio.
(Captura de tela)*

Financiando a inovação

Os LABs e o programa de residência para jornalistas estrangeiros são parte da Casa Pública, que por ser um projeto da Agência Pública tem um financiamento próprio. Para lançá-la, em 2016, “batemos na porta das pessoas, recebemos vários não e alguns sim”, lembra Viana. Os sim vieram de organizações como a Fundação Ford, a Porticus, a Oak Foundation e a Open Society Foundations, que fecharam o financiamento por dois anos. Para o próximo ano, Ford, Oak e Open Society mantiveram o patrocínio.

“É um projeto, tem prazo determinado para acabar”, disse Viana, que acrescenta que a Pública está avaliando “se vale a pena que a Casa seja permanente –achamos super importante, achamos que ela ainda tem muito mais potencial, porém ela é cara pela casa mesmo, pelo Rio de Janeiro. Precisamos buscar mais financiamento para esse projeto especificamente.”

Em seu site, na página [Transparência](#), a Pública explicita as fontes e os destinos de sua receita em 2017. A receita total da organização no ano passado foi de R\$ 2.767.121, arrecadados a partir de financiamento institucional, patrocínio e crowdfunding. Além da Ford, da Oak e da Open Society Foundations, os principais financiadores são a Climate and Land Use Alliance e o Instituto Betty e Jacob Lafer.

“A essa altura, o que é importante para nós é que consolidamos fontes de financiamento por prazos mais longos”, disse a diretora Marina Amaral em conversa com o **Centro Knight** na redação da Pública, em São Paulo.

“Nossa prioridade é tornar a Pública uma organização resiliente, que possa ter uma vida eterna, e que não esteja sujeita a essa fragilidade dos veículos e organizações que vivem de fundações”, disse Amaral. Segundo ela, a Pública segue o mesmo modelo de quando foi fundada: organização sem fins lucrativos, com financiamento de fundações ou público e sem anúncios.

“Não existe sustentabilidade eterna”, acredita Viana. A busca por receita é contínua.

Nesse sentido, a Pública também vem inovando. Como a Casa Pública, a campanha de crowdfunding Reportagem Pública e o Concurso de Microbolsas de Reportagem são iniciativas que permitem diversificar as fontes de receita para financiar o jornalismo feito pela agência.

A Reportagem Pública é uma campanha de financiamento coletivo de reportagens que já teve três edições: em 2013, 2015 e 2016. Na primeira, foram arrecadados R\$ 45 mil, enquanto a última arrecadação chegou a R\$ 85 mil, 5 mil a mais do que a meta estipulada pela agência.

O modelo inova ao dar voz e voto a cada pessoa que doou para a realização das reportagens, para que ela ajude a decidir as pautas que serão produzidas e tenha contato direto com repórteres e editoras sobre o resultado.

“Todo mês a gente manda para todo mundo que doou um email com três sugestões de pautas, de três repórteres diferentes, e pede pra eles votarem”, explica Viana. “A pauta vencedora ganha R\$ 7 mil e é realizada, as outras duas não são realizadas.”



*Reportagem Pública, projeto de crowdfunding da agência, arrecadou R\$85 mil em 2017.
(Captura de tela)*

Além da votação por email, as pessoas que contribuíram são convidadas a participar de um grupo fechado no Facebook, onde podem conversar com a equipe da Pública, inclusive os jornalistas e editores que estão produzindo as matérias.

Já o Concurso de Microbolsas de Reportagem chama a participação de jornalistas independentes que queiram produzir matérias sobre os temas propostos a cada edição. Os repórteres cujas pautas são selecionadas pela Pública recebem R\$ 7 mil e a mentoria das editoras da agência por dois meses.

As duas primeiras edições não tinham um tema específico, lembrou Viana. “Daí começamos a perceber que existia uma grande demanda de ONGs que procuravam a Pública e diziam ‘por que vocês não fazem matérias sobre Belo Monte?’, por exemplo. Sempre respondemos que nossa política de financiamento é a seguinte: não fazemos trabalhos comissionados. A Pública só trabalha com projetos próprios. Senão você vai trocar a pressão do anunciante pela pressão do financiador, e a gente não quer isso.”

Os concursos de microbolsas temáticos, portanto, foram uma maneira de conjugar a necessidade de financiamento do jornalismo investigativo da agência, a demanda de organizações pela investigação de determinados temas e a independência editorial da Pública.

Entre os concursos de microbolsas já realizados estão um sobre [energia](#), patrocinado pelo Greenpeace; [criança e água](#), patrocinado pelo Instituto Alana; e [maconha](#), patrocinado pelo Centro de Estudos de Segurança e Cidadania (Cesec). O próximo, em parceria com a Conectas Direitos Humanos, será sobre violência policial, adiantou Viana.

“A ONG define junto com a gente qual será o tema, mas são temas amplos”, diz a diretora da agência. “A Pública faz o chamado e recebe as propostas de pauta.” A direção da agência então pré-seleciona algumas propostas e decide junto com a organização financiadora a seleção final.

E é este o limite da influência do financiador, diz ela. “Nossos parceiros confiam no nosso trabalho e não veem o material antes de ser publicado.” A Pública recebe, então, pela coordenação do projeto e pelo trabalho de edição.

“Temos que pensar maneiras de ter financiamentos diferentes”, diz Viana. “Muita gente está fazendo eventos, e crowdfunding também é super importante. Tem quem faça assinaturas, paywall, produtos –o El Faro, por exemplo, faz camisetas. É muito importante estar sempre tentando variar o modelo de financiamento. Mas é isso: sustentabilidade eterna não existe.”

O futuro da Pública

Em outubro, o eleitorado brasileiro irá às urnas escolher novos presidente, governadores e deputados federais e estaduais em um ambiente político ultrapolarizado –terreno fértil para a disseminação das chamadas “notícias falsas”. A grande cartada da Pública para este período é a expansão do [Truco](#), projeto de fact-checking da agência. A ideia é fazer checagens diárias das falas de candidatos em pelo menos oito Estados do Brasil.

Para isso, a equipe da Pública em São Paulo irá capacitar jornalistas independentes espalhados pelo país com a metodologia de fact-checking utilizada pela agência. A operação já foi testada nas eleições municipais de 2016 em cinco capitais e será ampliada em 2018, fortalecendo a atuação da Pública neste momento de notícias mais quentes do que o modelo tradicional de jornalismo investigativo consegue abraçar.

“Considero o fact-checking um gênero de jornalismo investigativo”, diz Viana. “É como se fosse um modelinho conciso e rápido. É super interessante, porque acharam um formato de se fazer rapidamente jornalismo investigativo sem ter que ser uma longa reportagem.”

A agência também têm fortalecido sua produção de [reportagens em vídeo](#), que, segundo Amaral, têm um alcance internacional significativo. Alguns dos minidocumentários da agência já foram exibidos em festivais de cinema e no [canal brasileiro Futura](#), mas um dos objetivos é consolidar a presença da Pública na TV - algo pensado já na gênese do especial [Amazônia Resiste](#), cujo destaque são as reportagens em vídeo, disse Amaral.

“Unir tecnologia e gastar sola de sapato é uma coisa muito típica da Pública”, comentou Amaral. “Quando eu fui ao [ISOJ](#) [sigla em inglês para Simpósio Internacional de Jornalismo Online] em Austin, uma das conclusões do congresso foi que o bom e velho jornalismo investigativo ainda é a coisa mais importante que nós temos. Nós só temos novas ferramentas para usar.”

LIÇÕES

- Fortaleça as conexões com jornalistas nacionais e estrangeiros que se interessam pelo foco da cobertura de seu meio. Eles serão não apenas parceiros, mas também importantes divulgadores do seu trabalho.
- Planeje e realize seus projetos com cuidado e esmero e não tenha pressa de lançá-los. Só os coloque no mundo quando tiver certeza de que estão prontos e correspondem ao padrão de qualidade pelo qual você quer que seu meio seja reconhecido.
- Não existe sustentabilidade eterna. Busque sempre diversificar as fontes de renda e crie modelos de arrecadação que se adaptem e funcionem para o seu meio.
- A tecnologia deve servir ao seu meio, e não o contrário. Faça uso das novas ferramentas de maneira que elas potencializem, e não limitem, o impacto e o alcance ao seu trabalho.
- Crie espaços para conversas mais amplas com a comunidade jornalística sobre o futuro da profissão.
- O jornalismo investigativo de qualidade deve ser o foco primordial do seu trabalho.



“El Hábito de la Mordaza” é a primeira parte de um trabalho de investigação realizado pelo artista Germán Andino. (El País)

Artistas gráficos latino-americanos usam jornalismo em quadrinhos para contar os problemas de suas sociedades

Por César López Linares
21 de fevereiro de 2018

Germán Andino estava na adolescência quando começou a guerra de gangues em Honduras, no fim da década de 90. Ele experimentou em primeira mão, em seu próprio bairro em Tegucigalpa, o aumento da violência e conheceu de perto os membros desses grupos criminosos.

Seu conhecimento sobre as ruas e as gangues permitiu-lhe trabalhar como um guia para jornalistas estrangeiros interessados em contar o que estava acontecendo em seu país. Mas com o tempo, sentiu a necessidade de contar histórias sobre esses conflitos de seu próprio ponto de vista. Ele não tinha formação jornalística, então ele se refugiou no que havia sido sua paixão desde a infância: o desenho.

Andino, que foi tatuador e estudou artes gráficas e engenharia de sistemas informáticos, deu seus primeiros passos no jornalismo ilustrando reportagens de correspondentes como os espanhóis [Antonio Pampliega](#) e [Alberto Arce](#).

Em 2012, ele começou uma investigação que se tornaria [“El Hábito de la Mordaza”](#) (“O Hábito da Mordaza”), sua [primeira reportagem em formato de quadrinhos](#), cuja produção durou quatro anos. Este trabalho, que lhe valeu o [Prêmio Gabo 2017 na categoria Inovação](#), foi publicado pelo jornal El País.

“El Hábito de la Mordaza’ parte da minha própria experiência em Tegucigalpa e de ter crescido no momento em que se desenvolviam as gangues na capital de Honduras e em San Pedro Sula”, disse Andino ao Centro Knight. “Um dia decidi contar minha própria história, porque estava bastante claro que o trabalho que estava sendo feito em um nível jornalístico a partir do lado de fora consistia em chegar, ficar uma semana e, com o que você tinha, sair e contar a história que era possível contar. Então decidi investir meu próprio tempo nisso”.



Germán Andino desenhou retratos de suas fontes como forma de gerar confiança. (Steffen Stubager)

Andino é um dos vários quadrinistas da América Latina que se aproximaram do jornalismo a partir da necessidade de contar suas histórias sobre as realidades de seus países e comunidades, sobre temas que normalmente não entram na cobertura de jornais tradicionais. Assim os quadrinhos começaram a ser implementados em larga escala como uma ferramenta jornalística.

"Há uma visão dos cartunistas de se aproximar do jornalismo a partir da autonarrativa, de eles contando a sua experiência sobre um evento", disse Susana Escobar, especialista em comunicação visual, narrativas visuais e quadrinhos e jornalismo da Universidade Autónoma de Chiapas, no México. "Nos países latino-americanos, geralmente são os cartunistas que se aventuram pelo jornalismo. Eles fazem como podem, muitos deles não têm formação [jornalística]".

Embora o jornalismo em quadrinhos já venha sendo praticado há vários anos nos Estados Unidos e na Europa - onde inclusive há [meios dedicados inteiramente ao formato](#) - na América Latina começou a se fortalecer no início desta década devido à necessidade de contar histórias que são complicadas de abordar em formatos tradicionais, quer por causa da dificuldade da investigação, quer porque lidam com questões muito locais.

Para Andino, a principal inovação de "El Hábito de la Mordaza", que conta a história de Isaac, um jovem que sofreu violência quando criança e encontrou refúgio nas gangues, é apresentar uma investigação *long-form* em formato de quadrinhos, em uma plataforma digital com elementos multimídia.

"É o mais próximo de uma crônica longa", disse Andino. "É um desenho enorme, na horizontal. Com este formato, o que fiz foi controlar o fluxo da história. Tive que desenhar algumas coisas muito longas para poder seguir esse sentido linear da história, o que também é útil porque funciona assim, como uma linha do tempo".

Andino usou desenho desde o início de sua investigação. Através de retratos, conseguiu se aproximar dos membros das gangues e ganhar a confiança deles para que lhes contassem suas vidas nas ruas. Ele percebeu que os desenhos são um bom substituto para as fotografias quando portar uma câmera é perigoso.

"Não é a mesma coisa tirar uma fotografia de um membro de uma gangue e se sentar com ele por uma hora para desenhar seu retrato", explicou Andino. "Isso te permite estabelecer um vínculo totalmente

diferente do que um jornalista normal que faz anotações ou fotografias. [Os membros das gangues] quase pedem 'faça meu retrato'. Eu lhes digo 'certo, mas enquanto eu desenho vamos conversar um pouco'. E eles dizem 'sim, legal.' Não sei, a coisa flui melhor."

Andino não se considera um jornalista, mas disse que "as pessoas com quem eu converso sempre sabem que elas vão acabar sendo desenhadas ou se tornando parte da história".

O desenhista brasileiro Alexandre De Maio também viu vantagens em realizar reportagens sem câmera ou gravador em mãos. Em 2013, ele colaborou com a repórter da Agência Pública Andrea Dip em "Meninas em Jogo", uma investigação em quadrinhos sobre redes de tráfico de crianças em Fortaleza, no Brasil, no âmbito da Copa das Confederações daquele ano.



"Quando é possível, eu tiro fotos de referência para ajudar no realismo", disse De Maio em entrevista ao Centro Knight. "Mas quando há perigo, eu vejo, guardo e depois desenho. Quando escrevi sobre exploração infantil, fui a vários lugares, de noite, bem perigosos. Em Fortaleza, não podia fotografar, nem anotar nada."

O artista gráfico se apresenta como jornalista na maioria das vezes que sai para apurar uma história. Algumas vezes, em situações de perigo, quando a pessoa entrevistada não será citada no texto, ele não se identifica. Acontece também de ele alterar os traços de personagens que

correm risco de morte com a publicação de uma reportagem, como nos casos de exploração sexual infantil.

De Maio e Dip venceram o prêmio Tim Lopes por "Meninas em Jogo". O trabalho exigiu três meses de investigação mais outros dois para o processo de desenho.

"No Brasil, nunca ninguém tinha feito uma reportagem tão grande nesse formato", disse De Maio. "Foi publicado online, mas a versão impressa teria 80 páginas. Acho que a grande inovação foi mostrar que o formato HQ funciona para contar esse tipo de história. Um tema sério, com cuidado, que não deixa a desejar em nada a uma grande reportagem de texto."

Como ocorreu com Andino, a entrada de De Maio no jornalismo se deu por seu desejo de contar histórias sobre sua comunidade. Ele começou fazendo ilustrações para uma revista especializada em rap, na qual ele mais tarde combinou quadrinhos com a escrita.

"Em 1999, pensei em fazer um quadrinho sobre coisas reais que aconteciam na minha rua e procurei uma editora para lançá-lo", disse De Maio. "Eu não me formei em jornalismo. Pratiquei o jornalismo, tirei o MTB. Eu escrevia quase todas as matérias. Passei um tempo então somente escrevendo. E voltei a desenhar em 2006."

De Maio se deu conta de que os quadrinhos tinham enormes vantagens para o jornalismo, especialmente porque apela à força da imagem.

"O quadrinho é incrível para o jornalismo como linguagem", disse De Maio. "Ele traz o impacto da imagem, a força da imagem. Você soma duas linguagens muito fortes, a escrita com a visual. O jornalismo investigativo é muito valorizado nos quadrinhos."

Um tema extenso como a exploração sexual ou a violência das gangues tem possibilidades limitadas de entrar em publicações diárias além de notas com cifras atualizadas ou artigos que relatam as ações das autoridades. O quadrinho é uma opção para que investigações aprofundadas tenham um lugar nos meios de comunicação de massa.

"O quadrinho é um gênero que se adapta a uma infinidade de formatos, e isso tem uma grande vantagem", disse Susana Escobar. "Com o quadrinho, podemos tratar temas que a prática diária dos jornais não leva em conta por diversas circunstâncias: guerra, direitos humanos, desaparecimentos forçados, questões ambientais, que são os temas que os autores latino-americanos estão tratando."

Para reforçar o caráter autonarrativo de seus trabalhos, Andino e De Maio se permitiram incluir a si mesmos em suas histórias, a fim de humanizar conflitos e ganhar a empatia do público.



A reportagem em quadrinhos "Meninas em Jogo" retrata também a repórter Andrea Dip e o ilustrador Alexandre de Maio. (Captura de tela)

Os primeiros quadros de "Meninas em Jogo" mostram a repórter da Agência Pública Andrea Dip organizando a investigação sobre a exploração infantil em Fortaleza e, ao longo do quadrinho, é possível ver como Dip e De Maio se envolveram no conflito.

Germán Andino aparece várias vezes em "El Hábito de la Mordaza", e às vezes ele mesmo comenta e opina.

"Para mim não serve separar-me da história, pretendendo que isso não afete a objetividade", disse Andino. "Tampouco estou comentando e opinando o tempo todo, eu faço isso muito pontualmente e tento deixar claro quando estou fazendo um comentário ou algo que não é um dado duro, que é a minha opinião. Creio que há que se 'molhar' e entrar na história e não fingir ser objetivo porque é impossível".



Andino decidiu aparecer em seu próprio quadrinho para contar a história desde um ponto de vista mais pessoal. (El País)

Mudar os rostos de suas fontes no desenho e não ser totalmente fiel à realidade ao recriar um lugar são outras licenças tomadas pelos autores do jornalismo em quadrinhos. Isso levanta o questionamento sobre se esse tipo de histórias são realmente jornalismo.

"Creio que o gênero exige outras formas e que não deixa de ter um componente ético de informar", disse Escobar. "O que se está dizendo não é uma mentira, são apenas outras maneiras de contar uma história. As licenças valem e enriquecem

o trabalho e o olhar. Creio que o público entra nessa linguagem automaticamente e sabe que está lendo outro tipo de jornalismo, outro tipo de informação, não exige que seja 100% realista."

Apesar das licenças criativas, tanto "Meninas em Jogo" como "El Hábito de la Mordaza" incorporaram métodos jornalísticos como investigação em campo, verificação das informações e incorporação de dados duros, entre outros, assim como os trabalhos de outros importantes representantes do gênero na América Latina, como [Jesús Cossío, do Peru](#), e [Augusto Mora, do México](#).

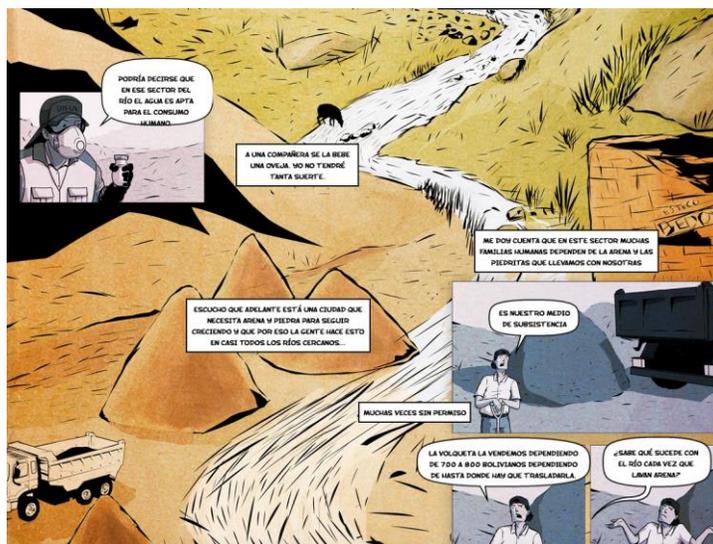
"Considero que se trata de jornalismo porque o novo jornalismo está explorando linguagens que saem das caixas impostas pelos gêneros jornalísticos", disse Escobar. "São jornalistas que fazem jornalismo desde uma perspectiva subjetiva. Eles se deram conta de que o público precisava ler outras coisas, precisava se inteirar sobre as coisas de maneira diferente, de forma reflexiva e experiencial."

Há também jornalistas tradicionais que decidem experimentar o formato dos quadrinhos, e para isso recorrem a ilustradores para transformar suas reportagens em HQ. A repórter Carla Hannover, do jornal boliviano [Página Siete](#), escolheu os quadrinhos para a versão digital de sua reportagem "[Choqueyapu, un Río Enfermo que nos Alimenta](#)" ("Choqueyapu, um rio doente que nos alimenta"), uma extensa investigação sobre a contaminação do principal curso de água em La Paz. Seu objetivo era fazer com que seu trabalho - com mais de 30 páginas em sua versão impressa - fosse amigável e compreensível na internet.

"Quando você prioriza o papel, não pensa muito no digital", disse Hannover ao Centro Knight.

Por isso, Hannover disse que não se preocupou muito em recolher material multimídia. Os conteúdos que ela capturou em vídeo e áudio como parte da reportagem não tinham qualidade suficiente para serem publicados digitalmente. Por essa razão, um quadrinho multimídia foi a melhor solução.

Hannover realizou o trabalho como parte de sua participação no curso de jornalismo investigativo da [organização de jornalismo transnacional Connectas](#), em 2017. Ela procurou o ilustrador Joaquín Cuevas, que desenhou um quadrinho na forma da letra U, que é a mesma forma do rio Choqueyapu, em La Paz.



Em "Choqueyapu, un Río Enfermo que nos Alimenta", o rio é o personagem que narra sua história ao longo da HQ. (Connectas)

O jornalista também deu um toque autonarrativo à HQ e, embora não apareça na história, é o rio que narra a reportagem em primeira pessoa, algo que teria sido impensável na versão original.

"O texto era muito repetitivo", disse Hannover. "Então eu arrisquei e disse 'vamos tomar uma licença, vamos fazer o rio falar'. Nada do que ele fala é inventado, mas nós o tratamos como um personagem, porque o rio é um ícone da cidade e com ele você pode criar um personagem."

Para validar a narração do rio Choqueyapu, o quadrinho traz infografia, tabelas e áudio, que aparecem ao se clicar em certos pontos responsivos.

"Choqueyapu, un Río Enfermo que nos Alimenta" é um exemplo de que os quadrinhos com fins jornalísticos estimulam o trabalho colaborativo e multidisciplinar. Em vários casos, os artistas contam

com um repórter para realizar suas investigações e vice-versa, formando um par como a tradicional dupla de repórter e fotógrafo. Além disso, quando o quadrinho é apresentado em uma plataforma digital, um programador é adicionado ao time.

"Normalmente, ilustradores famosos como [\[o maltês-americano\] Joe Sacco](#) quase sempre fazem isso sozinhos. Eles reportam, fazem um trabalho de imersão, entrevistas e documentação", disse Cecibel Romero, editora da Connectas que supervisionou o projeto Hannover. "Neste caso, houve uma divisão de tarefas. Os membros da equipe nunca estiveram no mesmo lugar, tudo foi feito à distância. Foi um trabalho de grande colaboração e com uma combinação de talentos de diferentes disciplinas colocados a serviço de um projeto."

Os altos custos e o longo tempo de produção exigido por uma reportagem em quadrinhos impedem que organizações de notícias da América Latina incluam esse tipo de trabalho em sua oferta diária, razão pela qual o jornalismo em quadrinhos tem sido explorado sobretudo nos meios independentes.

Ainda assim, autores de jornalismo em quadrinhos acreditam que a mídia tradicional latino-americana está começando a perceber que essa é uma área a ser explorada.



Alexandre De Maio lançará em março seu primeiro livro em quadrinhos de não ficção, baseado em entrevistas que realizou com um clonador de cartões de crédito. (Cortesia Alexandre De Maio)

"As possibilidades na América Latina são infinitas", disse Andino. "Especialmente porque não se está fazendo muito. Há muito campo, é um meio que ainda está usando fraldas na América Latina em temas de não ficção".

Depois do sucesso dos trabalhos de Alexandre De Maio, no Brasil, os meios tradicionais grandes como o Estadão o convidaram a colaborar, e ele tem dado aulas de jornalismo em quadrinhos para estudantes que, sob a sua orientação, conseguiram que alguns meios de comunicação publicassem seus trabalhos.

"Os veículos estão entendendo como usar o jornalismo em quadrinhos no Brasil", disse De Maio. "Há pelo menos umas três ou quatro pessoas que conseguem publicar esse tipo de jornalismo em HQ em revistas online. Eu mesmo produzi 42 histórias para diversas revistas e publicações online depois do prêmio Tim Lopes. Como sou um dos primeiros a fazer isso no Brasil, consegui fazer muita coisa e vi surgir outras pessoas fazendo esse tipo de trabalho também."

A internet e as redes sociais são chaves para o futuro do jornalismo em quadrinhos na América Latina, uma vez que facilitam a distribuição de reportagens neste formato, que por suas extensão e características são difíceis de publicar no papel.

"A internet chega para muito mais gente", disse De Maio. "O 'Meninas em Jogo' teve milhares de acessos no Brasil, e no [Buzzfeed dos EUA teve mais de 250 mil acessos](#). Uma revista dificilmente daria essa visibilidade. A internet chega muito mais fácil e é de graça também, o que facilita."

A principal contribuição dos autores de jornalismo em quadrinhos na América Latina é a forma de abordar temas e conflitos sociais delicados desde um olhar humano, de acordo com Susana Escobar.

"Essa é a contribuição dos jornalistas latino-americanos: voltar a ver os temas que doem no próprio jornalista", disse ela. "O jornalismo em quadrinhos humaniza essas situações, esses conflitos têm rosto, afetados, vítimas."

LIÇÕES

- Um quadrinho ajuda que temas sensíveis e complicados de abordar na mídia tradicional sejam atrativos e facilmente consumidos pelo público, diferentemente de um texto longo.
- Jornalistas que desejem experimentar com quadrinhos devem ter uma boa coordenação com o ilustrador e o programador (no caso de produção na web), com o fim de ter claro desde o início sobre o que é possível e conveniente para criar uma reportagem em HQ.
- As redes sociais são uma boa opção para os jornais publicarem reportagens em quadrinhos, o que por questões de espaço e conteúdo não poderiam ser incluídas nas edições impressas. Desta forma, um quadrinho é mais facilmente compartilhado e suas visualizações são multiplicadas.
- O quadrinho é uma boa alternativa em coberturas nas quais tirar fotos é perigoso, ou para ilustrar fontes ou lugares quando não se pode contar com um fotógrafo.
- Para os artistas de quadrinhos que querem fazer jornalismo neste formato, é mais conveniente trabalhar por projeto e de maneira independente. Os meios em geral não estão dispostos a pagar alguém por um produto que implica investigar e desenhar por vários meses.
- O artigo informativo, as resenhas culturais ou esportivas e a entrevista de fundo são gêneros que têm um bom potencial para ser abordados em quadrinhos nos meios tradicionais. Seu tempo de produção é mais curto e eles são igualmente atraentes para o público.



María Paulina Baena apresenta uma coluna em vídeo no escritório do editor. (Twitter)

Coluna satírica em vídeo traz vida nova e audiência à editoria de opinião de tradicional jornal colombiano

Por Dylan Baddour
28 de fevereiro de 2018

Poucos jornalistas são mais conhecidos entre os jovens de Bogotá do que María Paulina Baena, de 27 anos. Uma vez por semana, ela aparece em câmera, às vezes recostada sobre sua mesa, acenando com os braços e sempre transbordando de fúria enquanto diz sem rodeios as falhas de seu país e de seus líderes.

Ela é a apresentadora da La Pulla, uma "coluna em vídeo" de cinco a oito minutos, publicada pelo jornal mais antigo da Colômbia, El Espectador. Na época em que a mídia tradicional está lutando para trazer uma nova geração para seus leitores, La Pulla provou ser um sucesso viral entre um público jovem, devido em grande parte ao estilo excêntrico e abrasador de Baena.

"É como colocar toda a minha energia em uma personagem, colocar toda a minha raiva", disse ela ao **Centro Knight**. "É como uma personagem de ficção, mas com uma jornalista que conta fatos reais".

Produzido por uma equipe de três jornalistas e filmado no escritório do editor com uma câmera colocada no topo de uma pilha de livros, os episódios geralmente excedem 1 milhão de visualizações no [Facebook](#) e também alcançam números altos no YouTube, com títulos provocativos como "[10 passos para ser](#)

[assassinado na Colômbia](#)", "[É assim que as multinacionais evitam impostos](#)" e "[O que sua empregada doméstica gostaria de lhe dizer](#)".

Raramente outros meios de comunicação tradicionais conseguiram tirar proveito de uma produção tão moderna como La Pulla. Mesmo para El Espectador, esse sucesso ocorreu após uma década de experimentação turbulenta, com o nascimento e a morte de histórias infantis, inúmeros blogs e numerosos projetos de vídeo no jornal.



Nelson Padilla, editor dominical do El Espectador, disse que a receita para o sucesso envolve uma reorganização da hierarquia tradicional da redação, que se havia adaptado aos veteranos que controlavam a portas fechadas, enquanto os jovens grunhiam ruidosamente em seus teclados. Agora, as pessoas no topo olham para aqueles que estão na parte inferior para obter respostas.

"As novas ideias vêm das novas gerações", disse Padilla, que

começou seu primeiro trabalho no El Espectador em 1991. "Tivemos que dar mais responsabilidades aos estagiários".

Baena era um desses estagiários. Ela começou no El Espectador em 2014, enquanto estudava Ciência Política e Comunicação em uma universidade de Bogotá. Mais tarde, ela foi contratada para cobrir problemas ambientais. Então, um dia, ela recebeu um e-mail anunciando que o jornal realizaria testes para um novo segmento de vídeo.

A ideia já havia sido difundida pela redação por alguns meses, aprimorada por um grupo de jovens amigos de diferentes departamentos que queriam que o jornal produzisse o tipo de mídia que eles gostavam de consumir: programas de entrevistas americanos noturnos e YouTubers da moda.

"O legal é que La Pulla surgiu de forma atípica", disse Daniel Salgar Antolinez, 31, então repórter internacional do El Espectador e membro fundador da equipe La Pulla. "Não veio como uma estratégia de cima, mas sim de baixo, dos jornalistas".

A gerência estava procurando uma maneira de interessar os leitores mais jovens na seção de opinião. Outro projeto de vídeo tinha sido testado – uma série de humor político –, mas exigia atores, roteiros, câmeras sofisticadas e um set. Muito complexo, esse projeto morreu em seis meses. Então, os jornalistas tiveram uma ideia mais simples.

"Queríamos ser como YouTubers, mas também com um bom jornalismo", disse Salgar, agora editor de língua espanhola da agência de notícias turca Anadolu.

Aprovado para o lançamento, a série de vídeos ainda sem nome precisava de um apresentador. Quando saiu o e-mail para audições, Baena se inscreveu.

Ela leu o roteiro amostral, um artigo sobre um recente escândalo envolvendo abusos sexuais e policiais, e logo ela o memorizou. Ela sentou-se na frente de seu computador para praticar, procurando uma voz que

pudesse falar por sua geração: jovens conectados à comunidade global e desconcertados pela história de corrupção, guerra civil, violência na repressão contra drogas e assassinatos de seus países.

Ela pensou no estilo de Jaime Garzón, jornalista colombiano e ativista pela paz, famoso por sua sátira rápida, que foi [assassinado por inimigos políticos nas ruas de Bogotá em 1999](#). Baena sentiu uma sensação de raiva, fervida pela frustração com o absurdo de tal disfunção.

"Para mim, foi importante mostrar essa emoção", disse ela. "Raivosa, indignada, com um tom muito forte, pois estamos recebendo isso dos jovens".

"A partir do riso, ver quão absurdo este país é", disse ela.

Em breve, sua personagem surgiu: uma mulher sincera e profundamente frustrada que oferece informes jornalísticos com os braços agitados e um tom de incredulidade; uma mulher que fala de maneira agressiva, pela qual as mulheres não são conhecidas por falar na mídia colombiana; uma apresentadora de notícias que quebra o padrão de rosto de boneca, com cabelos crespos e paletó e gravata de homem.

Baena arrasou na audição. Uma equipe de cinco membros escreveu o roteiro para o primeiro episódio da série, então chamada La Pulla, ou "a provocação". O vídeo foi lançado em abril de 2016 e se tornou viral. O segundo vídeo teve ainda mais visualizações. A equipe sabia que eles tinham um sucesso.



Um episódio recente de La Pulla sobre "castrochavismo" recebeu 1,7 milhão de visualizações no Facebook. (Twitter)

Mais tarde, procuraram monetizar La Pulla, mas não queriam colocar anúncios ou inserções de produtos no programa. Eles ganharam financiamento da Instinto de Vida, um projeto apoiado pela Open Society Foundations, para produzir sete episódios sobre violência letal na América Latina. A fundação política alemã Freidrich-Ebert-Stiftung financiou episódios sobre empregadas domésticas, corporações multinacionais, favelas de Bogotá e ciberativismo. Os episódios patrocinados terminam com uma frase na tela que identifica o financiador.

"La Pulla descobriu que, sim, você pode fazer jornalismo sem colocar anúncios em todos os lugares", disse Salgar. "Essa descoberta foi muito importante".

Agora, várias fundações prometem fundos para que La Pulla aborde seus próprios problemas, e o programa paga os salários de sua equipe, que também ganha dinheiro dando palestras públicas.

Como resultado, La Pulla permanecerá gratuita, mesmo que o [El Espectador tenha anunciado no início deste mês que o site terá um paywall a partir de março](#). Na verdade, o programa não poderia ser monetizado com um paywall, disseram os jornalistas, já que poucos espectadores o encontram na página inicial, mas sim no Facebook ou no YouTube.

Além disso, as perspectivas de financiamento estão melhorando para La Pulla. Na semana passada, o programa lançou um dos seus episódios mais bem sucedidos – [uma crítica ao medo do "castrochavismo"](#) – que acumulou 1,7 milhões de visualizações e 115 mil compartilhamentos no Facebook desde que foi publicada em 22 de fevereiro. O vídeo terminou com um anúncio de uma série de um ano financiada pela

Open Society Foundations que abordará as eleições na América Latina, a migração, a política colombiana e os direitos humanos no continente.

O processo de paz na Colômbia rendeu a La Pulla uma de suas histórias de maior sucesso; um episódio de novembro de 2017 sobre a possibilidade do ex-líder das FARC Rodrigo Londoño, conhecido como Timochenko, se tornar presidente do país. Com participação do integrante da equipe e coordenador de opinião no El Espectador, Juan Carlos Rincón Escalante, [o episódio recebeu 5 milhões de visualizações no Facebook](#).

Em geral, os episódios sobre as notícias de assuntos mais quentes têm a maior quantidade de visualizações para La Pulla, que ganhou um Prêmio Nacional de Jornalismo Simón Bolívar em 2016 pelo vídeo "Deixem que os homossexuais adotem".

Outros episódios de alto desempenho incluem: comentários sobre o [processo de paz da Colômbia](#) com a aparição de um popular YouTuber, crítica da [rejeição da Colômbia aos acordos de paz](#) por voto popular em 2016 e um episódio sobre [a tomada parcial por parte de policiais e soldados de um bairro em Bogotá](#) conhecido como Bronx que tinha "seu próprio governo", como explicou La Pulla.

Agora, o jornal está lançando outras colunas em vídeo de inspiração similar, incluindo um programa de conversas feministas e um elenco de notícias nas mídias sociais.

"Isso ajuda a reputação do El Espectador", disse Padilla, o editor do domingo. "Isso nos apresenta como um meio moderno, inclusivo e liberal".

LIÇÕES

- Olhe para seus jovens repórteres e estagiários para obter idéias sobre como atrair leitores millennials que desejam consumir notícias de forma diferente.
- Não tenha medo de ser 'bobo' com um público mais jovem, mas use o humor para enquadrar assuntos sérios com reportagens legítimas.
- Estude os meios que se tornam populares, teste e adapte o estilo ao jornalismo.
- Incentive a colaboração que transcenda as seções tradicionais da redação.
- Explore opções de financiamento fora do modelo de publicidade tradicional.



Parte de redação de la diaria. (Cortesia)

Seis maneiras em que o jornal uruguaio *la diaria* inova na gestão de jornais e na conexão com a comunidade

Por Ismael Nafria

14 de março de 2018

O jornal uruguaio [la diaria](#), fundado em 2006, é um caso atípico no ambiente midiático latino-americano. Sua experiência oferece uma soma de elementos inovadores em áreas como fórmula jornalística, modelo de negócio e a relação mídia-público, entre outros.

Com iniciativas como a gestão por uma cooperativa de trabalhadores, o lançamento de canais de pagamento verticais, a aposta em assinaturas digitais ou seu laboratório de inovação conhecido como a *diaria LAB*, o jornal conseguiu se posicionar no panorama inovador da mídia latino-americana.

Além disso, *la diaria* foi recentemente uma das cinco organizações internacionais de mídia selecionadas pela iniciativa *The Membership Puzzle*, fundada pelo programa *Studio 20* na Universidade de Nova York e

pelo meio holandês De Correspondent, para estudar e analisar, em profundidade, modelos jornalísticos apoiados de maneira especial por seus leitores por meio de assinaturas ou clubes de membros.

O nascimento de la diaria

La diaria, com sede na capital uruguaia de Montevidéu, começou a ser publicado em papel de segunda a sexta em 2006. A idéia de criar este novo jornal surgiu de um grupo de estudantes universitários, incluindo Damián Osta, atual gerente geral do jornal.

"Não tínhamos o que ler", explicou Osta ao Centro Knight para o Jornalismo nas Américas. "Éramos um grupo de cidadãos e leitores críticos que não estávamos de acordo com a oferta de imprensa que havia então no Uruguai". Eles então decidiram tentar criar seu próprio jornal.

Os trabalhos prévios de debate e preparação começaram em 2004, dois anos antes do lançamento do jornal. "Foram muitas conversas nas quais reunimos pessoas que sentiam o mesmo que nós", disse o gerente de la diaria. O primeiro grande desafio foi "reunir uma equipe de jornalistas que estivesse à altura do jornal que queríamos", com a dificuldade de "ter zero experiência de gestão de empresas e sem capital".

Assim, a equipe saiu a arrecadar fundos entre futuros leitores para financiar o jornal. Mas, como explica Osta, naquela época não havia uma cultura propícia no Uruguai para financiar startups, então o montante inicial coletado foi de apenas US\$ 40 mil. Entre outros, o jornalista e escritor Mario Benedetti, falecido em 2009, contribuiu com dinheiro. Com esse capital inicial foi criada uma empresa que é administrada por uma cooperativa de trabalhadores (hoje, 40% dos trabalhadores da empresa são membros da Cooperativa la diaria).

O próximo passo foi captar assinaturas, e conseguiram chegar a 1.200 pessoas que decidiram pagar para receber um jornal que ainda não existia, mas estavam convencidas pelo discurso e pela proposta de la diaria.

Primeira inovação: criar sua própria empresa de logística

A primeira grande inovação no modelo de negócio de la diaria foi a aposta em criar seu próprio sistema de distribuição. "Chegamos à convicção", disse Osta, "de que tínhamos que criar um canal de distribuição próprio, porque era muito grande a dependência e muito prejudiciais as regras que nos queria impor o monopólio da distribuição de jornais e revistas" que existia então. "E isso foi de certo modo o sucesso original: embora criar uma empresa de logística, além da jornalística, tenha aumentado o desafio, nos permitiu construir um vínculo direto com as pessoas", acrescentou o gerente de la diaria.



Capa da edição do fim de semana de 10 de março de 2018 (Cortesia)

Hoje, dos 137 funcionários que tem la diaria, 56 trabalham na área de distribuição, levando todos os dias o jornal impresso para as casas dos assinantes em todo o território nacional.

Segunda inovação: o formato

A próxima inovação relevante tem a ver com o modelo jornalístico que la diaria propõe. Osta explicou que "desde o primeiro momento decidimos que o assinante precisa de um resumo. O *claim* era 'apenas o que importa'". Assim, a proposta foi lançar um diário de apenas 16 páginas em formato tablóide, distribuído de segunda a sexta-feira, e em preto e branco, mas "com muita proximidade com o leitor tanto no relato visual como no escrito".

La diaria apostou desde o início em construir "uma agenda jornalística própria, que muitas vezes gerou alguma surpresa; éramos um caso raro", disse Osta. Mas para o gerente de la diaria, "essa estranheza, toda a estranheza que construímos durante esses anos, são hoje a nossa principal força. O jornal que depende somente de você. Que te oferece somente o que importa". As pré-assinaturas também ajudaram a reforçar a ideia de comunidade, essencial na aposta de la diaria.

Os assinantes de la diaria "são possíveis porque a sociedade foi mudando para esse lado, caso contrário, seríamos muito mais de nicho", disse Lucas Silva, diretor de la diaria. Silva, de 37 anos, faz parte do projeto desde o início, primeiro na cobertura política e econômica e, desde 2014, como diretor.

Durante anos, la diaria foi publicado apenas de segunda a sexta. Mas no ano passado, seus responsáveis decidiram apostar também em uma edição para o fim de semana, que foi lançada em abril de 2017. "Também contradizendo qualquer manual da empresa", explicou Osta, "saímos para a rua com uma edição impressa onde o valor do objeto é muito grande e o cuidado gráfico também". Esta edição de fim de semana, que é distribuída aos assinantes no sábado, tem 32 páginas e é impressa em cores.

A iniciativa tem sido um sucesso. A edição de fim de semana, na qual está centrada a maioria dos assinantes, tem um custo de cerca de 9 dólares por mês. E graças a ela, o diário conseguiu aumentar 39% do faturamento por assinaturas. A assinatura de segunda a sexta custa 23 dólares por mês (a digital, que é discutida abaixo, tem um custo de 12 dólares por mês).

De acordo com dados fornecidos ao Centro Knight por Damián Osta, la diaria atualmente possui 12.503 assinantes, distribuídos da seguinte forma:

- 10.341 assinantes da edição impressa (somados aqueles que recebem la diaria de segunda a sexta e no fim de semana, uma vez que há assinantes que recebem ambas as edições e, portanto, não são contados duas vezes).
- 2.162 assinantes digitais, incluindo aqueles na edição digital do diário e assinantes de outros produtos (até agora, Educação).



Lento é a revista impressa mensal de jornalismo narrativo que la diaria lançou há cinco anos. Seu diretor, Gabriel Lagos, disse que Lento nasceu "como uma alternativa ao que fazia o diário, como um produto que se pudesse preparar com mais tempo e fosse uma leitura mais tranquila." (Cortesia)

Hoje, a diária é o segundo jornal do Uruguai e pretende inclusive contestar a liderança de El País, algo difícil de imaginar quando o projeto foi lançado em 2006.

"Quando começamos, não pensamos que chegaríamos a poder ser o segundo jornal, e disputando a liderança com El País. Acho que interpretamos bem as mudanças políticas", afirmou Silvas.

Segundo dados do Instituto Verificador de Circulação (IVC) para o mês de outubro de 2017, também fornecidos por Osta ao Centro Knight, o primeiro jornal do Uruguai, El País, teve uma circulação de 16.298 exemplares de segunda a sexta (6.275 em bancas e 10.023 assinantes). O segundo jornal foi a diária, com uma circulação de 6.807 exemplares na semana (4.969 assinantes impressos e 1.838 assinantes digitais). E o terceiro lugar foi para El Observador, com 3.192 exemplares (913 em bancas, 1.611 assinantes impressos e 668 assinantes digitais).

No fim de semana, El País é o primeiro com uma circulação de 20.315 exemplares, a diária é o segundo com 8.189 exemplares (todos assinantes) e El Observador é o terceiro com uma circulação de 5.288 exemplares.

O próximo 2 de abril será um dia importante para a diária, uma vez que será lançado o redesenho da edição impressa que é publicada de segunda a sexta-feira. A diária se passará a ser "um jornal/revista com 24 páginas coloridas", de acordo com Osta. "Vamos aumentar o jornal, mas também vamos reduzi-lo em seu formato, de modo que pareça mais uma revista diária do que um jornal", acrescentou. (O novo tamanho de impressão será 26 x 31,7 centímetros).

Terceira inovação: a assinatura digital

The screenshot shows the subscription page for 'la diaria'. At the top, it says 'la diaria SUSCRIPCIONES'. Below that is the heading 'Una suscripción necesaria' followed by a paragraph: 'En tiempos de sobreinformación te ofrecemos un lugar desde donde mirar el mundo. Un diario en el que tu suscripción será determinante y hará posible el desarrollo del periodismo crítico en diversos formatos y plataformas.' A decorative wavy line separates this from the heading 'Elegí tu forma de suscripción'. Below are four subscription cards:

- Revista Lento** (Papel + Digital) for \$220. Includes: monthly magazine delivery, access to digital content, and community membership.
- Fin de semana** (Papel + Digital) for \$250. Includes: digital access on weekends and community membership.
- Digital** (Lunes a Viernes) for \$350. Includes: access to the newspaper on weekdays, access to the Education section, access to the APP, and community membership.
- Lunes a viernes** (Papel + Digital) for \$670. Includes: daily newspaper delivery, access to digital content, access to the APP, and community membership.

La diaria ofrece cuatro opciones distintas de assinatura. Uma para sua revista mensal Lento, o segundo para a edição do fim de semana, o terceiro para o acesso digital e o quarto para a edição diária. (Captura de tela)

Em janeiro de 2015, a diária lançou sua assinatura digital com o objetivo de "transferir ao digital a construção de comunidade que fizemos em torno do papel", disse Osta.

Após pouco mais de 3 anos, la diaria conseguiu que 16% de seus assinantes sejam digitais e o objetivo é duplicar essa porcentagem nos próximos anos. Em números absolutos, são cerca de 1.400 assinantes digitais que pagam cerca de US\$ 12 por mês cada um.

Até agora, o modelo de assinatura era o seguinte: os usuários podiam ler duas notícias por dia gratuitamente, e tinham que assinar para poder consumir o resto. No entanto, la diaria está modificando o sistema para oferecer 10 artigos gratuitos por mês sem registro e, uma vez registrado, mais 20 por mês gratuitamente. Para ler mais notícias, os usuários devem fazer uma assinatura.

Como explicou Silva, os conteúdos que aparecem no site do jornal foram publicados pela primeira vez na edição impressa do jornal. Além disso, diariamente são publicadas quatro ou cinco notas por uma pequena equipe de atualização.

Quarta inovação: aposta nos produtos verticais

A aposta na informação estritamente digital por la diaria está chegando na forma de canais verticais especializados e não tanto pelo enriquecimento de informações gerais.

Em maio de 2017 foi lançado o primeiro vertical digital do jornal, dedicado ao mundo da educação. La diaria Educacion é um serviço de informação especificamente para a comunidade educacional do Uruguai. Cobre informações sobre os três níveis do sistema escolar uruguaio: fundamental, médio e superior.

La diaria Educacion é um serviço de assinatura mensal que também dá acesso a todos os conteúdos digitais de la diaria. Possui uma equipe específica de três jornalistas especializados na área de educação.



Osta explicou que, para preparar o lançamento deste produto, "o que fizemos foi criar um conselho consultivo, formado por assinantes especialistas em educação, e destinar três jornalistas exclusivamente dedicados à educação. Isso nos permitiu melhorar muitíssimo a agenda jornalística do jornal sobre o assunto". Um dos serviços de la diaria Educacion é uma newsletter especializada que já é recebida por 1.200 profissionais do mundo educacional.

O bom rendimento de la diaria Educacion - alcançou cerca de 700 assinantes específicos - animou a equipe para preparar o lançamento de novos verticais, aos quais se referem internamente como "emergentes". Assim também no próximo 2 de abril serão lançados uma série de novos canais verticais de la diaria dedicados aos seguintes temas: saúde, trabalho, feminismos, ciência e esporte (o último se chamará "Garra"). Cada um deles terá sua própria identidade e presença nas redes sociais, embora sejam parte da oferta global de la diaria.

Para lançar estes verticais, a equipe de redação de la diaria está se ampliando - atualmente composta por 37 profissionais - com o objetivo de ter jornalistas especializados em cada assunto. Está previsto que pelo menos sete jornalistas se juntem à equipe.

O caso específico do novo vertical de esporte, "Garra", tem uma particularidade: está sendo criado "em aliança com os jogadores de futebol" do Uruguai, de acordo com Osta. Em certo momento, "futebolistas uruguaiois se organizaram gremialmente e criaram um movimento chamado 'Mais unidos do que nunca'

para defender seus direitos, e as reuniões deste grêmio foram feitas em la diaria, no piso térreo de nossa redação", explicou o gerente do jornal.

O resultado deste vínculo estreito é o novo vertical, para o qual estão buscando 500 sócios fundadores "que possam participar de alguma forma das reuniões editoriais", disse Osta.

Os responsáveis por la diaria acreditam que, no futuro, a edição impressa "deve ser transformada em uma espécie de catálogo desses emergentes", disse o gerente do jornal. "Temos muita informação especializada que tem muito a ver com preocupações, desejos e obsessões de nossos assinantes, e na edição em papel será publicada uma parte dessa pirâmide de informação que emerge de uma comunidade de conhecimento", acrescentou.

Quinta inovação: la diaria LAB

A redação de la diaria está localizada na cidade velha, no coração de Montevideu. O piso térreo dessa redação já foi um espaço comunitário chamado Café la diaria, agora transformado no la diaria LAB. Trata-se de um laboratório de inovação, aberto ao público, que quer possibilitar a pesquisa, produção e implementação de novos formatos jornalísticos.

Aqui, reuniões de todos os tipos são realizadas com assinantes e outras pessoas ligadas a la diaria. Também são elaborados programas formais, como um curso sobre realidade virtual e jornalismo imersivo realizado em maio do ano passado, com a participação de assinantes e até mesmo jornalistas de la diaria.

Sexta inovação: comunidade de conhecimento e criação

Os responsáveis por la diaria gostam de definir seu projeto como "uma comunidade de pessoas que compartilham informações, inquietudes, gostos e conhecimentos" e que "aceitam pagar uma associação para fazer parte e possibilitarem que exista tal espaço de sensibilidade compartilhada" como explicado em um documento de apresentação do projeto.

Osta acredita que a razão de ser de la diaria é "administrar uma comunidade de conhecimento". 70% dos assinantes de la diaria têm educação universitária. "O conhecimento", diz Osta, "não pode mais fluir de forma unidirecional. Temos que buscar as formas de retroalimentar o que fazemos e melhorar o jornalismo que fazemos com o conhecimento que nossos assinantes têm".

Um bom exemplo da função que la diaria quer exercer como dinamizador de uma comunidade de conhecimento é o projeto [Río Abierto](#), um dos 11 selecionados e financiados pela [ALTEC](#) (sigla em espanhol para Aliança Latino-Americana de Tecnologia Cívica). Esta entidade é o resultado de



Um curso de Realidade Virtual realizado no la diaria Lab em que participaram assinantes e colegas de outros meios. (Cortesia)

uma aliança entre a Omidyar Network, a Avina Americas e a Fundación Avina e busca promover o desenvolvimento de iniciativas de tecnologia cívica na América Latina.

O projeto Río Abierto pretende "democratizar o acesso à informação sobre a qualidade e gestão da água na bacia do rio Santa Lucía e do rio da Prata", como explicado na web. Para isso, usa ferramentas de visualização de informações e promove ações de sensibilização e participação cidadã para o cuidado de um recurso-chave como a água.

A origem deste projeto está na polêmica instalação de uma nova fábrica de celulose no Uruguai pela empresa finlandesa UPM. La diaria quis conversar com assinantes, cientistas, ambientalistas e governantes sobre qual deveria ser seu papel informativo em relação a esse tema. Uma aliança com especialistas do mundo universitário destacou que a situação dos rios "era extremamente crítica em todo o território nacional", explicou Osta, e é por isso se decidiu promover o projeto Río Abierto, com o objetivo de oferecer informações claras sobre esse assunto.



Debate sobre Feminismos e o Futuro como parte dos eventos do Dia do Futuro 2017 de la diaria. (Facebook)

Os assinantes desempenharam um papel especialmente ativo: 900 responderam ao questionário que la diaria fez sobre o uso e cuidado da água e suas necessidades de informação nesta área.

O núcleo duro deste projeto é integrado pela gerente de projetos de la diaria, Lucía Pardo, que atua como coordenadora, Natalia Uval, que é responsável pela parte jornalística, e a advogada Ana Tuduri, ativista ambiental.

Outro projeto promovido por la diaria que mostra sua capacidade de se tornar um dinamizador de uma comunidade de conhecimento é o [Dia do Futuro](#), que foi criado há sete anos. La diaria reúne assinantes e representantes da academia, da sociedade civil e de partidos políticos para discutir o futuro do país. Cada ano, um tópico específico é definido e mais de uma centena de atividades, como workshops, conferências ou hackathons, são realizadas durante o mês de setembro.

Como Pardo ressalta, la diaria "propõe aos assinantes que eles trabalhem em um tema específico para saber quem quer participar e de que maneira e saber sobre quais tópicos eles têm conhecimento específico".

Pardo, que estudou Engenharia de Alimentos e se juntou à equipe em 2011 para a primeira edição do Dia do Futuro, acredita que "o contato aprofundado com os assinantes, que trazem conhecimento de múltiplas formas e seu compromisso" é um excelente exemplo de inovação. E essa relação direta com os assinantes supõe "uma grande força" para o diário, dos quais talvez outros jornais não desfrutem.

O evento ganhou destaque e há dois anos o Parlamento do Uruguai aprovou por unanimidade a criação do Dia do Futuro por iniciativa justamente de la diaria e do grupo impulsor deste projeto, segundo explicou Pardo.

Próxima campanha

"Hagamos lo imposible" ("Façamos o impossível") é o nome da nova campanha que la diaria está prestes a iniciar. Com ela, o jornal quer dar um passo adiante na sua estratégia inovadora, já que propõe que 100%

do seu orçamento seja custeado pelos assinantes (atualmente, a porcentagem que os assinantes contribuem é de 79% do total).

A novidade que a diaria pretende aplicar é a seguinte: se conseguir atingir esse 100%, compromete-se a destinar todo o dinheiro que entre pela publicidade - que atualmente representa 15% do orçamento - para financiar novos projetos jornalísticos que serão escolhidos pelos membros da comunidade de a diaria.

De acordo com o gerente do jornal, se alcançarem esse objetivo, "aumentaremos a quantidade e diversidade de conteúdo que nossos clientes recebem, o que, por sua vez, tornará a assinatura digital de a diaria mais atrativa". Em números absolutos, a diaria calcula que cerca de US\$ 30 mil por mês poderiam ser alocados para financiar novos projetos jornalísticos.

Escassez e inovação

Em a diaria, a inovação tem sido frequentemente associada à falta de recursos. Seu gerente, Damián Osta, resume assim: "Eu sempre digo que a inovação é muitas vezes a filha da escassez, e a escassez é uma marca identitária nossa".

Mas os números de a diaria estão melhorando. No ano passado a diaria teve uma arrecadação total de US\$ 2.480.000. Como explicou o gerente, "hoje somos um jornal que não tem perdas". E o objetivo nos próximos anos é crescer.

LIÇÕES

- A contribuição de assinantes podem ir muito além do que apenas seu dinheiro. Se a oportunidade for oferecida, muitos participarão com seus conhecimentos e idéias.
- Ter um espaço físico de encontro direto com assinantes e leitores facilita que se sintam parte do meio.
- A inovação pode ser aplicada em qualquer âmbito da atividade do meio, não só no campo tecnológico.
- Os canais verticais focados em temas de interesse especial para o público do meio oferecem uma oportunidade para a expansão do negócio.
- Os laboratórios de inovação são uma fórmula prática para concretizar os esforços de renovação e busca de novas soluções no meio.



Frame do vídeo da campanha de crowdfunding #ElijoAnimal

Animal Político sacode a classe política mexicana com inovações em conteúdo, apresentação e trabalho colaborativo

Por César López Linares

28 de março de 2018

No México é comum escutar a frase “um passarinho me contou” quando alguém compartilha uma informação cuja fonte não pode - ou não quer - revelar.

Essa frase nunca havia feito tanto sentido para o jornalismo no país como quando o jornalista e empresário de mídia Daniel Eilemberg escolheu um pássaro de cabeça verde como o personagem central do que se tornaria um dos meios nativos digitais de notícias mais influentes do México.

O pássaro surgiu no Twitter como @pajaropolitico (“pássaro político”) em outubro de 2009, época em que a mídia nativa digital ainda não havia decolado no México e o consumo de notícias na internet era quase exclusivamente por meio de sites de jornais, que eram essencialmente réplicas das versões impressas.

Eilemberg convidou o jornalista mexicano Daniel Moreno para estar à frente do projeto de @pajaropolitico. A ave tinha um objetivo específico: ser um personagem que informasse e mantivesse uma conversa direta com os usuários dessa rede social. Isso evoluiu para o que é hoje um meio de comunicação digital nativo que se propôs a inovar em forma e conteúdo com temas que estavam praticamente ausentes da mídia tradicional mexicana.

A inovação de @pajaropolitico começou com esse diálogo direto que poucos da mídia tradicional tinham com seus leitores. É por isso que, desde o início, Moreno colocou uma equipe de jornalistas no comando da conta do Twitter.

"É uma equipe que confirma as informações", disse Tania Montalvo, editora-geral de Animal Político, ao Centro Knight. "Se você envia uma mensagem ou uma reclamação para qualquer meio neste país, a verdade é que você raramente tem uma resposta, e nós trabalhamos de uma maneira totalmente oposta. Eu não estou trabalhando para o político ler, mas para os cidadãos. Acho que isso nos distingue e também acho que os leitores valorizam muito".



Esse diálogo foi um fator determinante um ano depois, quando @pajaropolitico lançou seu site. Moreno e sua equipe perceberam que os temas que mais interessavam a seus seguidores no Twitter eram a corrupção, o ambiente, a violência e a falta de responsabilização dos políticos, tópicos que a mídia tradicional abordava, mas não investigava com atenção.

Ao longo de sua carreira de quase 30 anos no jornalismo, e seu tempo nos jornais mais influentes do México, como Reforma, El Universal, Milenio, Excelsior, El Financiero e El Economista, Moreno pôde ver que essas questões eram abordadas pela mídia tradicional, mas não completamente investigado.

"O fato de termos abordado de maneira quase obsessiva as questões de corrupção e direitos humanos fez uma diferença importante em um país onde o jornalismo tende a ser muito político. Acho que tivemos a virtude de abordar essas questões por cima das fontes tradicionalmente políticas", disse Daniel Moreno, agora diretor geral de Animal Político, ao Centro Knight. "As investigações para revelar casos de corrupção não são - nem de longe - algo comum na mídia mexicana. E no caso dos direitos humanos, a norma é contar os mortos, reproduzir a versão oficial, revitimizar as vítimas."

[Animal Político](#), considerado um dos primeiros meios exclusivamente digitais no México, foi lançado em novembro de 2010 com a intenção de trabalhar sobre estas questões. Naquela época, os meios digitais nativos de notícias baseados nos EUA como o [The Huffington Post](#) e o [Político](#) estavam em modo de expansão total.



Daniel Moreno, director-geral de Animal Político (Cortesia)

Animal Político notou que a maioria de seu público tinha entre 25 e 35 anos, e perceberam que este setor da audiência não estava satisfeito com o jornalismo de declarações, mas exigia provas mais concretas. Por esse motivo, o site baseou-se no jornalismo de dados para apoiar suas reportagens. Os editores sabiam que era importante saber como transmitir essa informação ao público.

"Basear uma investigação jornalística em dados, informações concretas, provas e documentos deve ser um requisito a ser cumprido por qualquer investigação jornalística", disse Moreno. "Estou convencido de que os jornalistas do Animal Político aprenderam como usar bancos de dados, processar informações, extrair dos documentos informações

jornalísticas altamente relevantes, cruzar os dados para encontrar coincidências e revelações."

A equipe do site tornou o gerenciamento de dados parte de sua rotina diária. Montalvo liderou o projeto NarcoData em 2015, um dos mais representativos do jornalismo de dados no México. É a primeira

plataforma digital interativa que explica a presença e a evolução do crime organizado no México desde os anos 70.

Graças a esta gestão do jornalismo de dados, o trabalho do Animal Político teve um impacto na realidade de seu país em mais de uma ocasião. Uma de suas reportagens mais emblemáticas é "[Las Empresas Fantasma de Veracruz](#)", publicada em 2016, que revelou como o governo do Estado de Veracruz utilizou uma rede de corporações fictícias para desviar milhões de pesos.

O projeto tem uma série de artigos, infográficos, vídeos e documentos que foram usados para explicar em detalhes o esquema de corrupção usado pelo então governador Javier Duarte, atualmente preso.

"Eu digo isso sem nenhuma dúvida: sem a reportagem, Javier Duarte nunca teria sido investigado", disse Montalvo. "Ele inicialmente negou tudo, mas continuamos a publicar as provas, e a pressão foi tão grande que ele renunciou e fugiu do país".

Como resultado de "As Empresas Fantasma de Veracruz", realizada em colaboração com a organização [Mexicanos contra a Corrupção e a Impunidade](#), Animal Político colocou a questão da corrupção no centro da cobertura política da mídia, em grande parte graças à forma em que eles apresentavam informações tão complexas, tornando-as fáceis de entender.

Para a distribuição da reportagem nas redes sociais, os editores decidiram usar emojis, o que não era comum para um meio de comunicação sério, especialmente com um assunto tão pesado quanto a corrupção. O resultado foi que o conteúdo também reverberou em públicos que não leem hard news com frequência.

"Foi uma decisão editorial que acabou tendo resultados muito bons", disse Yosune Chamizo, designer de informação do site, ao Centro Knight. "Esse tipo de coisa nos ajudou a nos aproximar de novos setores, porque no fim do dia Animal Político tem informações muito sérias, e há um grupo de pessoas que talvez não estejam interessadas nesse tipo de conteúdo."

A reportagem rendeu ao autor Arturo Ángel Mendieta o prestigioso Prêmio Alemão de Jornalismo Walter Reuter, que celebra o jornalismo mexicano. O anúncio do prêmio disse que o júri considerou a reportagem "[um dos trabalhos de maior impacto nos últimos anos no México](#)" e que foi "fundamental para expor os excessos e abusos de um governo como o de Javier Duarte de Ochoa". Ángel e o jornalista Víctor Hugo Arteaga também ganharam o [Prêmio Nacional de Jornalismo Mexicano](#) em 2016 na categoria de Reportagem Investigativa. No anúncio dos vencedores, o júri salientou o "[trabalho rigoroso de cruzamento de informações, verificação de dados oficiais e investigação no local, apresentado em formato multimídia](#)".

Mas a equipe por trás das reportagens especiais do Animal Político vai além das pessoas cujas assinaturas aparecem no topo do artigo. O site aprendeu que o escopo de uma reportagem é multiplicado quando membros de todas as áreas da redação estão envolvidos na sua execução desde o início.



Captura de tela da reportagem "Las Empresas Fantasma de Veracruz"

"Trabalhamos nas investigações como uma equipe, nunca é uma pessoa apenas fazendo isso, é uma equipe de oito ou dez pessoas", disse Montalvo. "Há dois repórteres com habilidades totalmente diferentes que trabalham juntos e que desde o começo estão trabalhando com o editor com uma perspectiva externa, mas também com uma equipe de vídeo, uma equipe de design e um editor de público. Portanto, o impacto é muito maior."

"É uma necessidade atual da mídia ter essas equipes de três partes: programador - jornalista / comunicador - designer de informação", disse Chamizo. "Essa combinação de três pessoas com esses perfis é o que possibilita fazer especiais como esse".

A arte de saber apresentar a informação



Jornalistas do site aprendem que embora o conteúdo seja o mais importante, a maneira em que ele é apresentado também é fundamental (Captura de tela)

Ao trabalhar com grandes quantidades de dados para um produto jornalístico, o design da informação torna-se fundamental. Por isso, o site decidiu fortalecer sua equipe de jornalistas multimídia em janeiro de 2017 com uma nova estratégia de vídeo e design e também criou a posição de designer de informação para Chamizo, que possui experiência em visualização de dados e um mestrado em design de informação. O objetivo era criar equipes multidisciplinares para atender a demanda por formatos que os leitores de mídias digitais nativas exigem, algo mais visual, compreensível e fácil de compartilhar nas redes sociais.

outro dos projetos especiais do Animal Político que teve um impacto significativo, utilizou o poder de Chamizo com a organização da informação, bem como as habilidades de apresentação da equipe de multimídia. É uma investigação complexa que revela um esquema de desvio que envolve dependências do governo federal, universidades públicas e empresas fantasmas.

[“La Estafa Maestra”](#) (“A fraude mestre”),

A reportagem, que foi publicada em 10 de janeiro de 2018, envolveu a análise e organização de múltiplos bancos de dados e informações de três repórteres.

"Cada repórter trabalha de uma maneira diferente e, depois, você precisa coletar as informações, porque não é necessariamente uma informação padronizada", disse Chamizo. "Foram vários meses - dois ou três - para nada mais do que reunir as informações dos três repórteres em um banco de dados unificado para poder medir o que estava acontecendo. Foi um passo fundamental, e sem essa etapa não teríamos publicado até hoje."

Graças à aplicação do design de informação, essa enorme quantidade de dados pode ser traduzida em elementos muito mais fáceis de consumir. A investigação foi apresentada em várias reportagens em texto, vídeo e infográficos e [até mesmo em quadrinhos](#). Cada um desses elementos visava as preferências de diferentes tipos de público.

"É uma maneira de simplificar as informações, simplificá-las sem banalizá-las", disse Montalvo. "Com os vídeos de 'La Estafa Maestra, você viu e entendeu a fraude perfeitamente. Mas isso não significa que perdemos visualizações em reportagens de texto longo. Havia públicos completamente diferentes que procuravam maneiras diferentes de descobrir o que foi 'La Estafa Maestra'".

de que seu SEO é altamente otimizado. O site confirmou que basear uma estratégia apenas no Facebook e no Twitter é um erro.

"Você tem que olhar para outros canais, as redes não são tudo, você tem que pensar fora da caixa", disse Ramis. "Meios que baseavam tudo em posts pagos no Facebook agora estão perdendo tráfego. Nós não, porque olhamos para outros lados."

Em fevereiro de 2018, Animal Político registrou um total de mais de 8,8 milhões de visitas e atraiu 4,4 milhões de usuários únicos. Nos smartphones - a principal plataforma em que o Animal Político é consumido -, o site ficou entre [os três meios digitais nativos de notícias mais lidos do México](#), com 3,6 milhões de visitantes únicos, logo abaixo de UNOTV.com (7,7) e de SDP News (6,1).

A equipe atribui os bons números em janeiro e fevereiro em grande parte ao seu especial "La Estafa Maestra", que tem sido a história mais consumida do site nas redes sociais até agora este ano, e ao fato de ter envolvido a equipe de audiência no projeto desde o começo. Eles também observam a diversificação dos formatos em que o projeto foi apresentado.

"Quando você envolve um editor de audiência, um gerente de comunidade, a conversa muda e eles podem ter ideias diferentes das que normalmente são feitas", disse Ramis. "A equipe de editores de audiência propôs o título 'La Estafa Maestra' e a hashtag. Foi um grande brainstorming em que muitas mentes com diferentes perfis estão envolvidas e isso garantiu que o trabalho em equipe tenha sido tão produtivo e que o produto tenha sido um sucesso."



Pioneiros em fact-checking

Desde janeiro de 2015, Animal Político abraçou a tarefa de avaliar o discurso dos políticos para encontrar inconsistências e informações falsas. [El Sabueso](#) ("O cão farejador") é o nome do projeto de fact-checking do site, que usa uma metodologia inspirada pelos principais sites de fact-checking: Politifact e Chequeado, dos Estados Unidos e da Argentina, respectivamente.

Depois de três anos, El Sabueso é um dos poucos esforços de verificação de fatos que sobreviveram no México, e é o único com reconhecimento do Poynter Institute.

No momento da eleição, a checagem de fatos torna-se uma ferramenta fundamental para jornalistas que buscam expor informações falsas ou o uso de dados manipulados por candidatos. É por isso que Animal Político juntou-se à [AJ+](#) e [Pop-Up Newsroom](#) para convocar mais de 60 mídias, tanto digitais quanto tradicionais, para disseminar seu projeto de fact-checking.

Foi assim que o [Verificado 2018](#) surgiu em preparação para a eleição presidencial no país. O projeto, lançado em 12 de março, tem seu próprio site e contas nas redes sociais. Desde aquele dia, dezenas de notas foram publicadas com o selo #Verificado2018, o que significa que são informações que foram analisadas e classificadas de acordo com seu nível de veracidade.

"Estou convencido de que o Verificado 2018 é uma evolução do El Sabueso", disse Moreno. "O espírito tem sido servir o leitor de um formato diferente que consiste em aumentar o custo da mentira, não permitindo que a classe política possa mentir para as pessoas impunemente".

O site uniu forças com redações como Mexicanos Contra a Corrupção e a Impunidade ou AJ+, bem como com jornalistas independentes, para realizar investigações. Eles também ministraram cursos sobre metodologia e jornalismo investigativo para cerca de uma dúzia de meios.

"Com relação às inovações de Animal Político, eu também acrescentaria que optamos pelo trabalho colaborativo", disse Moreno. "Parto da base de que o trabalho colaborativo é indispensável para os desafios que a mídia independente e os jornalistas em todo o país têm."

O site também fez alianças estratégicas para divulgar seu conteúdo com meios do interior do México e redações menores. E a colaboração ocorreu até mesmo em compartilhar o espaço físico para sua redação.

Após o terremoto na Cidade do México em 19 de setembro de 2017, o prédio onde ficava a sede de Animal Político sofreu danos significativos e teve que ser evacuado. Apesar de não ter uma redação física, a equipe intensificou seu trabalho e desenvolveu [a cobertura #Sismo19S](#), com o apoio da Mexicanos Contra a Corrupção e a Impunidade, que os hospedou em suas instalações.

Alianças com outros meios também têm vantagens comerciais e de negócios. Em 2018, Animal Político ingressou no Grupo Editorial Criterio, que publica a revista [Newsweek en Español](#) e opera diversos jornais em diferentes Estados do país. O objetivo é aproveitar a força comercial de um meio de comunicação tradicional bem posicionado e, ao mesmo tempo, aproveitar novos canais para disseminar conteúdo.

"Eles têm muito mais experiência para fazer negócios, vendas, o que foi muito complicado e não tínhamos tanta capacidade para fazer", disse Montalvo.

"Newsweek é um enorme canal de transmissão. Ler o conteúdo do Animal Político na Newsweek dá a você um plus."

Antes dessa aliança, Animal Político teve que fazer grandes esforços para seu financiamento, como a maioria dos meios de comunicação independentes. A maior parte de sua receita - 45% - vem de propaganda via publicidade programática e outra parcela importante - 25% - de cursos e consultoria para outras empresas.



Verificado 2018 é um projeto entre AJ+ en Español, Animal Político, Pop-Up Newsroom e outros meios aliados. (Facebook)

Desde o início, o site tinha subsídios para projetos específicos, embora recentemente esse tipo de financiamento correspondesse a 25% de seu financiamento total, graças a contribuições de organizações como a Open Society Foundations e a Ford Foundation. Além disso, graças à campanha [#ElijoAnimal, 5% de sua receita é proveniente de crowdfunding](#).

Grande parte de sua publicidade vem do Animal Gourmet, seu site vertical que foca em comida e gastronomia, o que é mais atraente para os anunciantes. Dessa forma, eles conseguiram evitar a publicidade do governo, o que lhes permite reforçar sua imagem como mídia independente.

"Não somos o único meio que não recebe publicidade do governo federal, mas acredito que somos um dos poucos que exigem abertamente a regulamentação da publicidade oficial", disse Montalvo. "Estamos com organizações civis que estão promovendo uma regularização da questão para que não seja usada no resto da imprensa como uma forma de controle e censura, e acredito que os leitores também distinguem isso."

Com o crescimento alcançado ao longo de quase oito anos, e depois de ter se posicionado como um meio com credibilidade, Animal Político pretende continuar ampliando seu alcance com a criação de redações em outros estados mexicanos, ou até mesmo levar sua marca jornalística para outros países latino-americanos.

Além disso, eles continuarão a explorar novas linguagens e formas de trazer informações para seus leitores.

"Hoje Animal Político é mais do que eu um dia imaginei", disse Moreno. "Tivemos a capacidade de nos adaptar ao tempo, de reimaginar o conteúdo, as linguagens, de repensar a maneira de conversar com os leitores. Tudo isso tem sido repensado todos os dias. Então, sim, dizemos que estamos no espírito de imaginar um futuro ambicioso."

LIÇÕES

- Envolver gerentes de comunidades e designers em um projeto de investigação permite gerar ideias "fora da caixa", o que se traduz em um impacto maior na audiência.
- Para públicos tão diversos, apresentar informações sobre questões "duras" - como corrupção, violência e direitos humanos - em diferentes formatos e plataformas resulta em atingir públicos que não buscam precisamente esse tipo de conteúdo como primeira opção.
- As formas de apresentar a informação são importantes, mas devem ser secundárias ao conteúdo. Ou seja, os formatos devem ser decididos a partir do conteúdo que se quer mostrar.
- Em meios digitais, é vital se concentrar em uma estratégia além das redes sociais. Explorar outras mídias, como newsletters ou mensagens instantâneas, garante a manutenção do fluxo de tráfego para o site.
- Embora as reportagens especiais tenham um grande impacto, as histórias mais lidas são geralmente aquelas que oferecem um serviço ao leitor. (Por exemplo, artigos sobre novos procedimentos para realizar um processo burocrático, datas importantes no calendário escolar, novos preços dos combustíveis, etc.)



A equipe do ECOLab no El Colombiano (Cortesia)

ECOLab, do El Colombiano, reimaginou um jornal tradicional de dentro para fora

Por Dylan Baddour

4 de abril de 2018

Quando Martha Ortiz aceitou a oferta para reformular completamente El Colombiano, um jornal centenário em Medellín, na Colômbia, ela resolveu questionar tudo aquilo em que a indústria jornalística acreditava. E ela fez isso com resultados notáveis.

Ortiz, 48 anos, viveu perto do jornalismo durante toda a sua vida. Sua família era co-proprietária do grupo de mídia El Colombiano, então seu avô e seus pais esperavam que ela se tornasse jornalista. Ela se rebelou e se formou em design industrial em uma universidade de Bogotá, embora mais tarde tenha estudado mídia na Espanha, inglês na Inglaterra e negócios nos Estados Unidos.

Ortiz conhecia bem a história do declínio da mídia tradicional, com a diminuição da circulação, a queda na receita e o surgimento de novos leitores que se mostraram difíceis de cativar.

Em 2009, ela estava trabalhando como consultora independente de mídia, pensando e criando sites de corporações e universidades, quando recebeu uma ligação de Medellín. Jorge Hernández, chefe da outra

família que era co-proprietária do grupo El Colombiano, queria que ela redesenhasse um jornal financeiro menor, o La República, o que ela fez com muito sucesso.

Mas quando eles pediram a ela para reformular El Colombiano, a marca centenária, ela sabia que não seriam apenas alguns pequenos ajustes que resolveriam os problemas que continuavam a confundir grandes meios de comunicação em todo o mundo.

Então, em vez de uma proposta para redesenhar El Colombiano, ela entregou uma proposta para convocar uma equipe em tempo integral para reimaginar o que o jornal poderia ser.

"Eu disse que eles precisavam parar de ter medo, sentar para pensar e desenvolver novas ideias", disse Ortiz, que agora é editora-chefe do jornal, ao **Centro Knight**. "É uma mudança do modelo jornalístico como um todo, uma mudança de conteúdo, do cabeçalho do jornal, de toda a estratégia de comunicação visual".

Para conseguir isso, ela fundou o ECOLab, batizada em homenagem à abreviação de El Colombiano, um laboratório interno de inovação que desde então reformulou uma ampla gama de peças do grupo de mídia El Colombiano.



Martha Ortiz, fundadora do ECOLab (Divulgação)

ECOLab representa um modelo de negócios distinto para o jornal, um órgão interno encarregado de identificar constantemente o potencial de inovação na empresa, para então fazê-lo acontecer. Em um mercado de notícias tão dinâmico, disse Ortiz, os meios precisam estar preparados para se adaptar constantemente.

Em 2015, ECOLab ganhou o prêmio principal do Global Media Awards da International News Media Association (Associação Internacional de Meios de Notícias, em tradução livre), e foi semifinalista em 2016 no concurso da Society for News Design (Sociedade para o Design de Notícias, em tradução livre) de jornal com melhor design do mundo. Os juízes da INMA disseram que ECOLab “abordou centenas de inovações de longo prazo. Capacitou os funcionários a mudar suas rotinas diárias e inovar”.

“A mudança no formato, no design e na distribuição do jornal foi um desafio para um jornal tradicional e regional”, disse Juan Luis Aristizabal, presidente do conselho de diretores do grupo de mídia El Colombiano. “Este projeto foi bem-sucedido e permitiu que o jornal continuasse sendo um negócio lucrativo neste momento em que toda a mídia impressa está lutando para sobreviver”.

“Martha é inquieta e curiosa em relação ao que está acontecendo com a mídia em nível global, e ela entende os desafios enfrentados pela indústria para se reinventar em um ambiente onde é complicado monetizar o valor agregado da informação e da investigação jornalística”, acrescentou.

Nos seis anos desde a sua criação, ECOLab passou seis meses redesenhando o jornal impresso, seis meses redesenhando o aplicativo móvel, dois anos redesenhando o site, além dos jornais e revistas do grupo.

Antes de criar ECOLab, Ortiz apresentou algumas condições ao seu diretor, Hernández. Se a equipe iria trabalhar tão tediosamente em um projeto tão grande, então Ortiz precisava de uma garantia de que as mudanças propostas seriam implementadas. Ela não queria que a gerência entrasse no último momento

com suas próprias ideias. E ela precisava tirar os funcionários dos jornais de suas tarefas por pelo menos seis meses de cada vez.

Ortiz escolheu a equipe de nove pessoas, atraindo funcionários de todas as seções do jornal, da fotografia e da redação ao design e à publicidade. Depois, pediu aos membros que abandonassem a hierarquia - no ECOLab, gerentes e funcionários estavam no mesmo patamar - e todas as outras responsabilidades que tinham no jornal.

"Foi um compromisso muito patriótico", disse Paula Andrea Montoya, uma funcionária de design de revistas que foi escolhida para o primeiro projeto do ECOLab. "Fiquei surpresa com o rigor e a disciplina."

A equipe achou que enfrentaria grandes riscos ao renovar El Colombiano. O jornal, com mais de um século, era uma instituição em Medellín. Eles temiam que mudanças radicais pudessem prejudicar a marca. Independentemente disso, eles começaram a trabalhar.

O processo começou com a análise do mercado de notícias e do lugar de El Colombiano nele, identificando as características importantes ou distintivas de seus meios e seus pontos fortes e fracos. Cada pessoa teve que investigar e analisar 30 jornais ou meios do mundo todo.

Eles realizaram pesquisas e conversaram com os moradores da cidade sobre o jornal, compilaram suas próprias capacidades tecnológicas e de pessoal e contrataram antropólogos para ajudá-los a traçar o perfil de seu público.

Em seguida, a equipe listou todos os objetivos que tinham para o novo El Colombiano e iniciou o árduo processo de lançar ideias. Todo problema requer três soluções potenciais no ECOLab - uma solução natural, geralmente a óbvia; uma solução "contemporânea", um pouco mais radical; e uma solução "artística", mais radical ainda. A tática forçou as pessoas a estimular sua criatividade, disse Ortiz.

"Nós mudamos tudo", enfatizou ela.



Seus estudos mostraram que seu novo público tinha uma mentalidade global e queria saber como as tendências internacionais se relacionam com questões locais. A equipe determinou que o jornal impresso não deveria conter apenas as notícias disponíveis na internet; ele tinha que ser "pós-web", analítico. ECOLab expandiu a seção de opinião e acrescentou mais pontos de vista. Eles acrescentaram um contraponto ao editorial diário e inseriram pequenas caixas de fatos por todo o jornal.

Eles dedicaram mais espaço para fotos, que compareceriam em menor quantidade, porém maiores e melhores, focando na criação de um produto mais bonito. Eles inclusive redesenharam o clássico cabeçalho do jornal.

Eles mudaram do formato standard para tablóide grampeado e selecionaram o que consideravam cores dignas da web. Eles mudaram os nomes das seções e eliminaram as letras das seções nos números das páginas.

"É como quando você organiza sua casa", disse Andrea. "Você pinta as paredes, depois percebe que o chão parece feio e a mobília é velha. As revistas começaram a parecer feias."

Então a equipe redesenhou as duas revistas semanais, além de um jornal semanal para crianças, El Colombianito. Após seis meses de trabalho, a equipe entregou seu trabalho para a gerência do jornal e se desfez. No ECOLab, novas equipes se reúnem para cada projeto.

Em 2014, o ECOLab começou a trabalhar no redesenho do site do jornal, um empreendimento de dois anos. Os usuários do site aumentaram em 20% após o lançamento da nova página, informou o ECOLab. Redesenhos subsequentes do grupo de jornais de bairro de El Colombiano provocaram um salto de 40% em circulação.

Mais do que gerar produtos com aparência agradável e moderna, Ortiz disse que o principal impacto do ECOLab em El Colombiano é transmitir uma sensação de energia criativa entre os funcionários, em um momento em que a indústria de notícias sente a pressão constante para inovar. Mais de 25 funcionários de El Colombiano passaram pelo laboratório de inovação e participaram do processo pelo qual a mídia tradicional pode, embora lentamente, reformatar-se para atender um público moderno. Os funcionários levam suas experiências no ECOLab de volta para suas mesas quando retornam.

"Estou com a mentalidade e a metodologia do ECOLab tatuadas na minha alma", disse Andrea.

LIÇÕES

- Nada é sagrado (reavalie seu cabeçalho)
- Trate um projeto de redesenho como a tremenda tarefa que é, não fique no meio do caminho
- Há espaço para um jornal impresso "pós-web" no mundo digital
- Envolver todos os departamentos no processo de reformulação
- A estética é importante, embeleze seu jornal



O projeto El Surtidor, de Memetic Media, usa comunicação gráfica para contar histórias, como esta sobre a venda de dados pessoais. (Captura de tela)

Memetic Media inova em design e distribuição e aposta em jornalismo digital para o público jovem no Paraguai

Por Carolina de Assis

11 de abril de 2018

Desde Assunção, capital do Paraguai, um grupo de profissionais— entre jornalistas, designers, ilustradores e fotógrafos— tem se dedicado nos últimos três anos a construir novas narrativas jornalísticas digitais voltadas para o público jovem do país. [Memetic Media](#), associação sem fins lucrativos fundada em 2016, reúne três projetos de mídia que têm em comum a inovação no formato, na linguagem e na abordagem jornalística. A intenção é engajar essa faixa da audiência negligenciada pelos grandes meios até então, segundo os editores.

“Uma aposta na juventude é uma aposta política”, disse Juan Heilborn, cofundador e um dos nove membros de Memetic Media, ao **Centro Knight**. “É a geração que deverá melhorar o país que temos e tratamos de fornecer-lhes informação relevante. Por outro lado, é um público que vimos órfão, do Estado, das comunicações, de suas famílias trabalhadoras. Tudo o que está dirigido a eles é consumo ou

repressão. E eles demonstraram, com revoltas estudantis e universitárias, que são muito mais conscientes de que não querem ser apenas consumidores ou produtos.”

A aposta de Memetic Media parece ter lastro: no Paraguai, que tem cerca de 7 milhões de habitantes, os adultos jovens, com idades entre 20 e 34 anos, [são 26% da população](#), segundo a Direção Geral de Estatística do país. “Ainda assim, há pouca atenção tanto de políticas públicas como de serviços, além da oferta de consumo e, ocasionalmente, eleitoral”, disse Alejandro Valdéz, também cofundador da associação, ao Centro Knight.

Segundo Valdéz, a audiência inicial de Memetic Media consiste em “um público urbano, que vive em Assunção, estuda, trabalha e cuja característica distintiva é que estão inseridos em organizações (movimentos, partidos, redes, grêmios estudantis, sindicatos, ONGs, coletivos empreendedores). Usam internet de maneira *heavy*, muitos são líderes de opinião em suas áreas e têm uma visão cosmopolita, em uma faixa etária de 23 a 35 anos”.

Essa descrição pode ser aplicada também aos próprios membros de Memetic Media –a média de idade dos membros da associação é 34 anos, disse Jazmín Acuña, também uma cofundadora, ao Centro Knight.



A redação de Memetic Media (Cortesia)

Acuña, Heilborn e Valdéz são editores, respectivamente, de [Kultural](#), [El Surtidor](#) e [Fotociclo](#), projetos de Memetic Media que trazem elementos inovadores na produção e na apresentação da investigação e da apuração jornalística e do fotojornalismo urbano.

Uma câmera sobre rodas

O fotógrafo Juan Carlos Meza é editor de fotografia de um dos maiores meios do Paraguai, o jornal ABC Color. Após quase quatro décadas dedicadas à fotografia, em 2013 sua paixão por retratar Assunção fez nascer [Fotociclo](#)– que acabou levando à formação de Memetic Media, disse Valdéz, editor do projeto.

Fotociclo nasceu do intercâmbio de vários profissionais e artistas que compartilhavam um espaço de trabalho no centro da capital paraguaia, entre eles Meza e Valdéz. “É basicamente um projeto de fotojornalismo urbano, focado em Assunção, uma cidade, como muitas latino-americanas, cheia de conflitos, e Fotociclo coloca suas lentes sobre isso”, conta o editor.

O nome entrega de que se trata a iniciativa: Meza “sobe todos os dias em uma moto de carga especialmente equipada para fazer fotos e transportar a equipe e chegar aos mais remotos cantos da cidade, faz fotos e a equipe se encarrega de converter essas fotos em histórias”, explica Valdéz.

O projeto tem como principais características a estreita relação com a audiência e a forte presença nas redes sociais, aspectos que se tornaram o cerne de outras iniciativas de Memetic Media. “Vivemos 100%

nas redes, e este é o projeto que tem a maior audiência de Memetic e a comunidade mais consolidada”, diz o editor.

Todos os dias, pelo menos uma foto de algum lugar de Assunção é postada nos perfis de Fotociclo nas redes sociais. As imagens ressaltam a beleza cotidiana da cidade, mas também seus paradoxos e suas deficiências, e mexem com os sentimentos dos moradores da capital paraguaia sobre o espaço urbano que os cerca.



Fotógrafo Juan Carlos Meza (Cortesia)

O projeto cresceu com a comunidade online que foi arrebanhando nos últimos quatro anos, e também investiu em criar laços offline com feiras, exposições e “[fotocaminhadas](#)”. Os passeios são guiados pelo fotógrafo ou pelo editor de Fotociclo e por especialistas em Arquitetura, Urbanismo e História, para que os apreciadores do projeto possam explorar Assunção e clicar eles mesmos a cidade.

Essas atividades “vão muito além do espaço habitual do jornalismo”, acredita Valdéz, e ajudam a consolidar a relação entre Fotociclo e seu público. “Essa conexão com a audiência também tem algo a ver com o projeto ter muito de arte: é *street media*, é performático - é um carrinho alaranjado muito peculiar percorrendo todos os dias a cidade, conduzido por um fotógrafo que já é uma lenda urbana”, afirma.

No fim de 2017, Fotociclo lançou [sua primeira revista impressa](#), que reuniu mais de 150 fotos e foi financiada e “coeditada” pelo público, conta Valdéz. A equipe responsável pelo projeto revisou as mais de 3.000 fotos tiradas por Meza e publicadas nas redes de Fotociclo para identificar os comentários e os sentimentos expressos pelo público sobre cada imagem e decidir quais seriam publicadas. Depois, os seguidores foram consultados por meio de enquetes no Stories do Instagram: livro ou revista? Preto e branco ou em cores? Que faixa de preço cobrar? Que periodicidade a revista deveria ter? “Todas perguntas que nos ajudaram a resolver questões práticas como formas de pagamento ou sistemas de envio ou os temas”, disse o editor.

A tiragem inicial de 1.000 exemplares se esgotou em três semanas - “um número que, para o minúsculo mercado editorial de Paraguai, é muito importante e significou muito para nós”, disse Valdéz. A intenção é que a revista seja anual e se torne também um veículo de difusão das imagens e histórias registradas por Fotociclo. O próximo passo do projeto é publicar online um repositório com todas as cerca de 300 mil fotos que Juan Carlos Meza registrou nos últimos quatro anos, o que esperam fazer até o fim deste ano.

Para o editor, Fotociclo “cumpru um ciclo” com a publicação da revista, e este é um momento de repensar o projeto. “É uma audiência muito comprometida, então agora os comprometidos somos nós, para gerar espaços para construir e co-criar histórias com o público. Portanto agora estamos em um processo justamente de redesenho do Fotociclo, com a esperança de fazer um jornalismo mais colaborativo com a audiência”.

Jornalismo de fôlego para entender o Paraguai

Em meados de 2015, enquanto Fotociclo fascinava seus seguidores nas redes e os fazia refletir sobre sua relação com Assunção, a equipe responsável começou a desenvolver outro projeto, já mais próximo do jornalismo investigativo tradicional.

[Kultural](#) traz séries de longas reportagens que exploram os fenômenos e conflitos que afetam o Paraguai, conta a editora Jazmín Acuña. “O projeto nasce da necessidade de contar histórias que não sejam regidas pela imediatez e pela brevidade, e que ofereçam um ângulo distinto desde onde olhar e entender o que acontece no país”, explica ela.



As séries publicadas até agora abordaram em profundidade desde diferentes perspectivas uma série de temas que podem parecer desconectados entre si, como a violência contra as mulheres, o panorama da educação no país e o desmatamento do Chaco paraguaio. Todos os temas, no entanto, se conectam ao tocar em tensões sociais e injustiças estruturais no país.

“Nossa maior contribuição é a profundidade com a qual nos aproximamos dos temas que abraçamos”, diz Acuña. “Em vez de tratar os fatos como situações isoladas, focamos no contexto em eles se desenvolvem. Posicionamos estes fatos como parte de fenômenos ou conflitos mais amplos que definem o país”, explica, acrescentando que mesmo uma [série sobre receitas da cozinha típica paraguaia](#) tem um subtexto jornalístico relevante: a luta pela soberania alimentar.

Para explorar em profundidade fenômenos tão complexos, a produção das séries envolve grandes equipes de repórteres, fotógrafos, editores de texto, visuais, criativos, entre outros profissionais, e um trabalho colaborativo intenso, conta Acuña. Ela exemplifica com a série “[Los desterrados no van al supermercado](#)” (“Os desterrados não vão ao supermercado”), sobre o conflito pela terra no Paraguai.

“A riqueza de criação da série está sobretudo no intercâmbio. O processo de realização das crônicas e reportagens implicou muito debate, discussões, testes, entre os participantes. Nos reunimos semanalmente para tomar decisões coletivas sobre o rumo que tomariam os trabalhos de reportagem e a edição. No total, dedicamos aproximadamente seis meses para a realização da série.”

Além das reportagens longform, Kurtural pretende experimentar novos formatos para levar suas histórias ao público. A mais recente experimentação foi com a narrativa sonora, por meio de uma [reportagem em áudio](#) no especial “[Ipukuma la transición](#)” (“Está demorando a transição”, em tradução livre), publicado no 29º aniversário da queda da ditadura de Alfredo Stroessner, que dominou o país entre 1954 e 1989.

O especial trata sobre memória, justiça e democracia no Paraguai sob a sombra do passado de autoritarismo, e para falar sobre isso Kurtural convidou pessoas que foram afetadas pela ditadura. Segundo a editora, o formato de reportagens em áudio é pouco explorado no país, e nesse caso se tratou de “uma nova forma de aproximar as pessoas do que foi a ditadura, partindo do cotidiano de pessoas que viveram esse regime”. Para Acuña, “a narrativa sonora gera muita empatia e abre novas portas para nos aproximarmos do público em um país que é eminentemente oral”. Por isso, podcasts e novas reportagens em áudio também estão nos planos para as próximas investigações de Kurtural, disse ela.

Tendências no jornalismo internacional, o jornalismo de dados e o fact-checking também estão no radar da equipe de Memetic Media. O primeiro será cada vez mais incorporado a Kurtural, disse Acuña, e o segundo já é parte do projeto com a iniciativa [#LaPrecisa](#).

Com metodologia baseada na experiência do argentino [Chequeado](#), pioneiro na região, #LaPrecisa verifica afirmações de políticos paraguaios com o uso de dados abertos e outras fontes. A intenção é fazer com que o público tenha elementos para avaliar e questionar os temas que fazem parte do debate diário e que informam a elaboração de políticas públicas no país.

Além de discursos questionáveis de políticos e membros do governo, #LaPrecisa começou a enfrentar também as notícias fraudulentas, as chamadas “fake news”. “Escolhemos conteúdo que circula em redes e chats que sejam de procedência duvidosa e constatamos sua veracidade”, explica Acuña. “Difundimos a verificação nas redes de Kurtural. Se encontramos que um conteúdo é efetivamente falso, colocamos nele a etiqueta de ‘bolaterapia’, que é uma expressão paraguaia para qualificar aquilo que seja mentira.”

Segundo a editora de Kurtural, esta é a primeira iniciativa de verificação de notícias fraudulentas a nível local no Paraguai. “É uma iniciativa bastante nova, que surge no contexto das próximas eleições presidenciais, em que notamos que cresceu significativamente a difusão de informação falsa.”

Recentemente, Kurtural [começou a convidar o público a enviar conteúdo](#) que acreditam ser falso para que a equipe do site faça a verificação. “Estabelecemos um canal no WhatsApp e também em todas as redes de Kurtural para receber as inquietudes [dos leitores]”, explicou Acuña.

A ideia é contribuir ao combate às notícias fraudulentas tanto com a visibilização do fenômeno das notícias fraudulentas por meio do fact-checking como “elevando os critérios de rigorosidade através do uso de dados, motivando a audiência a ser mais exigente e crítica com as notícias que consome”, disse a editora.

Jornalismo gráfico para rodar nas redes



“Los Defensores del Chaco”, do site El Surtidor
(Captura de tela)

Um dos parceiros na disseminação do fact-checking realizado pela equipe do site é o projeto [El Surtidor](#). Este foi o terceiro a ser criado por Memetic Media, em 2016, pouco depois da criação da associação, formalizada para abrigar os já existentes Fotociclo e Kurtural.

Algumas checagens de #LaPrecisa rodam pelas redes em [peças gráficas](#) criadas pela equipe de El Surtidor, com a [incorporação de “elementos da cultura popular](#) para tornar o fact-checking mais atrativo”, disse Acuña.

A tradução da apuração jornalística em peças gráficas cativantes é o cerne de El Surtidor, que nasceu como um experimento, conta Juan Heilborn, editor do projeto. “A hipótese— baseada em experiências regionais— é que o jornalismo gráfico tem o potencial de circular melhor em um país com baixa velocidade de internet.”

As artes gráficas são um importante elemento na equipe de Memetic Media - os cofundadores Heilborn e Alejandro Valdéz são designers de formação. Assim, decidiram produzir uma peça de jornalismo gráfico para ver o que acontecia, e o experimento teve grande repercussão entre o público jovem, contou o editor de El Surtidor. “Fomos entendendo que, diferentemente dos vídeos, os gráficos não precisam de muita banda [de internet] para circular, algo fundamental em um país com pobre acesso à internet como o nosso”, explicou.

Segundo a União Internacional de Telecomunicações (UIT), [51% dos paraguaios](#) tinham acesso à internet em 2016.

Deste sucesso inesperado, vieram mais constatações: a primeira, “que o público jovem era uma faixa ignorada totalmente pelos meios locais, não apenas em linguagem, mas também em temas”, diz Heilborn. E a segunda, que as peças gráficas abrem uma nova possibilidade de distribuição. “Em vez de pedir que as pessoas venham, nós é que tentamos ir aos espaços onde está esse público: seus celulares, através das redes e serviços de mensagens”, explica o editor.

Os temas a serem cobertos por El Surtidor são escolhidos pela equipe, formada por Heilborn, um repórter e dois ilustradores, em reuniões editoriais semanais. A ideia é sempre incidir sobre os temas do momento e as tendências de debates nas redes. A apuração varia segundo o tipo de peça gráfica a ser produzida, diz o editor: “em algumas ocasiões, as fontes são pesquisas da sociedade civil com dados contundentes que cotejamos com especialistas. Outras, vamos atrás das fontes em primeira mão. Outras, são dados de investigações para Kultural. E por último, estão as peças editoriais próprias, nas quais nos posicionamos sobre alguns temas.”

Pelo menos três peças gráficas são publicadas nos perfis das redes de El Surtidor a cada semana - a intenção a médio prazo é tornar a frequência diária, diz Heilborn. Elas contam histórias, como [a da primeira comandante aérea do Paraguai, que parou de voar em decorrência do machismo na profissão](#), relembram episódios importantes da história do país, como o [Março Paraguai, mês de protestos em 1999](#), e contextualizam notícias, como o [assassinato de uma camponesa](#) em meio ao conflito pela terra que envolve latifundiários brasileiros e membros do poder público paraguaio.

Ainda que muitos dos temas sejam sérios, a irreverência é uma das marcas de El Surtidor - muitas peças trazem certo deboche ao, por exemplo, [abordar uma declaração de um político paraguaio](#) ou trazer [as principais buscas feitas no Google por usuários do país](#).

“As referências à cultura popular e à cultura pop (que são parecidas, mas não são a mesma coisa) e certo desembaraço e irreverência diferenciam muito nossa abordagem daquela dos meios tradicionais”, comenta Heilborn. “Recordamos sempre o que Eliecer Budazoff [jornalista argentino e editor do The New York Times em espanhol] nos dizia: ‘há que fugir da solenidade como da peste’.”

A abordagem diferenciada também inclui os temas e o ângulo desde o qual eles são apresentados. “O jornalismo com foco em direitos não é muito habitual aqui, e identificamos temas que são sensíveis e necessários e que têm ótima acolhida, como gênero, ambiente, não discriminação, o problema da terra, a alimentação, etc”, diz o editor de El Surtidor. “Nos perguntamos em determinado contexto noticioso: o que nosso público precisa saber neste momento e ninguém lhes está dizendo? E assim lhes damos informação que não chega de outra maneira.”

Além das peças estáticas que rodam nas redes, El Surtidor tem um [site](#) que reúne séries gráficas animadas, o conteúdo mais inovador do projeto, segundo o próprio editor. Trata-se de “uma narrativa visual desenhada para dispositivos móveis que combina informação textual com linguagem muito simples, ilustrações que proveem informação, a dimensão do movimento e do tempo, permitindo abordar temas em maior profundidade sem complicar a narrativa”, explica Heilborn.

No meio do caminho entre a ilustração, o GIF e o vídeo animado, essas narrativas visuais são também uma alternativa ao vídeo em um contexto de pouca banda de internet, e o formato foi pensado justo para se adequar ao acesso à tecnologia do público alvo, segundo o editor. “A estrutura em que a informação chega ao usuário se assemelha muito a livros infantis, e isso eu não tinha visto no jornalismo digital ou analógico”, diz Heilborn. “Quando estávamos desenvolvendo este formato, era uma incógnita se ia funcionar. Mas a recepção superou as expectativas, e ganhamos uma nova audiência.”

As séries animadas hospedadas no site podem ser compartilhadas nas redes sociais e em aplicativos de mensagens - os espaços por excelência do conteúdo produzido por El Surtidor. A “distribuição multiplataforma”, diz o editor, também é outro aspecto inovador do projeto: “primeiro distribuimos conteúdo em três redes sociais, um site, dois aplicativos de mensagens móveis - incluídos stickers próprios no Telegram. Depois voltamos ao analógico, imprimimos pôsteres e adesivos, um fanzine está na gráfica e está planejada uma revista impressa esse ano, além de exposições, cursos e conferências. Vamos onde está a comunidade, e interagir com as pessoas que nos estimam.”

O desafio da sustentabilidade

Por focar na distribuição nas redes, os projetos de Memetic Media não consideram os números de visitas em seus sites como eixo central da medição de audiência, explica Valdéz. “Em média, algumas de nossas histórias chegam a 300 mil pessoas por semana nas redes sociais, das quais pelo menos umas 50 mil interagem (reagem, compartilham, comentam) e terminam chegando ao site umas 15 mil”, afirma.

O editor de Fotociclo e cofundador de Memetic Media disse que aprendeu com Jeff Jarvis, jornalista norte-americano e um dos principais pensadores do jornalismo na era da internet, que “para além dos números, é mais importante poder nomear sua comunidade com nome e sobrenome, e que respondam. Valem mais 200 pessoas que venham ao lançamento de uma série do que as 50 mil curtidas nas redes. Por isso estamos trabalhando em implementar diferentes iniciativas que nos permitam relacionar mais diretamente com a comunidade, para produzir e financiar histórias que sejam relevantes”.

Para gerar comunidade e aproximar os projetos da audiência e vice-versa, Memetic Media pretende fortalecer iniciativas online, como estabelecer um canal direto para receber sugestões de pauta, perguntas, sugestões e denúncias e desenvolver reportagens com a colaboração do público por meio de tecnologias como o mapeamento coletivo. Offline, a ideia é continuar priorizando atividades presenciais, como as fotocaminhadas e as apresentações de suas séries de reportagens.

Outro projeto é abrir ao público a Mediateca, espaço em Assunção onde trabalha a equipe de Memetic Media e que é compartilhado com a organização por direitos digitais TEDIC. O casarão foi construído nos anos 1930 e já hospedou a Fotoferia, feira de fotografia de Fotociclo. O projeto é inspirado na [Casa Pública da brasileira Agência Pública](#), que fica no Rio de Janeiro e que realiza exposições, cursos, conferências e atividades coletivas. A intenção é estabelecer “um espaço de referência que será aberto à comunidade, ao redor da qual implementaremos diferentes ações e que se sustentará também graças ao programa de sócios que estamos desenhando e que será implementado nos próximos meses”, disse Valdéz.

A geração de comunidade é o principal foco de Memetic Media também pelo objetivo de contar com a contribuição da audiência no financiamento das iniciativas da organização. A sustentabilidade é o maior desafio, segundo Valdéz, e Memetic Media busca superá-lo com a diversificação de fontes de receita, que é a chave para a independência editorial e o bom jornalismo, diz o editor.



Fotoferia, a photography fair from Fotociclo (Courtesy)

Atualmente, a associação, que não tem fins lucrativos, se sustenta por meio de cooperação internacional, com fundos como os da Fundação Rosa Luxemburgo, da Alemanha, e Diakonia, da Suécia; alianças com organizações locais, como a [TEDIC](#), de tecnologia cívica, e [Fundación Texo](#), de apoio à arte contemporânea; acordos comerciais com empresas privadas que patrocinam projetos como o Banco

Sudameris, que financiou a série [#Artífices](#), de Kurtural; e consultoria em serviços de comunicação visual.

A audiência de Memetic Media também já compareceu no financiamento de iniciativas de Fotociclo, como as feiras e a revista impressa lançada no fim de 2017. Mas o objetivo principal é que o público se torne o principal financiador dos projetos da organização, diz Valdéz.

“Nosso objetivo é que nosso jornalismo seja tão essencial para o lugar onde estamos, para o contexto em que nos desenvolvemos, que seja a própria audiência a sustentá-lo. Nossa hipótese, e também conhecendo a experiência de outros meios da região, é que quando a audiência é a principal financista, a possibilidade de independência é maior”, afirma. “Então é um círculo virtuoso: temos que gerar comunidade para que essa comunidade nos permita financiar projetos jornalísticos de nível, e a informação relevante vai nos permitir aumentar a audiência, portanto a influência nos temas que se discutem em nosso país.”

LIÇÕES

- Experimente novas linguagens e formatos para apresentar seu conteúdo. A inovação na apresentação pode cativar um público que não necessariamente buscaria seu conteúdo caso ele tivesse um formato tradicional.
- Aposte na construção de um relacionamento offline com seu público. Eventos e encontros facilitam as trocas com a audiência e ajudam a criar uma comunidade de pessoas que, além de gostar de seu conteúdo, vão querer manter seu meio vivo.
- Diversifique suas fontes de renda. A independência jornalística e a capacidade de fazer bom jornalismo estão diretamente relacionadas à diversificação da receita.
- Diversifique seus canais de distribuição. Estar em todas as plataformas online possíveis e também levar seu conteúdo para canais impressos amplifica sua voz e abre novas possibilidades de conexão do público com seu meio.



Equipe editorial da rede de diários online Mi Voz. (Cortesia)

Rede chilena Mi Voz propõe ‘ágora do século 21’ com jornalismo cidadão e cobertura regional

Por Carolina de Assis

26 de abril de 2018

Em 2018, o acesso à internet e a possibilidade de se expressar por meio das diversas plataformas e redes sociais como blogs, Tumblr, Facebook e Twitter são quase fatos dados para uma parcela significativa da população latino-americana.

Em 2005, porém, o cenário era outro. O alcance da internet se expandia devagar, mas definitivamente, e os blogs eram uma invenção recente que começava a transformar a produção de conteúdo online. No Chile, o comunicador social Jorge Domínguez e a desenhista industrial Paula Rojo viram nessa revolução em ato a oportunidade de atuar sobre algumas questões que lhes inquietavam, como a concentração midiática e a possibilidade de construir novas realidades a partir do jornalismo. Assim criaram a rede de diários online Mi Voz, que inovou ao investir em jornalismo cidadão e na cobertura regional fortemente conectada ao território.

Hoje com 15 meios digitais distribuídos em 14 regiões chilenas, Mi Voz se baseia na colaboração voluntária de “correspondentes cidadãos”, que escrevem sobre as questões que afetam as comunidades onde vivem. A rede também tem uma equipe de cerca de 30 jornalistas e editores que produz conteúdo regional e nacional e coordena o material enviado pelos correspondentes nos territórios.

Segundo Domínguez, gerente-geral da rede, a primeira razão de ser de Mi Voz foi criar uma alternativa à concentração midiática no Chile, [uma das mais altas na América Latina](#), segundo um estudo de 2016. O estudo apontou que a situação no mercado de imprensa do país é de um “virtual duopólio” dos grupos El Mercurio e La Tercera (Copesa), que concentram 80% dos leitores e 83% da publicidade no setor, além de terem um forte controle da imprensa regional.

“Chile é um país extenso subdividido em regiões e com uma capital, Santiago, muito centralizada, onde vivem aproximadamente 40% da população chilena”, disse Domínguez ao **Centro Knight**. “Mas os 60% que vivem nas regiões tinham essencialmente um grupo midiático que lhes dava informação, que era a cadeia Mercurio. Nascemos em parte como uma alternativa a essa concentração.”

Mi Voz também buscou sanar “a urgência de que a cidadania protagonizasse a conversa que constrói a cidade”, colocando-se como uma “ágora do século 21”, disse Domínguez. “Nos pareceu uma tremenda possibilidade convidar cidadãos e cidadãs a vir a campo e ser parte da construção da realidade do território em que vivem”, afirmou.

Contribuição cidadã pelo jornalismo



Mapa de diários
de Mi Voz
(Cortesia)

Esse convite à cidadania foi feito pela primeira vez em Arica, cidade de 180 mil habitantes na ponta norte do Chile, na fronteira com o Peru. Lá eles realizaram as primeiras oficinas de capacitação de correspondentes cidadãos, das quais participaram 600 moradores. “Convidamos todos os grupos de interesse: estudantes, indígenas, professores, empresários, pescadores; a maior variedade possível, que nos permitisse ter o leque completo para que a conversa territorial fosse mais rica, não a conversa das elites”, disse Rojo, gerente de clientes de Mi Voz, ao **Centro Knight**.

Essa primeira formação se tornou o modelo para as seguintes, realizadas antes da abertura de cada um dos meios da rede, até 2012. Nas oficinas, os futuros correspondentes eram apresentados às possibilidades oferecidas pela internet, desde o email até os blogs e as redes sociais, além da formação para o jornalismo cidadão. “Muitíssimos não tinham um endereço de email”, lembra Domínguez.

“Ensinávamos como usar blogs a quem quisesse criar seus próprios canais, e ao mesmo tempo ensinávamos o que significa ser um correspondente cidadão”, lembra Rojo. “Como se responsabilizar pelo fato de que você é a pessoa que fala, com nome e sobrenome, não com um pseudônimo, como se constrói uma nota e, mais importante, como construir notícias que sejam uma contribuição para a comunidade onde você está.”

A vontade de investir na contribuição cidadã por meio do jornalismo para o desenvolvimento dos territórios foi outro ponto importante para a criação de Mi Voz. Domínguez e Rojo lembram que no início da rede eles examinaram durante meses as primeiras páginas de jornais regionais de todo o país e encontraram uma cobertura focada quase exclusivamente em crime e fofocas sobre celebridades.

“Não havia uma manchete que construísse uma realidade que fosse relevante à comunidade que lia aquele meio”, disse Rojo.

“Fazíamos as oficinas e mostrávamos as primeiras páginas [de meios regionais chilenos], que eram terríveis”, lembra Domínguez. “Perguntávamos às pessoas se essa era a realidade com a qual elas queriam viver, e a maioria, se não todas, diziam que não. Há muitas outras coisas que não são objeto de atenção dos meios. Pareceu-lhes muito sedutor trazer um relato na construção da realidade que era certamente mais positiva.”

Um exemplo, segundo Rojo, pode ser a cobertura de um acidente. “Se neste acidente morreu uma pessoa relevante para a cidade, por que não, em vez do acidente, destacar a pessoa relevante e a contribuição que ela fez ao território? Assim damos uma abordagem que nos permita construir algo valioso, e não ficamos no mórbido, que no fim das contas não leva a nada.”

Com essa proposta e com os 600 correspondentes cidadãos formados em Arica, foi lançado o primeiro meio da rede, [El Morrocotudo](#), em setembro de 2005. O modelo do diário digital e das formações com moradores do território foi repetido em outras 13 regiões do Chile até 2012, quando foi criado [El Magallanews](#), o meio mais recente da rede.

“Entre 2005 e 2012, trabalhamos com cerca de 30 mil chilenos nessa estrutura de formação”, disse Domínguez. “Foi maravilhoso porque nos permitiu conhecer profundamente cada região do Chile, conhecer sua diversidade e dar voz a quem não tinha voz.”

O processo editorial



Uma das oficinas de formação de correspondentes cidadãos que a rede Mi Voz promoveu entre 2005 e 2012. (Cortesia)

Cristian Mena, atual editor geral da rede Mi Voz, é um dos 30 mil que foram formados como correspondentes cidadãos. “Comecei quando era estudante de jornalismo”, contou ele ao **Centro Knight**. “Como os trabalhos [da universidade] ficariam na sala do professor, eu os publicava no El Morrocotudo, porque também sou de Arica.”

De correspondente, Mena foi contratado como repórter e depois passou a editor do meio de sua cidade. Conhecendo o processo editorial “de fora para dentro”, ele participou da criação de meios da rede em outras cinco regiões chilenas. Mena também passou pela área comercial de Mi Voz, trabalhando com os clientes publicitários, e hoje coordena o conteúdo editorial dos 15 meios da rede.

Ele explica que a convocatória para novos correspondentes cidadãos está sempre aberta, e quem deseja escrever para algum meio da rede Mi Voz deve apenas se registrar pelo site do meio em questão. A equipe entra então em contato com o candidato a correspondente e lhe envia um breve guia com orientações editoriais referentes à forma e ao conteúdo. Entre as orientações está a necessidade de que o texto responda às perguntas básicas do jornalismo (o quê, quem, quando, onde, como e por que), traga a opinião da pessoa que escreve e uma proposta construtiva para solucionar o problema posto.

Os editores acordam com os correspondentes a periodicidade das publicações –uma vez por semana, por quinzena, por mês. Ao receber o material enviado pelo correspondente, os editores o revisam, checam as informações apresentadas e cuidam para que não haja algo por que o diário possa ser responsabilizado judicialmente, como plágio, violações de direitos autorais ou calúnias, disse Mena, lembrando que a rede Mi Voz é regida pela Lei de Imprensa chilena.

Os correspondentes cidadãos são voluntários, e com a popularização das redes sociais, houve uma diminuição nas contribuições para os diários de Mi Voz em relação aos primeiros anos da rede. Embora tenham começado com 30 mil correspondentes, Domínguez estima que a rede conte hoje com a participação de cerca de cinco mil a cada ano.

“Quando começamos, não havia Twitter nem Facebook, portanto não havia tantos canais pelos quais as pessoas podiam se expressar”, avalia Rojo. “Quando aparecem esses outros canais, diminuí muito a quantidade de correspondentes. Temos um processo de convidá-los, fazer com que sintam que o diário é deles e não nosso, e que seu conteúdo é relevante para o que se está construindo.”

Para contornar essa queda na participação cidadã e aproveitar o conteúdo produzido nas novas plataformas, os meios da rede Mi Voz hoje também fazem curadoria de posts nas redes sociais e nos próprios diários. “Às vezes um correspondente não manda algo, mas como o seguimos nas redes sociais pedimos o conteúdo e o publicamos sem problemas”, disse Mena, destacando que também por isso é importante prestar atenção nas novas vozes regionais que se expressam nas redes sociais. “Vemos que há alguns novos líderes e que estão comentando dentro de nossa linha editorial e os convidamos para participar.”

“Laboratório de líderes”

Desde as formações iniciais promovidas por Mi Voz, a rede busca conscientizar cidadãos e cidadãs sobre sua capacidade de incidir sobre temas importantes para a região em que vivem. Um dos primeiros impactos nesse sentido se deu com a [“Campanha Pró Água de Qualidade”](#), lançada pelo diário El Morrocotudo no início de 2007 a partir de uma cobertura sobre os altos índices de minerais tóxicos na água consumida pelos habitantes da região de Arica e Parinacota.

A campanha chegou à então presidente do Chile, Michelle Bachelet, com a [entrega de um abaixo-assinado](#) pela mudança na lei sobre o padrão de qualidade da água no país, segundo reportou IPS à época. [Vlado Mirosevic](#), que era diretor de El Morrocotudo à época da campanha, se elegeu como deputado em 2013 pelo Partido Liberal e apresentou como seu [primeiro projeto de lei](#) no Congresso chileno a proposta para a adequação da qualidade da água segundo padrões da Organização Mundial da Saúde (OMS).

Mirosevic não é o único egresso de Mi Voz a se eleger para um cargo político: segundo Domínguez, por todo o Chile há autoridades municipais e regionais que saíram das fileiras da rede de meios. Um deles é [Geraldo Espíndola Rojas](#), atual prefeito de Arica pelo mesmo Partido Liberal do deputado Mirosevic. O jornalista ajudou a fundar e foi o primeiro editor de El Morrocotudo.

Para Domínguez, a conversão de participantes dos diários em autoridades políticas é um “efeito lateral” da proposta da rede. “O convite que fizemos desde o início de Mi Voz foi gerar um espaço que provocasse a cidadania a contribuir à qualidade da conversa e melhorar a cidade desde um meio de comunicação”, afirmou. “Desses grupos emergiram líderes que tiveram a oportunidade de divulgar suas perspectivas, suas ideias, também como uma plataforma para que agrupassem outras pessoas. Naturalmente, tempos depois essas pessoas passaram a ter diferentes papéis na ação social, política e econômica.”

O editor geral Cristian Mena também acredita ser “natural” que a rede seja não apenas formadora de lideranças, mas também veículo de diferentes perspectivas políticas de seus correspondentes cidadãos.

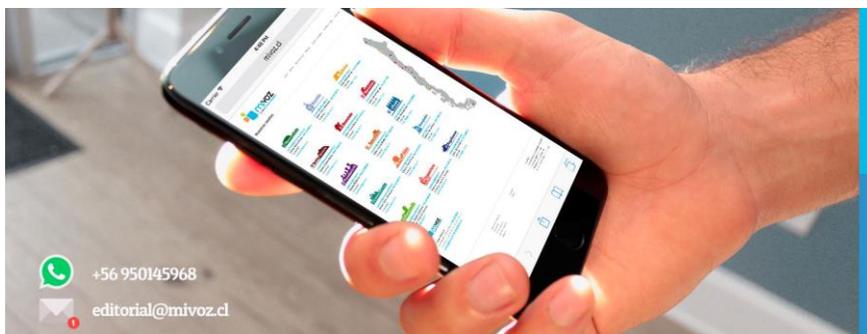
“Cada um tem sua ideologia e seu ponto de vista, e quem quiser se somar aos diários e expô-los abertamente, será bem-vindo”, disse. “O que nós garantimos como equipe editorial é que se escreve alguém de direita, buscamos uma voz interessante do outro lado, ou de todos os lados, para que não pese mais um setor sobre o outro. Podemos escrever sobre cultura, economia, entretenimento, mas sempre vamos ter nosso ponto de vista político em tudo aquilo que expressamos. Nesse sentido, não nos preocupa que as pessoas façam uso político dos meios, porque a equipe



El Morrocotudo, sediado em Arica, no norte do Chile, foi primeiro diário online fundado por Mi Voz. (Cortesia)

editorial vai cuidar para que essa pessoa se responsabilize pelo que escreve e também buscar vozes diversas.”

“Inovar com propósito”



Rede Mi Voz tem 15 diários online com cobertura regional do norte ao sul do Chile. (Cortesia)

Para Rojo, a principal inovação aportada por Mi Voz foi a aposta no jornalismo cidadão e o uso da lógica dos blogs para construir a rede de meios conectados com cada região chilena em que estão presentes. O momento atual, porém, exige “inovar com propósito para não morrer”, segundo Domínguez.

Isso devido à “agonia do modelo de negócio

publicitário”, disse o gerente geral. Este é o modelo que sustenta a rede, que “não tem e nunca teve aportes do Estado ou de mecenas internacionais”, afirmou. “Tudo foi feito por uma empresa através da venda de produtos e serviços publicitários.”

A rede de diários online é um dos ramos ao qual a empresa Mi Voz se dedica. Seus outros braços são um centro de estudos de redes sociais que trabalha com big data, uma agência de incidência digital e uma área de inovação social e tecnológica, explicou Domínguez. Segundo Rojo, apesar do objetivo de que cada unidade da empresa seja autônoma, eles eventualmente precisam alocar fundos vindos dos outros ramos de atuação para subsidiar a rede de meios, “quando a publicidade não alcança cobrir a totalidade” dos custos. (Os fundadores de Mi Voz preferiram não abrir ao **Centro Knight** seus custos de operação ou a receita anual via publicidade.)

Aqui também a expansão das redes sociais afeta Mi Voz, já que estas estão ficando com a maior parte da torta publicitária que até poucos anos atrás iria para meios como os da rede, comentou o editor geral Cristian Mena. “Então, se não mudamos o modelo para torná-lo mais atraente e economicamente sustentável, pode ser que termine uma bela história e tenhamos que baixar a cortina”, afirmou.

Para evitar que isso aconteça, Mi Voz está testando alguns projetos-piloto que ajudem a responder a pergunta colocada por Domínguez: “Como fazer algo que aporte valor à sociedade e como recuperar economicamente este valor?” Como os projetos estão em fase de testes, Domínguez e Rojo preferiram não dar detalhes sobre o que consistem, mas deram pistas de que se trata não só de estabelecer novas fontes de renda como também experimentar novas maneiras de produzir e apresentar o conteúdo dos diários online.

“Os meios têm que ser entendidos como bens públicos”, disse Domínguez, indicando que esse aspecto é determinante nas transformações em ato na rede Mi Voz. “Pode haver uma dimensão privada, mas disponibilizado como bem público, como uma praça, a serviço da comunidade, não do interesse do dono ou do financiador.”

Para Mena, “o maior desafio é nos reinventar sem perder a linha histórica de Mi Voz, de ser uma ágora e um lugar de maior liberdade, de construção, com a identidade do território”. Nesse desafio está também a incorporação de outros formatos, como gráficos, vídeos e memes, de maneira a “captar muito melhor a atenção e informar de modo diferente, não apenas com a escrita, que tem sido nosso forte. Seguir sendo uma escola de líderes, mas com habilidades mais desenvolvidas, agora que os celulares facilitam muito”, disse ele.

As transformações tecnológicas estão movendo mundos em toda a indústria de notícias, fortalecendo inclusive o jornalismo cidadão que é a base dos meios de Mi Voz. Mena encara esse fenômeno como uma “volta às origens” do jornalismo. “Em sua origem, o jornalismo era um ofício, depois se profissionalizou e chegou à cátedra universitária”, observou o editor.

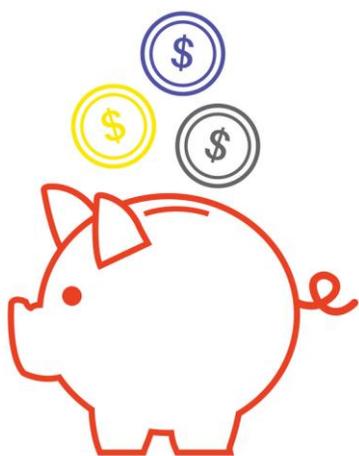
O jornalismo cidadão, então, coloca um desafio aos jornalistas profissionais, acredita ele. “Noto com muitos colegas que a universidade prepara jornalistas para ser soldados e não engenheiros da comunicação. E este é um grande desafio, que um meio tenha mais engenheiros da comunicação, jornalistas com habilidades filosóficas, éticas, sociológicas, porque será exigido mais do que gerar conteúdo, como também administrar o conteúdo produzido pelos cidadãos. Hoje, com a tecnologia, o que resta aos profissionais da comunicação é administrá-la muito melhor, para que seja uma contribuição à sociedade.”

LIÇÕES

- Convide seu público a contribuir com a cobertura e com conteúdo para seu meio. O engajamento é maior quando os leitores se sentem parte da história que estão lendo.
- Conecte sua cobertura ao território. O jornalismo local e regional tem alta capacidade de engajar o público e ter impacto real sobre as comunidades.
- Fomente o debate público com a divulgação de diferentes perspectivas sobre temas de interesse. A amplitude de opiniões e pontos de vista também ajuda a contemplar diferentes segmentos da audiência.
- Diversifique suas fontes de renda. A dependência de anúncios publicitários pode ameaçar a sobrevivência de seu meio em um momento em que anunciantes estão direcionando seus investimentos para as redes sociais.

Os dez mandamentos do financiamento coletivo para jornalistas, baseados nas campanhas de sucesso da Agência Pública

Por Natalia Viana, diretora da [Agência Pública](#)



Desde 2013, a Agência Pública foi a organização jornalística que mais arrecadou fundos via financiamento coletivo na plataforma Catarse, a maior do Brasil. Foram três campanhas, realizadas a cada dois anos, para financiar nosso projeto Reportagem Pública. No total, 2429 leitores nos apoiaram com R\$ 231.167.

O valor pode parecer pouco se compararmos com campanhas internacionais como aquela realizada pelo site holandês Der Correspondent, que arrecadou mais de 1 milhão de Euros. Mas o crowdfunding, assim como as demais estratégias de fundraising, depende da cultura local. E o Brasil é um país que tem pouca tradição de doações de indivíduos a ONGs, e nenhuma tradição de financiamento à área de jornalismo.

Fomos a primeira organização a levantar fundos para jornalismo investigativo e, no caminho, abrimos portas para outros grupos.

Este será, aliás, o meu primeiro conselho para quem pretende se aventurar na crowdfunding: **estude o seu meio**. Há plataformas de crowdfunding em cada um dos países latino-americanos. Eles estão indo bem? Quais os tipos de campanhas estão tendo sucesso – mesmo que fora do campo do jornalismo? É importante conversar com pessoas que já fizeram campanha no seu próprio país para entender o que funciona e o que não funciona.

Procure também os diretores dessas plataformas de crowdfunding. Na nossa experiência, é fundamental se afiliar a uma empresa que vai te apoiar como um parceiro, de fato, e não vai te deixar na mão.

O segundo passo será parar e pensar: **eu quero mesmo fazer isso?**

Uma campanha de crowdfunding exige muita energia. É mais exaustiva, inclusive, do que buscar fundos de outras maneiras, como com editais ou alguns financiadores. Por um motivo simples: você terá que convencer pessoas que não estão acostumadas a pagar por jornalismo para se tornarem doadoras.

Mas é justamente essa a graça do crowdfunding. Ele não é apenas uma maneira de levantar dinheiro; é uma maneira espalhar novas ideias e convidar pessoas para fazerem parte da sua construção. Os doadores terão que sentir que estão fazendo parte de um projeto maior, um grupo com o qual se identifiquem.

No nosso caso, o Reportagem Pública é também um chamado aos leitores para que participem do nosso Conselho Editorial. Cada doador recebe, por email, três propostas de investigações que nossa equipe quer fazer, e votam todo mês. A pauta vencedora é realizada pelos nossos repórteres, que também mantêm um diálogo com os membros do Conselho através de um grupo fechado no Facebook.

Portanto, pense se esse é o modelo que você quer para a sua organização. Há muitos sites independentes que preferem trabalhar com paywall, por exemplo, num esquema mais semelhante à compra de um jornal nas bancas.

Pensou? Vai fazer? Então pense **como você vai convencer uma pessoa a dividir o salário dela com você**. E pense que isso é quase sagrado. Ninguém tem obrigação de te dar dinheiro só porque você faz jornalismo. Como você vai convencer as pessoas que elas terão um benefício ao doar para você?

Um apelo que funciona muito bem para jornalismo é fazer uma campanha para realizar uma investigação específica, porque você vai conseguir mobilizar pessoas que se interessam por aquele assunto, mesmo que não liguem muito para “defender o jornalismo”. Ou para escrever livros, porque os leitores verão que a doação deles é, na verdade, uma “compra” antecipada de um produto que lhes interessa.

Nós sempre optamos por **campanhas “tudo ou nada”**, nas quais se a meta não é alcançada, o dinheiro volta para o doador. Isso traz a sensação de que todos fazem parte da campanha e depende de todos convencer mais pessoas para chegar à meta. E deixa tudo mais emocionante!

Outro aprendizado importante que tivemos nessas campanhas é **olhar para elas uma maratona**, não uma corrida de cem metros. No Brasil, as campanhas idealmente variam de 30 dias a 45 dias – isso é muito, muito tempo – e você precisa estar preparado.

É preciso fazer uma estratégia para cada semana, buscando grupos diferentes que podem se interessar, com uma tática de comunicação a cada semanas, ângulos diferentes do projeto, e usando diferentes materiais de campanha, como imagens e vídeos. Uma campanha bem-sucedida não fica todo esse tempo só pedindo dinheiro. Ela explora outros aspectos, como as recompensas, apoio de pessoas conhecidas, e o trabalho jornalístico que está sendo feito e as promessas do que virá.

Há ainda uma regra de ouro para quem vai fazer campanha de crowdfunding, que não posso deixar de lembrar: uma pessoa só vai fazer uma doação depois de ouvir falar da sua campanha por 3 vezes. Por isso, é necessário explorar diferentes meios de fazer sua mensagem ser propagada. Nada de só ficar fazendo postagens no Facebook. Busque sites que cobrem jornalismo para publicar uma nota, cave entrevistas sobre a campanha em programas de rádio e tevê, faça um bom mailing e, claro, busque anúncios nas redes sociais direcionados a pessoas que visitam sua página e interagem com o seu conteúdo.

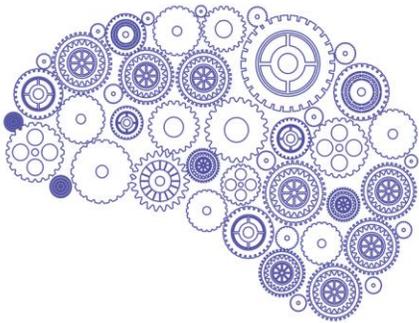
Finalmente, deixo o leitor com os Dez Mandamentos do Crowdfunding. São mantras que, na minha opinião, qualquer organização deve ter em mente a qualquer momento:

1. Para convencer os outros, você precisa estar convencido da importância do seu projeto. Seja honesto com você mesmo e acredite
2. Ninguém faz um crowdfunding sozinho. Você precisa buscar organizações parceiras que vão te ajudar a espalhar a notícia; envolver toda sua equipe; e buscar leitores próximos, amigos e colegas que irão abraçar a bandeira
3. Convide as pessoas a participar e pense em maneiras de deixar os leitores se sentirem parte da campanha
4. Pense em boas recompensas, que vão trazer pessoas também pelo interesse em recebê-las
5. Seja organizado, desenvolva uma boa estratégia que varie de semana a semana
6. Seja transparente em relação a metas, intenções e uso do dinheiro
7. Busque canais variados de divulgação da sua campanha
8. Fale, fale, fale muito sobre o seu projeto, fale o tempo todo
9. Mantenha sua palavra. Cumpra tudo o que prometer
10. Comemore cada apoio que você receber. Mantenha-se animado e mantenha todos ao seu redor confiantes.

Natalia Viana, é jornalista há 18 anos, co-fundadora e co-diretora da Agência Pública e Jornalismo Investigativo. desde refugiados tibetanos no Norte da Índia, indígenas sob massacre na Colômbia e em favelas de Cancún, no México, até violações de direitos humanos do regime autoritário em Angola e suas relações com a empresa brasileira Odebrecht. É autora e coautora de quatro livros sobre violações direitos humanos: Plantados no Chão (Conrad, 2007), uma denúncia dos assassinatos políticos no Brasil entre os anos de 2003 e 2006, Jornal Movimento, uma Reportagem (Manifesto, 2010) e Habeas Corpus: Que Se Apresente o Corpo (Secretaria de Direitos Humanos, 2010), sobre os desaparecidos políticos e o e-book O Bispo e Seus Tubarões, sobre o impeachment de Fernando Lugo no Paraguai (Agência Pública, 2013). Como repórter e editora, venceu diversos prêmios de jornalismo, entre eles o Prêmio Vladimir Herzog de Direitos Humanos (2005 e 2016), o prêmio Comunique-se (2016/2017), o Prêmio Troféu Mulher Imprensa (2011/2013) e o prêmio Gabriel García Márquez (2016).

Chicas Poderosas explica como o Design Thinking pode ajudar você a se tornar um melhor jornalista digital

Por [Mariana Santos](#), CEO da [Chicas Poderosas](#)



O objetivo deste artigo é explicar como o Design Thinking pode ajudar você a se tornar um melhor jornalista digital, com uma mentalidade de negócios e habilidades colaborativas. Isso me ajudou muito, e espero que ajude você também.

Desde o início das [Chicas Poderosas](#), lá em 2013 no Chile, enquanto eu era bolsista do Knight do ICFJ, o primeiro insight que tive ao participar do capítulo Hacks & Hackers em Santiago foi que eles estavam tendo dificuldade em atrair mulheres jornalistas para o evento, que pretende ser um evento de matchmaking entre jornalistas e desenvolvedores, proporcionando um espaço para a co-criação de projetos jornalísticos digitais para facilitar o acesso a dados para o público em geral. Bem, se nós, mulheres, não estamos aparecendo, vamos perder esse trem.

Este foi um momento “Aha”: precisamos criar um espaço seguro para as mulheres se envolverem e aprenderem mais sobre tecnologia, usando-a em suas redações, porque de uma forma ou de outra estamos em uma sociedade digital e precisamos saber como nos movimentar e usar as plataformas e metodologias para poder trabalhar em colaboração e ousar inovar no jornalismo.

Mais tarde, em 2015, tive a oportunidade, ao me tornar uma Knight Fellow na Universidade de Stanford, na Califórnia, de passar a maior parte do tempo na [D.School](#) (Instituto de Design), onde eu fui pesquisadora sob orientação de [Justin Ferrell](#). O objetivo era introduzir um problema empreendedor jornalístico que procurássemos resolver. Mergulhando na metodologia do design centrado no ser humano, eu poderia definir claramente:

1. meu público-alvo
2. aprender e entender quais eram suas necessidades
3. debater em colaboração com mentes muito brilhantes da D.School sobre como conseguir isso
4. criar protótipos para poder falhar rápido e aprender com o que não funcionou
5. iterar e adaptar minhas soluções até que elas correspondessem às necessidades

Toda a metodologia de pensamento de design começa com a compreensão do nosso público. Você realmente sabe quem é seu público-alvo, quais são suas necessidades e em que ecossistema eles vivem? Bem, esta é a primeira pergunta que precisamos fazer para entender quais são realmente os problemas, usando dados e análises de suas necessidades, em vez de “eu acho que eles precisam de x”. Os dados podem ter um papel enorme em ajudar a lidar com as principais questões.

É uma enorme lição de humildade e uma necessidade de desistir de nossas suposições jornalísticas e, em vez disso, colocar nossos óculos antropológicos e observar muito!

Por muito tempo (talvez desde 2010), o jornal britânico The Guardian investiu na compreensão profunda de seus leitores, a fim de manter-se significativo e um diferencial no mercado.

Devo admitir que é muito difícil implementar essa abordagem inovadora em empresas de mídia tradicionais, e que, para tentar algo novo, você encontrará muita relutância dos administradores, que naturalmente têm medo de falhar.

Permitir-se falhar é crucial para a inovação; ao mesmo tempo em que mantemos um alto padrão de entrega jornalística, DEVEMOS experimentar novos formatos para contar histórias, rentabilizar e procurar por lacunas no mercado. Não há esperança em continuar pensando que o modelo de propaganda que funcionou bem para o impresso será o mesmo no digital. Com as crescentes plataformas online, o mercado de propaganda também mudou profundamente, tendo outros lugares em que podem investir seu \$ (Facebook, Google Ads, etc.), então precisamos ser mais criativos e ousar mais para permanecer no jogo.

Organizações jornalísticas independentes, pensando globalmente mas investindo em jornalismo local, ousando fazer coisas que as grandes corporações não ousam, é o diferencial em que podemos investir. Atualmente, não é o maior que irá vencer no mercado, mas sim aqueles que podem se adaptar melhor ao ambiente em constante mudança. A tecnologia é fundamental para se conectar com nosso público.

Na Chicas Poderosas, este ano lançamos um acelerador para organizações de notícias independentes lideradas por mulheres. Essas jornalistas podem nunca ter precisado saber sobre desenvolvimento de negócio, diferentes possibilidades de rentabilização, experimentar modelos de negócio incomuns, fazer orçamentos para o ano ou antecipando parcerias para o desenvolvimento colaborativo de ideias ou projetos. Acreditamos que jornalistas hoje em dia não precisam apenas ser extremamente ágeis com a tecnologia, mas também precisam ter a mentalidade empreendedora, tentar novas abordagens, não temer a possibilidade de falhar, aprender a prototipar, testar, ser referência.

O jornalismo ainda está no cerne da democracia, mas tem sido ameaçado pela quantidade de diferentes plataformas e canais de compartilhamento de informações. Como a brasileira Cecilia Olliveira, do Fogo Cruzado, diz: "Não existem 'notícias falsas', existem mentiras ou existem notícias". A questão aqui é que todas cruzam os mesmos caminhos, e o público pode naturalmente se confundir, ser manipulado e perder sua confiança no que lêem online.

Bem, eu vejo nesta crise uma grande oportunidade para aqueles que se atrevem a explorar esse problema, a ser algo diferente, não porque querem, mas porque o mercado está em profunda necessidade de uma fonte confiável de informação.

Mariana Santos é fundadora e CEO de [Chicas Poderosas](#), “uma organização sem fins lucrativos que visa trazer mais mulheres para a tecnologia”. A organização trabalha com contadores de histórias em toda a América Latina para treinamento em empreendedorismo, negócios, inovação e design thinking.

“Os valores humanos estão no centro de nossa abordagem colaborativa, e nos concentramos na criação de experiências de aprendizado transformadoras”, explica a missão da D.School da Universidade de Stanford. “Em uma época em que há fome de inovação em todos os lugares, nossa principal responsabilidade é ajudar a preparar uma geração de estudantes para enfrentar os desafios do nosso mundo. Nosso mash-up deliberado de indústria, academia e problemas do mundo real é a chave para nossa evolução contínua”.

A Chicas Poderosas utiliza esta metodologia que reúne: design centrado no ser humano + formação empresarial para ter a mentalidade empreendedora e acima de tudo colaboração, como chave para o sucesso nos nossos tempos extremamente exigentes.

Jornalismo colaborativo: chaves para o sucesso de projetos transnacionais na América Latina, segundo a Connectas

Por Priscila Hernández Flores e Carlos Eduardo Huertas, [Connectas](#)



Parece que histórias com impacto global, como os Panama Papers, despertaram um leão adormecido na América Latina, de modo que todos os tipos de colaboração jornalística estão sendo produzidos. Há muitos que querem replicar este caso emblemático, e alguns acreditam que é uma questão de simplesmente aplicar fórmulas mágicas e voilà! Eis uma história de alto impacto.

Além disso, é fácil acreditar nisso por causa da química natural que existe entre os nossos povos. Isso leva, por exemplo, a três colegas de diferentes países - como um mexicano, um venezuelano e um argentino que estão participando de um dos muitos fóruns regionais - comecem uma grande festa e se tornem compadres para a vida em um piscar de olhos.

O desafio é como transformar essa camaradagem em produtividade. Como você pode transformar esse “fator de festa” em um “fator de trabalho”?

Existem várias considerações essenciais que impedem essa forma provocativa de trabalho, tornando-se um caminho revestido de frustrações. O principal aspecto a ter em mente para uma colaboração bem-sucedida não envolve técnicas sofisticadas de jornalismo ou aplicativos tecnológicos complexos. Também não envolve um grande orçamento nem anúncios de acordos entre as mídias envolvidas.

A primeira chave para um projeto decolar é a humildade. Abandone a figura do jornalista eremita - ninguém sabe no que ele está trabalhando e ele é ganancioso com suas informações. Torne-se o jornalista que reconhece que a realidade que ele está interessado em contar é mais complexa, que excede suas habilidades, ou mesmo que, embora ele entenda, ele sabe que vai conseguir um resultado melhor para o público com um esforço coletivo. Parece mais com formigas que têm um projeto comum, onde cada um contribui com um pedaço de folha.

O passo seguinte é a generosidade, algo que implica ir contra um "chip" instalado por corporações de mídia durante anos como uma filosofia do setor, onde o senso de propriedade e informação do jornalista era inquestionável. Os Panama Papers não teriam sido possíveis se Frederick Obermaier e Bastian Obermayer, os talentosos investigadores do Süddeutsche Zeitung, que receberam o grande

vazamento, não o tivessem compartilhado, sem restrições, com o Consórcio Internacional de Jornalismo Investigativo (ICIJ).

No jornalismo colaborativo, "meu" deixa de existir e se torna "nosso". O conceito mais elevado nesta equação é o da "partilha radical" proposta pela argentina Marina Walker, vice-diretora do ICIJ. Ela se refere a trabalhos nos quais se concorda que todas as descobertas são patrimônio da própria investigação e não dos participantes individuais, independentemente da posição editorial de cada jornalista.

Para uma produção colaborativa, a confiança é indispensável. Portanto, é essencial conhecer a pessoa. No entanto, o melhor amigo na festa nem sempre é o melhor companheiro de equipe.

O ICIJ começou quando o visionário Chuck Lewis reuniu jornalistas cujas carreiras e credenciais eram garantia de qualidade. Muitos deles são referências como professores de jornalismo em todo o mundo e lançaram as bases do momento atual. Mas a consolidação do modelo veio das mãos de jornalistas com menos exposição e mais transpiração, adaptando uma expressão da colombiana Ana Lucía Duque. O trabalho, profissionalismo, independência, adequação e bom senso desta geração fazem parte das chaves que abriram as portas para a "adesão" nestes espaços.

Assim, a chave para encontrar o melhor aliado é participar dos múltiplos espaços que promovem o treinamento na região e incentivam a busca de pontos comuns entre os colegas em relação a princípios, valores e metodologias relacionadas. É o caso da CONNECTAS, que, como plataforma jornalística para as Américas, promove o jornalismo de alta qualidade desde 2013. Sua proposta de "cumplicidade jornalística" já reuniu uma centena de jornalistas testados como formigas em 15 países do hemisfério.

Em nosso DNA, a colaboração começa com a possibilidade de "pimponear" ou discutir o foco editorial de uma questão local e sua estrutura com um colega interessado em ajudar, e se move através da realização de projetos de grande importância, em equipes e com um caráter transnacional .

Para desenvolver uma história colaborativa, é necessário abandonar esse medo de falar honestamente e implementar algo que, por razões culturais regionais, é um trabalho árduo: clareza. Deve haver clareza nas regras do jogo, na coordenação do trabalho, no processo de tomada de decisão editorial, nas comunicações e até mesmo nas diferenças. É o antídoto para as dores de cabeça.

Existem diferentes motivações para colaborar. Ocorre quando vários colegas se encontram em torno de uma questão que, de outra forma, seria perigosa de assumir, como uma estratégia para alcançar um impacto maior ou devido à necessidade de expandir as capacidades de trabalho. Essas motivações podem ser baseadas nos interesses de alguém que requer apoio, dependem de um tema comum com contribuições individuais ou das mais complexas: em total interdependência.

Se é importante ter um caminho claro a seguir ao desenvolver um projeto individual, o requisito é ainda maior no trabalho colaborativo. **A definição de uma hipótese comum evitará que todos trabalhem no assunto como se desenvolvessem seu próprio artigo.**

O nível hiper-básico de colaboração é apresentar o texto de cada repórter junto com os outros. **Mas não há dúvida de que o público agradecerá por maiores esforços que expliquem os achados em estruturas que permitem uma leitura completa e não fragmentada da situação.** Isso se traduz em esforços com estilo e escrita e que testam as chaves descritas acima para que um bom resultado não seja desperdiçado no último momento. Lá, é essencial respeitar os acordos de tempos de produção e datas de publicação.

A verificação de todo o material será o tempero permanente para dar mais sabor à confiança. É a garantia que permite que todos tenham paz de espírito com o material obtido por outra pessoa do grupo.

É um desafio para os colaboradores trabalhar com o mesmo nível de entusiasmo e energia sobre os resultados até a publicação. **Um bom ambiente é um indicador de que todos os envolvidos no trabalho são entusiastas e comprometidos.**

O sucesso da colaboração não virá apenas do impacto do trabalho. Virá também com o interesse de realizar novos projetos colaborativos.

Como Frederick Obermaier compartilhou na Conferência Global de Jornalismo Investigativo (GIJC) na África do Sul em 2017, **as colaborações jornalísticas exigem um alto nível de responsabilidade, imperativos logísticos e, muitas vezes, custos e esforços extras.** Mas elas entregam melhor jornalismo com mais impacto, o que abre a porta para novos projetos e melhora a reputação de quem participa; e entre os jornalistas, as pequenas formigas, uma fraternidade divertida e quase familiar é gerada. Uma mistura acertada do "fator de festa" com o "fator de trabalho".

Priscila Hernández Flores, é uma repórter mexicana especializada em direitos humanos. Hernández é uma destacada integrante da comunidade CONNECTAS, uma plataforma jornalística das Américas, e participa de seu programa de residência jornalística em 2018. Estudou Ciências da Comunicação e fez mestrado em Jornalismo na Universidade de San Andrés e na Universidade de Columbia no jornal Clarín da Argentina. Ela recebeu vários reconhecimentos por suas reportagens sobre questões sociais, com ênfase em deficiência, gênero e migração. Em 2016, recebeu o prêmio da Iniciativa para o Jornalismo Investigativo das Américas do ICFJ/CONNECTAS na categoria de jornalismo colaborativo. Em 2009, foi reconhecida pelo Prêmio Rei de Espanha e também foi indicada ao prêmio da Fundação Gabriel García Márquez. Ela também participou de reportagens colaborativas em meios como CONNECTAS, Ojo Público (Peru), Animal Político e El Mundo (México) e Revista FACTUM (El Salvador).

Carlos Eduardo Huertas é diretor da CONNECTAS e da Iniciativa de Reportagem Investigativa nas Américas, um projeto do Centro Internacional de Jornalistas (ICFJ). CONNECTAS é seu mais recente projeto, que começou em 2012 como uma plataforma jornalística regional na América Latina, que promove o intercâmbio de informações e conhecimento sobre questões-chave nas Américas. Começou durante o período de Huertas como Nieman Fellow 2012 na Universidade de Harvard, com o apoio da Knight Foundation. Agora, essa plataforma está se consolidando na região com a ajuda de uma aliança com o ICFJ. Por mais de uma década e até julho de 2013, Huertas trabalhou com a revista Semana, uma publicação líder na América Latina, e foi seu editor de investigações. Iniciou sua carreira jornalística como correspondente do Instituto Imprensa e Sociedade (IPYS) no monitoramento das liberdades de imprensa

e de expressão em seu país. Em 2006, fundou o Consejo de Redacción (CdR), uma associação profissional na Colômbia que promove o jornalismo investigativo. Desde 2011, é membro do Consórcio Internacional de Jornalismo Investigativo (ICIJ) e participou com eles em várias investigações, incluindo os Panama Papers, que ganhou o Prêmio Pulitzer em 2017. Suas reportagens sobre corrupção, violações de direitos humanos e questões ambientais lhe renderam vários prêmios nacionais e internacionais.

Como financiar meios digitais independentes: 7 dicas de Nómada, da Guatemala

Por [Martín Rodríguez Pellecer](#), director e CEO, [Nómada](#)



Quando fundei Nómada, o meio do qual sou o diretor e o principal acionista, eu não tinha ideia de quão difícil seria financiar jornalismo de qualidade. Quatro anos depois, estamos começando a ver a luz no fim do túnel na área comercial e financeira graças ao nosso modelo de negócio.

Aqui estão as 7 chaves:

1. Diversificar as fontes de financiamento

O primeiro passo (em 2015) foi abordar uma incubadora de empresas chamada Alterna. Ela apoia projetos em seu estágio inicial para construir seus modelos de negócio com uma oferta muito atraente: você é cobrado à medida que suas vendas crescem. Certamente, na maioria dos países latino-americanos,

existem incubadoras de empresas.

A partir deste momento, começamos a implementar um princípio básico de negócios: você não pode colocar todos os ovos na mesma cesta. Você não terá todas as respostas após a incubação, mas aprende à medida que coloca as ideias em prática.

Dois anos mais tarde (em 2017), me pareceu que estávamos chegando a uma resposta a esta questão da diversificação:

- Vendas 'normais' de publicidade e produtos comerciais
- Patrocínio de eventos recreativos e acadêmicos
- Agência de conteúdo, Nueve
- Subsídios de fundações (representam 47% da renda)

A renda de Nómada em 2017 foi de US\$ 585.000, o que representa 87% do nosso orçamento. Estamos muito perto de alcançar o ponto de equilíbrio no nosso quarto ano de operação.

2. Tenha uma margem, uma renda básica que lhe permita operar

Isso é fácil de fazer se você herdar uma fortuna. Eu não herdei.

A primeira coisa que fiz (2014) foi converter as possibilidades de consultoria para instituições internacionais, fundações e ONGs em investigações jornalísticas que poderiam ser públicas (ou não). Isso

aumentou a agilidade de leitura e o impacto para os doadores. E para mim, eu financiei jornalismo. Isso nos permitiu começar a demonstrar com fatos que poderíamos existir.

Isso não é capital suficiente para ter uma equipe jornalística que nos permita crescer em nossa missão como empresa e meio de comunicação, e também vendi ações a figuras públicas impecáveis. O preço de 1% das ações cresceu de US\$ 10.000 para US\$ 20.000 em quatro anos.

Além disso, um familiar me confiou uma propriedade para hipotecar e solicitei um empréstimo bancário que começou em US\$ 230.000, aumentou para US\$ 450.000 e agora diminuiu para US\$ 360.000. Claro, sempre pagamos no prazo.

O mais importante é decidir como investir esses fundos: jornalismo, assistência social e, chave: cargos e projetos que podem gerar recursos.

3. Faça uma aposta, um investimento

Para a minha geração de jornalistas, que decidi fundar mais meios independentes do que meios tradicionais, tivemos que aprender empreendedorismo (ou gestão sem fins lucrativos) mais por necessidade, como eu acho que é o caso de todos os empreendedores.

Para experimentar esta diversificação de fontes, você precisa investir, apostar. Você não pode obter renda suficiente para financiar uma equipe de 8 jornalistas (incluindo eu) com apenas estagiários de meio período ou freelancers. Você precisa de uma equipe comercial.

Então, de 2016 a 2018, começamos a investir em várias posições:

- Fundraiser e administrador
- Gerente de vendas
- Gerente de eventos
- Produtor audiovisual
- Segundo designer gráfico
- Segundo produtor audiovisual
- Terceiro designer gráfico
- Segundo gerente de vendas
- Administrador (tempo integral)
- Gerente geral
- Gerente de Estratégia (Crescimento e Engajamento)

Ou seja, é preciso apostar, investir e trabalhar para que esse investimento gere receita.

Isso significa que a equipe comercial e a equipe técnica (design e produção) hoje é maior do que a equipe jornalística (9 pessoas) de Nómada.

4. Teste produtos digitais (não apenas publicidade)

Eu tenho uma novidade para você. A prosperidade não está na publicidade.

É uma ferramenta maravilhosa para empresas e instituições. Por US\$ 1.500 você pode alcançar até 500.000 visualizações e associar sua marca a um meio que é apreciado por seus leitores pelo nosso trabalho pela transparência, democracia e uma sociedade de vanguarda (que promove valores como igualdade de gênero e diversidade, por exemplo) .

Mas o Google e o Facebook comeram o mercado digital e isso significa que não podemos cobrar por publicidade que tenha 500 mil visitas a mais do que é cobrado por uma página de um jornal vista por 50 mil pessoas.

Da mesma forma, produtos comerciais digitais, como guias de viagem, vídeos de empreendedores ou ferramentas/jogos sobre marcas, continuam sendo 43% de nossa receita.

5. Eventos

Inspirado pelo [Simpósio Internacional de Jornalismo Online \(ISOJ\)](#) e pelo [Texas Tribune](#), tivemos três objetivos em mente para a produção de eventos Nómada:

- Dar à nossa comunidade de leitores outros caminhos para o conhecimento (palestras Dixit, no estilo das palestras do TED)
- Formar um vínculo com a comunidade e uns com os outros (festivais, feiras-brechós)
- Oferecer aos nossos clientes uma ferramenta de patrocínio na qual eles possam interagir com a nossa comunidade pessoalmente.

Jornalistas empreendedores, enquanto um banner tem um preço de US\$ 1.500, os patrocínios para eventos variam entre US\$ 500 e US\$ 20.000.

Em termos de uma equipe, uma das lições é que você precisa contratar uma pessoa em tempo integral para organizar os eventos (você pode começar contratando alguém freelancers ou em meio período), uma ou duas pessoas para procurar patrocínios (mais o envolvimento diretor do meio de comunicação) e ter tempo dedicado do administrador, da equipe de design e do gerente de comunidade.

Além disso, tenha um pequeno fundo para investir (você pode começar com um cartão de crédito bem gerenciado ou cobrar de empresas de alimentos pela venda no evento). Alugar os lugares para os eventos, trazer os palestrantes ou comprar as bebidas e refeições antes dos participantes chegarem não é grátis. Além disso, os patrocínios podem levar até três meses para se tornarem efetivos em grandes empresas.

No evento, é necessária a participação de toda a equipe. Tanto para o relacionamento com a comunidade de leitores quanto para que a organização não aumente os custos.

Idealmente, você deve pensar em obter o dobro do rendimento do investimento. E renda deve ser buscada em consumo e frequência, mas especialmente em patrocínios.

Fizemos conferências Dixit sobre mídia e o futuro, sobre mulheres mudando o mundo, sobre tecnologia para inovação social e sobre inovação social corporativa. O maior que fizemos foi em parceria com o Duolingo (fundado pelo guatemalteco Luis von Ahn, que é acionista de Nómada) no Teatro Nacional em agosto de 2017; houve um público de 1.500 pessoas e sete patrocínios que, somados à presença do público e ao consumo, totalizaram US\$ 40 mil em renda e 50% em lucro.

Nós fizemos festas para aniversários, Halloween, antes da Semana Santa ou eventos como um mercado de brinquedos eróticos. O mais bem sucedido foi o Halloween 2016, com 2.000 participantes, receita de US\$ 15.000 e um lucro de 50%.

Para contextualizar, esses dois lucros, por si só, financiariam meio mês da operação de Nómada. Uma combinação de eventos é necessária com outras fontes de renda para financiar os onze meses e meio restantes do ano.

6. A agência de conteúdo: Nueve, por Nómada

Inspirado por [GK](#) (Equador) e [VICE-México](#) e levando em conta que havia empresas interessadas em contratar nossos serviços de vídeo, design, gerenciamento de mídias sociais e análise política especializada, fundamos nossa agência Nueve.

O desafio envolve gerenciar os horários das equipes de produção audiovisual, design e edição.

Aqui fizemos alianças comerciais para grandes clientes como bancos, siderúrgicas ou empresas de bebidas.

A coisa boa sobre essa fonte de renda é que ela não exige mais investimento do que o que já foi feito, e ter uma equipe de qualidade para produção audiovisual, design e análise política também é bom para o jornalismo.

7. Alianças estratégicas de finanças e negócios

Em nosso quarto ano, no qual já começamos a fazer parte de empresas com impacto social, buscamos duas novas alianças. Uma é com o Media Development Investment Fund, com o qual estamos prestes a reestruturar a maior parte de nossa dívida (US\$ 310.000) para obter melhores taxas de juros com assessoria técnica. E também com o fundo Qomon do Grupo IDC (América Central) que inclui sua receita como acionistas (5%), reestruturação de outra parte da dívida (US\$ 50.000) e assessoria técnica.

Em suma, ser um empreendedor de mídia é uma aventura e uma lição tão intensa quanto ser jornalista.

Martín Rodríguez Pellecer (1982) é diretor e CEO de Nómada. Ele é guatemalteco, perseverante e alegre. Começou no jornalismo em 2001 em cartas de leitores. Em 2011, fundou Plaza Pública e, em 2014, Nómada. Recebeu seu diploma de bacharel na UFM e um mestrado em Estudos Latino-Americanos na UAM. Foi finalista do prêmio FNPI em 2013 e 2017. Ganhou o prêmio nacional de jornalismo em 2004 e 2017. É poliglota e feminista. @revolufashion

